



# **Universidad Autónoma Metropolitana**

## **Unidad Iztapalapa**

**División de Ciencias Sociales y humanidades**

**Posgrado en Estudios Organizacionales**

**La influencia del simbolismo en las organizaciones: El caso  
de una Compañía de Seguros**

**Tesis que para obtener el grado de  
Doctor en Estudios Organizacionales**

**Presentado por: Carmen Hernández Cansino**

**Director de Tesis: Dr. Juan Castaingts Teillery**

**Ciudad de México, septiembre 2018**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero comenzar la dedicatoria y el agradecimiento de este trabajo a la vida, porque en el transcurso de estos tres últimos años me ha enseñado que sin resiliencia no es posible vivir.

A mis padres, Luis Hernández Acosta, quien el año pasado partió de este mundo, dejando atrás el sufrimiento y el dolor; sin embargo, estoy segura que la Musa lo sigue inspirando y Nicolasa Cancino López, mujer con fortaleza extraordinaria que me ha dado el apoyo y cariño siempre, gracias a ambos por darme la oportunidad de estar en esta vida.

A mi hermana Gloria María, mi segunda mamá, quien siempre me ha levantado cuando caigo y me da la valentía para no ceder.

A mis hermanos, Valentín, Lucía, Luis Alberto, Juan y Braulio Ambrosio, por ser grandes guerreros incansables y mis pilares para seguir adelante. Además, mi hermana Lucía, gracias por darme la sonrisa y la ternura de mi sobrinito Saúl Alberto, una almita nueva, quien llegó a renovar a la familia.

A mi tutor de tesis, el Dr. Juan Castaingts, no sólo por no ser mi tutor y transmitirme sus conocimientos, sino también por ser un apoyo fundamental durante los momentos complicados personales y académicos que he vivido en estos tres últimos años. Asimismo, gracias a su esposa Esther, quien siempre me dio los ánimos necesarios. A ambos, gracias por sus consejos y paciencia.

Al Dr. Jean-François Chanlat, quien no sólo me compartió sus conocimientos, sino también me enseñó cómo debe ser un doctor internacional y por todo su apoyo durante mi estancia de investigación en la Universidad de Dauphine en París.

A la Dra. Odile Challe por su paciencia, amor y dedicación en la enseñanza de la mejora del francés en la Universidad de Dauphine en París, gracias por acoger a los extranjeros en su clase.

A la Universidad Autónoma Metropolitana por brindarme la oportunidad de vivir esta experiencia del doctorado, así como al Posgrado de Estudios Organizacionales.

A mis profesores del Posgrado de Estudios Organizacionales, porque sin sus enseñanzas a través de los seminarios, no habría sido posible llegar a esta meta.

A mis queridas Alejandra González y Rosalba Capula, quienes siempre tienen una sonrisa en su atención y siempre nos dan luz.

A la Licenciada Guadalupe Saad por todo el apoyo brindado durante el trabajo de campo. Asimismo, a todas las personas quienes me dejaron vivir y sentir a través de sus relatos *La Compañía de Seguros*.

Al Licenciado Joaquín Brockman Lozano por la confianza y la oportunidad que me dio para hacer mi trabajo de campo en *La Compañía de Seguros* y por creer en la academia.

A mis amigas y amigos por todo el cariño que siempre muestran y por estar conmigo en los momentos más complicados y dolorosos.

Gracias a todos los que he olvidado mencionar, pero que han hecho posible que yo esté en donde estoy, contribuyendo para que este trabajo de tesis se haya podido elaborar y concluir.

¡MUCHAS GRACIAS!

Carmen Hernández Cansino

## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	<b>2</b>
<b>Capítulo I. Pertinencias de la investigación</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1. Problema de investigación</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2. Objetivo general</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3. Preguntas de investigación</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4. Supuestos</b> .....	<b>14</b>
<b>Capítulo II. Componentes teóricos</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1. El estudio de las organizaciones y la perspectiva de los Estudios Organizacionales</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.1. Los estudios organizacionales: Un espejo para otras miradas al fenómeno organizacional</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.2. Hacia una definición de Organización como Sistema Complejo Adaptativo y simbólica</b> .....	<b>27</b>
2.1.2.1. La organización como una máquina .....	35
2.1.2.2. La organización como organismo.....	36
2.1.2.3. La organización como cultura.....	37
2.1.2.4. La organización y su enfoque simbólico .....	39
<b>2.1.3. Enfoque de los individuos en las organizaciones</b> .....	<b>41</b>
<b>2.2. La organización como sistema complejo adaptativo: Perspectivas de su entendimiento, estudio y funcionamiento</b> .....	<b>46</b>
<b>2.2.1. Los sistemas complejos adaptativos</b> .....	<b>48</b>
<b>2.2.2. La organización como sistema complejo adaptativo</b> .....	<b>58</b>
<b>2.2.3. Campo</b> .....	<b>66</b>
2.2.3.1. Relación entre sistemas complejos adaptativos, campos y organizaciones.....	67
<b>2.2.4. Expresiones simbólicas como parte de la configuración organizacional compleja adaptativa</b> .....	<b>68</b>
2.2.4.1. Disfuncionamientos y costos ocultos .....	73
2.2.4.2. Management estratégico.....	76
<b>2.3. Signos y símbolos en las organizaciones</b> .....	<b>78</b>
<b>2.3.1. Definiciones de signos y símbolos</b> .....	<b>81</b>
<b>2.3.2. Operadores simbólicos y lógicos</b> .....	<b>87</b>
<b>2.3.3. Cadenas sintagmáticas y paradigmáticas</b> .....	<b>89</b>

2.3.4. Relatos.....	90
2.3.5. Representaciones mentales .....	97
2.3.6. Representaciones sociales.....	99
<b>2.4. La cultura en las organizaciones .....</b>	<b>100</b>
2.4.1. Hacia una definición de cultura .....	101
2.4.2. Relaciones entre Individuo, sociedad y cultura .....	104
2.4.3. La Cultura en los Estudios Organizacionales.....	105
2.4.3.1. El simbolismo en la cultura organizacional.....	115
2.4.3.2. Categorías de los relatos en la cultura organizacional .....	129
<b>Capítulo III. Los Seguros en México.....</b>	<b>134</b>
<b>Capítulo IV. Aspectos metodológicos de la investigación.....</b>	<b>143</b>
<b>4.1. Fundamentos metodológicos para el proceso de la investigación .....</b>	<b>143</b>
4.1.1. Metodología Cualitativa .....	143
4.1.2. Metodología Cuantitativa .....	144
4.1.3. Estudio de caso .....	145
4.1.4. Observación .....	148
4.1.5. Diarios de campo.....	149
4.1.6. Etnografía.....	149
4.1.7. Etnografía Organizacional .....	154
<b>4.2. Estrategia metodológica de la investigación.....</b>	<b>156</b>
4.2.1. Motivos para estudiar el aspecto simbólico en la organización “La Compañía de Seguros” .....	156
4.2.2. Las exigencias de las Ciencias Sociales .....	159
4.2.3. Tipo de diseño de la investigación .....	161
4.2.4. Fases de la Investigación.....	171
<b>4.3. Propuesta para el estudio de las organizaciones a través signos y símbolos desde una perspectiva de los Sistemas Complejos Adaptativos.....</b>	<b>173</b>
4.3.1. Campo integrado como Sistema complejo adaptativo (SCA).....	177
4.3.2. La organización como Sistema complejo adaptativo (SCA) .....	183
4.3.3. Espacio simbólico organizacional .....	187

<b>Capítulo V. El caso de La Compañía de Seguros.....</b>	<b>191</b>
<b>5.1. Aspectos preliminares: El contacto con la organización aseguradora .....</b>	<b>191</b>
<b>5.2. Descripción del objeto de estudio .....</b>	<b>193</b>
5.2.1. Aspectos del ramo de automóviles.....	199
5.2.2. Estructura organizacional.....	201
<b>5.3. La Compañía de Seguros: Un Sistema Complejo Adaptativo.....</b>	<b>203</b>
<b>5.3.1 Análisis de los aspectos cotidianos de la vida laboral en la aseguradora     llamada “La Compañía de Seguros”: Recorrido a diversas áreas de la organización     como parte de un sistema complejo adaptativo .....</b>	<b>210</b>
5.3.1.1. Curso de inducción: Una ceremonia performativa de bienvenida .....	211
5.3.1.2. Área comercial: El campo del marketing y los intermediarios.....	241
5.3.1.3. Los Ajustadores: La cara de la aseguradora con los clientes .....	268
5.3.1.4. Cabina Nacional: El primer contacto con los asegurados.....	290
5.3.1.5. Gerencia Operativa de Asistencia Vial: Apoyo, servicio y seguimiento para los asegurados.....	324
5.3.1.6. Gerencia Red de Proveedores: Convenios y seguimiento de los proveedores .....	351
5.3.1.7. Gerencia de Cabina Grúas Colisión: Soporte y negociación de pagos a proveedores .....	379
5.3.1.8. Dirección de Administración Integral de Riesgos .....	402
<b>Conclusiones.....</b>	<b>430</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>445</b>
<b>Anexo 1 .....</b>	<b>458</b>
<b>Anexo 2 .....</b>	<b>461</b>
<b>Anexo 3.....</b>	<b>465</b>
<b>Anexo 4.....</b>	<b>466</b>
<b>Anexo 5.....</b>	<b>467</b>
<b>Anexo 6 .....</b>	<b>468</b>
<b>Anexo 7 .....</b>	<b>469</b>
<b>Anexo 8.....</b>	<b>470</b>
<b>Índice de tablas .....</b>	<b>471</b>
<b>Índice de figuras.....</b>	<b>472</b>

*“Nosotros, los que estamos vivos en estos momentos, sólo somos una parte infinitesimal de algo que ha existido durante toda la eternidad y que continuará cuando ya no haya nada que demuestre que la Tierra ha existido”.*

Liv Ullmann

“Los símbolos son signos sensibles, impresiones últimas, indivisibles y sobre todo involuntarias, que poseen una significación determinada. Un símbolo es un rasgo de la realidad que, para un hombre con sus sentidos alerta, designa inmediata y evidentemente algo que no puede comunicarse por medio del intelecto”.

Oswald Spengler

## **Introducción**

El mundo organizacional es el lugar perfecto para encontrar un terreno fértil sobre la diversidad de culturas y por ende de diferencias, lo que hace exista una trama compleja de relaciones que se vuelve enriquecedora.

Las épocas, las sociedades, los clanes, las tribus, las comunidades y las organizaciones tienen todo el tiempo la reunión de seres humanos para la obtención de alguna cosa, por lo que han obtenido también un espíritu. Normalmente este espíritu no es más que una síntesis de un fondo simbólico y de la trama cultural propia de cada uno de ellos.

En esta perspectiva, la idea de un modelo universal en el estudio de los fenómenos organizacionales resulta ilógica. No existe un sistema de valores idéntico entre países o pueblos vecinos como lo mencionan Chanlat & Pierre (2018), debido a que la cultura es uno de los principales filtros en la percepción del mundo.

Es por ello que se considera que la importancia en el desarrollo de la investigación en el campo de los Estudios Organizacionales en nuestro país y en América Latina, radica, por un lado, en acabar con la adopción de contextos y herramientas de otras latitudes que no reflejan la realidad organizacional de la cultura propia y por otro, dejar de ser únicamente consumidores y adaptadores de otras realidades.

Por esta razón, la presente tesis tiene como objetivo aportar al estudio de la organización desde la perspectiva del simbolismo en el campo de los Estudios Organizacionales, a través de relatos verbales y no verbales, así como de expresiones simbólicas, que contienen entramados de relaciones de signos y símbolos, considerando a la organización como un Sistema Complejo Adaptativo.

Cabe mencionar que el trabajo de campo se ha desarrollado en una Compañía de Seguros mexicana, lo que nos ha dado la oportunidad de enfatizar los diversos



aspectos desarrollados a partir de la perspectiva de los relatos en dicha organización aseguradora, dentro del contexto de nuestra cultura.

Además, el enfoque de los Sistemas Complejos Adaptativos, nos recuerda que las organizaciones dentro de la sociedad han logrado un dinamismo que se ha adaptado de forma constante y continua a las condiciones del campo social en el que se encuentran para su supervivencia.

Dicho enfoque reitera que las organizaciones son humanas porque están compuestas por seres humanos y que éstos no son un simple capital humano, sino un gran potencial humano, que pueden ayudar o no en el desarrollo de los objetivos organizacionales, adaptándose con emergencias de forma positiva o negativa a las organizaciones.

De esta manera, la presente tesis se encuentra estructurada de la siguiente forma:

#### Capítulo I. Pertinencias de la investigación.

En el primer capítulo se exponen los aspectos que corresponden a la definición de la investigación de la presente tesis, a través del planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos y los supuestos.

#### Capítulo II. Componentes teóricos.

En este capítulo se presenta el cuadro teórico en el que se sustenta el estudio de campo y las propuestas de la tesis. Contiene cuatro pilares teóricos principalmente. El primero se refiere al estudio de las organizaciones desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, el cual contiene un cuadro explicativo del concepto de *organización*, donde se han considerado definiciones y perspectivas que nos permiten comprender la evolución de dicho concepto.

Además, se incluye la importancia que tienen los individuos en las organizaciones y la relación de naturaleza sobre todo operatoria que mantienen y que origina una perspectiva de desarrollo y de resultados, lo que sirve como principio en el fundamento para iniciar con la perspectiva simbólica.

El segundo pilar teórico, se refiere al estudio de la organización desde la perspectiva de los sistemas complejos adaptativos, donde se explica la definición dicho concepto y la relación que tiene con la organización para sostener que ésta es un sistema complejo adaptativo. En este aspecto, se establece la relación entre los sistemas complejos adaptativos, los campos, las expresiones simbólicas y las organizaciones.

En el tercer pilar teórico, se exponen las definiciones de términos que nos ayudan en la comprensión y aplicación del simbolismo en las organizaciones, de tal forma que se abre la perspectiva con el apoyo de la antropología de que no todo lo que es llamado símbolo lo sea, y que lo que se denomina ritos organizacionales, en realidad son ceremonias performativas.

Debido a que el simbolismo forma parte de la cultura, pasamos precisamente a su estudio, en el cuarto pilar teórico.

### Capítulo III. Los Seguros en México

En el capítulo III, se muestra el marco referencial de la investigación. En dicho marco, se presenta cómo ha sido la historia del seguro en México en cuanto a su desarrollo e historia regulativa.

### Capítulo IV. Aspectos metodológicos de la investigación

En este capítulo, los aspectos metodológicos de la investigación se muestran en dos enfoques. El primero trata sobre las definiciones de las herramientas en ciencias sociales. En el segundo, se muestran las técnicas metodológicas utilizadas en el trabajo de campo. Se presenta cómo se hizo y el tipo de investigación. Asimismo, se muestran las fases y las estrategias con las que se ha realizado dicho trabajo de campo.

En este mismo capítulo se presenta nuestra propuesta metodológica de cómo estudiar una organización desde la perspectiva simbólica desde la perspectiva de los sistemas complejos adaptativos, así como nuestra propia definición de lo que es una organización.

### Capítulo V. El caso de La Compañía de Seguros

En el capítulo cinco, se presentan los resultados de nuestro trabajo en campo, el cual se llevó a cabo en una organización aseguradora, llamada para nuestros fines “La Compañía de Seguros”. Dicho nombre no es el nombre real de la aseguradora, debido a que se nos permitió trabajar bajo términos de anonimato de la empresa.

Finalmente se exponen las conclusiones y las referencias bibliográficas.

## DÉCIMAS

*Caminé hacia las alturas  
Hacia donde nace el sol  
Ahí vive una criatura  
Que es más linda que una flor  
Tiene talento y cultura  
Me impactó con su candor  
Fue su magia y su ternura  
Que me movió el corazón  
Llegó la musa y sus travesuras  
Y brotó la inspiración.*

Autor: Luis Hernández Acosta

# Capítulo I. Pertinencias de la investigación

## 1.1. Problema de investigación

Algunas organizaciones gastan cantidades considerables de recursos financieros, materiales y tecnológicos para modificar sus procesos, competir y llevar a cabo las adaptaciones necesarias que les permitan vencer, o por lo menos enfrentar los ambientes turbulentos que se les presentan.

Sin embargo, en este proceso, en ocasiones no toman en cuenta como lo enfatiza Schein (1997) que la sobrevivencia de una organización podría verse sorprendida por el grado de comportamientos que son adoptados por los actores en la organización, los cuales pueden beneficiar o no a la misma.

Explicar los comportamientos de los individuos en las organizaciones ha sido un tema estudiado y retomado desde diversas perspectivas y corrientes, donde se ha tratado de explicar el sesgo que éstos mantienen al hacer sus tareas, produciendo menos de lo que las normas organizacionales les imponen.

Debido a que este hecho se presenta de forma constante en las organizaciones y es considerado como lo señala Bernoux (1985), universal, el presente trabajo comprende el estudio de este fenómeno desde la perspectiva del simbolismo.

El simbolismo en las organizaciones nos recuerda que todo el espacio organizacional es un lugar que se encuentra dividido e impuesto para el personal, de tal manera que forma parte de su grado, de su posición, de su despecho, de sus dificultades, de sus alegrías, de su vida<sup>1</sup>.

De esta manera es posible que los actores organizacionales se apropien dicho lugar, debido que es para ellos es rico simbólicamente, y como lo refiere Goffman (1989), forma parte de un teatro de interacciones.

---

<sup>1</sup> Idea basada y retomada del Dr Jean-François Chanlat, de los apuntes del Seminario titulado *L'individu et la organisation* en Université Paris, Dauphine (2017).

Además, el individuo generalmente realiza acciones en las que encuentra un sentido ya sea de tipo afectivo o bien que puede relacionarse con la aplicación de sus conocimientos en el trabajo (Castaignts, 2000). Esto nos remarca que los actores organizacionales son seres que tienen libertad y autonomía, por lo que no les gusta ser tratados como objetos o ser considerados como simples medios que sirvan para la obtención de fines.

Este aspecto hace un énfasis en el reconocimiento de la complejidad del ser humano, que forma parte de su apertura hacia lo versátil, lo imprevisible y lo adaptable y no adaptable y que como señalan Michaud & Thoenig (1998) ponen en juego en las organizaciones a través de sus experiencias, sus valores, intenciones, deseos y significados.

Nuestro problema de investigación pretende un acercamiento en la perspectiva simbólica que existe en las organizaciones y la influencia que tiene en la complejidad de los actores organizacionales que las conforman, de tal manera que su estudio nos proporcione la comprensión y el conocimiento de cómo el simbolismo emite significados, lenguajes y mensajes que permiten lucidar su contenido en las representaciones de cada individuo.

Se considera además que el estudio del simbolismo nos permite explicar qué prácticas se instauran en las organizaciones a partir de las resignificaciones y reconstrucciones constantes en los comportamientos de los actores, lo que puede ayudarnos a entender por qué los individuos no hacen lo que tienen que hacer en su trabajo e ir más allá de sólo considerar que no lo hacen porque son perezosos.

El presente trabajo define a la organización desde la perspectiva simbólica, a través de un esquema con sistemas complejos adaptativos, donde no sólo se considera al simbolismo representado únicamente por símbolos, sino también por signos y que la combinación de ambos genera relatos.

De esta forma, nuestro problema de investigación surge como una inquietud sobre la complejidad humana y adaptativa al interpretar el simbolismo que existen en los

relatos organizacionales, que pueden ser verbales y no verbales, y de cómo dichos relatos emiten su contenido en las organizaciones.

Su estudio se apoya además en la consideración de que dichos relatos se encuentran en las relaciones organizacionales que son complejas adaptativas, lo que hace considerar a la organización como un Sistema Complejo adaptativo que se encuentra en el seno de un campo social, el cual influye en gran medida sus estrategias y sus representaciones.

En este aspecto, nuestro problema de investigación pretender entender que las organizaciones no están aisladas en un vacío y que tienen un espacio en la sociedad y en el mundo, por lo que serán modificables con base en su orientación o en el giro organizacional que tengan, es decir con base en su campo.

Es por esto que, en esta investigación doctoral, se estudia la perspectiva simbólica a través de los relatos que contienen signos y símbolos, los cuales se entrelazan a través de relaciones no lineales dentro de las organizaciones, siendo éstas parte de un Sistema Complejo Adaptativo.

En este sentido, el simbolismo a través de los relatos verbales y no verbales nos ofrece un enfoque que podría parecer algo natural en la vida rutinaria, pero que desde el enfoque organizacional y sobre todo desde la perspectiva de efectividad y rendimiento (que generalmente es el enfoque al que mayor importancia le dan algunas organizaciones), es algo complicado de observar, puesto que los relatos se encuentran generalmente en las organizaciones como parte de historias invisibilizadas.

Bouchard (1990), infiere que el aspecto simbólico, es como hablar de la existencia del sistema planetario, el cual es un sistema importante para nuestra vida, pero es invisible en primera instancia para nosotros, sin embargo, es un sistema muy importante y necesario de estudiar y comprender, a pesar de que nosotros no lo veamos a simple vista.

Se considera también que esta perspectiva contiene una hegemonía simbólica, debido a que en ocasiones el poder se encuentra basado y vinculado al manejo de

relatos. Dicho sentido, radica en la importancia de conocer qué se hace con el simbolismo en las organizaciones y sobre qué prácticas se replega; puesto que puede servir tanto para legitimizar como para relegitimizar si es el caso, en situaciones de conflictos.

De esta manera, los relatos dan enfoques de interpretación en el trabajo a los actores, sobre cómo los viven e incluso, si su influencia hace que sigan o no al pie de la letra las decisiones planteadas por los altos mandos, a pesar de la existencia de estrategias inmersas en la cultura organizacional para ejercer y establecer las normas correspondientes con el fin de controlar a los actores.

Consideramos que esta perspectiva nos ayuda a reafirmar el hecho de que los seres humanos no somos robots y, que, por lo tanto, no podemos comportarnos como tales.

Sin embargo, muchas organizaciones se olvidan que sus colaboradores son seres humanos, lo cual es una característica indiscutible de los actores organizacionales y que generalmente a los jefes y a los dueños de las organizaciones les parece complicado de asimilar, aunque quizás no sólo es cuestión de asimilarlo, sino más bien, es el hecho de que para algunas organizaciones conviene olvidarlo para lograr los fines de efectividad y productividad.

En este sentido, como lo expresan Michaud & Thoenig (1998), existe una ausencia de comprensión que es observable en el mundo industrial sobre la experiencia y las singularidades de las personas que trabajan en ellas.

Esta problemática se ha vuelto cada vez más visible en las organizaciones, debido a que no se logra comprender el hecho de que la legitimidad de una política no significa una garantía para que se cumpla por parte de sus miembros, lo cual ocasiona un desperdicio de recursos materiales e inmateriales.

Con base en lo anterior, se puede decir que el ser humano se caracteriza entre otros puntos importantes, por sus formas de actuar, que, en ocasiones, como lo menciona Chanlat (2009), se hacen apoyados en estrategias conscientes, lo cual pone énfasis en que las actividades de los individuos se hacen de forma reflexiva y con



inclinaciones cognitivas, que contienen errores, aciertos, y con la capacidad de aprender y crear cosas nuevas.

Sin embargo, nosotros agregamos a esta perspectiva de Chanlat que no todas las estrategias del ser humano se hacen de forma consciente, debido a que en ocasiones se actúa de forma automática, por lo que podemos decir que el ser humano tiene la capacidad de hacer reconocimientos en su forma de actuar que son conscientes e inconscientes, por lo que, todos los días somos testigos de cómo relatos simbólicos verbales y no verbales tienen efectos desastrosos por ciertas decisiones insensibles de algunos jefes.

Por ejemplo, si un jefe no actúa como lo predica, o bien no cumple con lo que dice, entonces los relatos verbales y no verbales que dicho jefe predica hacia sus colaboradores no se ven reflejados y tarde o temprano su equipo de trabajo se lo reprochará, debido a que el placer de pensar de las personas les da la facultad de juzgar, de aceptar y de rechazar y a partir de allí considerar las formas de cómo actuar.

Cabe mencionar que en esta perspectiva simbólica el lenguaje es una parte vital en las organizaciones para la creación de un buen sistema de comunicación y de nuevos contextos, e incluso la observación cotidiana nos puede mostrar la riqueza de los significados que tienen la palabra y el lenguaje debido a que forma parte de las expresiones simbólicas que proporcionan a los actores abrir sendas y abrir nuevas formas de pensar.

Estas situaciones en las organizaciones debido a que forman parte de un espacio colectivo como lo menciona Chanlat (2009), conforman una misma comunidad cognitiva, donde hay muchas maneras de pensar y en donde cada actor se moviliza con base en sus propias representaciones mentales, los cuales forman parte de sus relatos individuales o bien, si los relatos se hacen comunes, forman parte de sus representaciones sociales.

Esto nos recuerda que el espacio es un lugar que se encuentra ligado a los aspectos biológicos, a la existencia psicológica, y a un lugar social, un campo que estructura

las interacciones de tipo local, regional, nacional e internacional, por lo que el espacio organizacional puede estar ligado la felicidad o infelicidad de trabajar en un lugar, es decir, ligado a un placer de estar en un espacio donde las personas se sientan bien o no (Chanlat, 2017).

De esta forma, la decisión de estar o no en una organización para los actores puede expresarse por medio de relatos simbólicos que cuando llegan a un estado de consciencia basados en los determinantes de los mismos, engendran significaciones y representaciones mentales y sociales, los cuales pueden ser positivos o negativos.

En el caso particular de México, es importante no olvidar el hecho de que, si bien los individuos pueden hacer efectivas sus creencias y reflexiones en sus comportamientos en las organizaciones, también se debe tomar en cuenta la situación por la cual atraviesa el país, donde la necesidad económica y la falta de empleo hace que éstos sigan trabajando en organizaciones donde quizás no quieran estar porque no se sienten bien de estar allí.

Por todo esto la problemática de la presente tesis pretende hacer un análisis de los aspectos simbólicos que pueden conducir a las personas y que, a consideración personal, se encuentra de manera activa en las organizaciones. Dicho tema de investigación surgió a través de una serie de inquietudes generadas en nuestra etapa profesional a lo largo de algunos años de trabajo en dos organizaciones aseguradoras en México.

Para estudiar la influencia que ejerce el simbolismo reflejado en los relatos verbales y no verbales, así como obtener la comprensión y aplicación de la configuración de dichos relatos y su interpretación incorporados a los procesos y en las prácticas organizacionales, se ha tenido la oportunidad de aplicar nuestro trabajo de campo en una compañía aseguradora mexicana, lo que nos permite conocer el aspecto simbólico de las organizaciones dentro del nuestro contexto mexicano.

## **1.2. Objetivo general**

Comprender a la organización llamada “La Compañía de Seguros” en la Ciudad de México, como un sistema complejo adaptativo que se encuentra en el seno de un

campo social, compuesta de relatos y de representaciones a través de relaciones de signos y de símbolos.

#### **Objetivos Específicos:**

- Conocer algunas de las áreas que conforman la organización llamada “La Compañía de Seguros” en la Ciudad de México, como parte de sus elementos conectados entre sí, a través de relatos verbales y no verbales que contienen signos y símbolos.
- Conocer los relatos verbales y no verbales que conforman el simbolismo de la organización llamada “La Compañía de Seguros” en la Ciudad de México, y que se manifiestan en los actores e incorporan en los procesos organizacionales.
- Comprender cómo la interpretación de los relatos verbales y no verbales de la organización llamada “La Compañía de Seguros” en la Ciudad de México, influye en los actores, en su trabajo, en sus expectativas y el logro de éstas, así como en las órdenes que les dan y en el trabajo de sus compañeros.
- Conocer de qué manera las expresiones simbólicas evolucionan en los aspectos internos y externos de la organización llamada “La Compañía de Seguros” en la Ciudad de México, para generar funcionamientos, disfuncionamientos, costos ocultos y los posibles elementos para un management estratégico.

### **1.3. Preguntas de investigación**

#### **Principal:**

¿Por qué la organización llamada *La Compañía de Seguros* en la Ciudad de México es considerada como un sistema complejo adaptativo situada en el seno de un campo social, compuesta de relatos y representaciones a través de las relaciones de signos y de símbolos?

#### **Preguntas Secundarias:**

- a) ¿Cuáles son algunas de las áreas que conforman a la organización llamada *La Compañía de Seguros* en la Ciudad de México, y forman parte de elementos conectados entre sí, a través de relatos verbales y no verbales que contienen signos y símbolos?
- b) ¿Cuáles son los relatos verbales y no verbales que conforman el simbolismo de la organización llamada *La Compañía de Seguros* en la Ciudad de México, que se manifiestan en los actores e incorporan en los procesos organizacionales?
- c) ¿De qué manera la interpretación de los relatos verbales y no verbales de la organización llamada *La Compañía de Seguros* en la Ciudad de México, influye en los actores, en su trabajo, en sus expectativas y en el logro de éstas, así como en las órdenes que les dan y en el trabajo de sus compañeros?
- d) ¿De qué forma las expresiones simbólicas evolucionan en los aspectos internos y externos de la organización llamada *La Compañía de Seguros* en la Ciudad de México, para generar funcionamientos, disfuncionamientos, costos ocultos y los posibles elementos para un management estratégico?

## **1.4. Supuestos**

### **General:**

La Compañía de Seguros es considerada como un sistema complejo adaptativo porque se encuentra forjada a través de las relaciones de sus clientes internos y clientes externos, donde dichas relaciones no son lineales, sino recíprocas y con causalidad recursiva, es decir que contienen tener muchas causas y muchos efectos. Además, La Compañía de Seguros, se encuentra en el seno de un campo social que está representado por actores externos que tienen relaciones con la misma y que al mismo tiempo la regulan.

### **Específicos:**

- a) El Curso de Inducción, el Área Comercial, el Área de los Ajustadores, la Cabina Nacional, la Cabina Operativa de Asistencia Vial, la Gerencia de Red de Proveedores, la Gerencia de Cabina Grúas Colisión y la Dirección de Administración Integral de Riesgos son algunas de las áreas que conforman a la organización llamada “La Compañía de Seguros” en la Ciudad de México, y que al formar parte de ésta, se encuentran conectados entre sí, a través de relatos verbales y no verbales que contienen signos y símbolos.
- b) Los relatos verbales son todos aquellos que se encuentran ligados a expresiones orales o lingüísticas, mientras que los relatos no verbales son las manifestaciones de hechos donde se encuentran relatos materiales, conductuales, escritos o bien con representados por imágenes que conforman el simbolismo de la organización llamada “La Compañía de Seguros” en la Ciudad de México, de tal forma que se manifiestan en los actores y se incorporan en los procesos organizacionales.
- c) La interpretación de los relatos verbales y no verbales de la organización llamada “La Compañía de Seguros” en la Ciudad de México impacta e influye en los actores con base en sus sistemas de reconocimiento y valoración tanto personal como colectivo, lo cual hace posible la concepción y significación del trabajo tanto propio como el de sus compañeros, así como de las órdenes que reciben, configurando su modo de actuar y la manera en cómo realizan sus actividades, que pueden o no generar confianza, cooperación, motivación, compromiso y configuración de sus intereses personales y profesionales.
- d) Las expresiones simbólicas evolucionan con base en las vivencias y relaciones de los relatos verbales y no verbales de los actores tanto en los aspectos internos como externos de la organización llamada “La Compañía de Seguros” en la Ciudad de México, por lo que es necesario contar con un Management Estratégico.

## MI TEHUANA

*En este cielo tan bello*

*Del Istmo de Tehuantepec*

*Junto a los Dioses Istmeños*

*Has podido florecer.*

*Preciosa te vez con traje*

*Luce muy bien tu figura*

*Enfundada en el ropaje*

*Resalta tu galanura*

Autor: Luis Hernández Acosta

## **Capítulo II. Componentes teóricos**

### **2.1. El estudio de las organizaciones y la perspectiva de los Estudios Organizacionales**

La intención del presente capítulo es hacer un recorrido hacia algunos aspectos teóricos que permitan servir de apoyo para una mejor comprensión en la construcción de la propuesta de la presente tesis, así como guiar los diferentes tipos de expresiones, conceptos y definiciones empleadas en los enfoques sustantivos que delimitan los ámbitos de la preocupación actual en los Estudios Organizacionales, que en nuestro caso se refiere a la influencia del simbolismo en las organizaciones, dirigido hacia los relatos verbales y no verbales manifestados en los actores y el efecto que pueden tener sus acciones conductuales.

Comenzaremos por una pregunta simple, pero complicada a la vez: ¿Qué entendemos por Organización?, si bien conocer la importancia del concepto “organización” es relevante, resulta importante también concebir que dicho concepto se encuentra en medio de los discursos científicos que se han elaborado con la intención de comprender el centro natural que existe entre el hombre y la sociedad, tal como lo mencionan Chanlat & Séguin (1987).

De esta manera, la disciplina de los Estudios Organizacionales se ha enfocado en las organizaciones y todo lo que éstas conllevan como la parte principal en su campo de estudio, lo cual implica considerar a la amplia diversidad de organizaciones existentes, tales como las privadas, categoría donde se encuentra el tipo de organización denominada empresa, las organizaciones públicas, gubernamentales, educativas, ONG entre otras; además de tomar en cuenta a los diversos fenómenos sociales que se tornan alrededor de éstas, y que, incluso, siguiendo a Ramírez, Vargas & De la Rosa(2011), van más allá de los fenómenos que aparentemente podrían parecer que no forman parte de los aspectos organizacionales.

Con base en lo anterior, podemos hacer un paréntesis para comprender que la organización denominada “empresa”, ha sido estudiada determinantemente por la Administración, en un enfoque generador de técnicas, prácticas y procedimientos

administrativos (Ramírez et al., 2011), que principalmente fijan sus objetivos hacia la obtención de una mayor efectividad en dichas organizaciones, donde desde esta perspectiva sólo puede verse el aspecto económico, acotando otros aspectos importantes.

Ahora bien, en el caso de los Estudios Organizacionales, como lo planteó Montaña (2004), se pretende ver más allá del aspecto económico, es decir abarcar todo aquello que con la Administración quedó restringido, por lo cual, desde su perspectiva, el concepto de Organización resulta interdisciplinario, debido a que existen diversas interpretaciones entre sus componentes, entre sus actores, y sobre todo porque existen múltiples intereses, problemas y formas de acción. Es por esta razón que los Estudios Organizacionales pueden entenderse a través de diversas perspectivas disciplinarias.

Dicho planteamiento nos hace considerar que en esta relación de disciplinas surge la oportunidad de explicar desde otras dimensiones a la organización, y, considerarla con enfoques mucho más enriquecedores, especialmente en la época actual, donde el crecimiento y la evolución de nuestra sociedad organizacional, hace necesaria respuestas más rápidas para la comprensión y la reflexión sobre las organizaciones vistas como parte de un fenómeno que siempre será cuestionable.

### **2.1.1. Los estudios organizacionales: Un espejo para otras miradas al fenómeno organizacional**

Tradicionalmente las literaturas sobre el estudio de las organizaciones habían sido dirigidas a resolver aspectos organizacionales sobre todo de carácter industrial, donde los principales problemas se asociaban a la forma de elevar la productividad, como punto de partida en el abordaje en el siglo pasado.

En ese sentido, siguiendo a Reed (1996), las primeras fases del capitalismo se fueron acentuando, haciendo posible que tanto los principios epistemológicos como las técnicas administrativas fueran traducidas en normas con un valor universal e inmutable, lo cual hizo que dichas normas se convirtieran en invulnerables leyes científicas



En el camino de estas leyes, apareció la constante monopolización de la Administración científica dirigida por Taylor, que dio al conocimiento organizacional la parte sobre la racionalización del desempeño y del diseño en el trabajo.

En cuanto a los principios de la organización de Fayol, a pesar de éstos modificaron la perspectiva de la adaptación y del compromiso, siguieron enfocados a la exigencia de construir un control capaz de contener el conflicto y las disputas que resultaban inevitables en las organizaciones, causadas por el comportamiento informal<sup>2</sup>.

Reed considera también que la teoría clásica se fundó en gran parte por la creencia de que la organización es proveedora principal para el diseño estructural y del control en la práctica operativa, de tal forma que se puede determinar de manera racional para seguir al máximo con el desempeño eficiente. De esta manera, podemos ver cómo se fue definiendo el rol funcionalista organizacional.

Es precisamente en el rol funcionalista, donde surge lo que Clegg & Hardy (1996) critican enfáticamente: El orden de las organizaciones. Dicha crítica se hace al pensamiento que destaca que el conflicto, el poder y las divergencias en las organizaciones no existen, y, que, en su lugar, sólo existe el consenso, la coherencia y el equilibrio pleno, de tal manera que en el pensamiento funcionalista la organización llega a ser vista como un sistema funcionalmente eficaz, debido a que logra llevar a cabo sus objetivos sólo por la vía formal, es decir, se basa únicamente en las tomas de decisiones racionales, donde hay un peso fuerte en la gerencia, la cual es la encargada de definir las metas y de alcanzarlas.

Todo lo anterior se basa en un orden establecido, sin embargo, nosotros consideramos que el pensamiento funcionalista oculta al poder, al mantenerlo sólo en la estructura jerárquica, la cual es considerada legítima, así que el poder desaparece si se busca en lo informal o en lo ilegítimo, debido a que esos conceptos no existen en la organización funcionalista.

---

<sup>2</sup> Al analizar las organizaciones, es importante distinguir una estructura organizacional formal y otra informal. La primera se refiere a la parte oficial en la estructura y la segunda, hace referencia a las prácticas, relaciones e interacciones que existen entre los miembros de la organización, no son previstas de manera oficial; en este sentido, éstas existen de forma clandestina y oculta. Así, en una organización se hereda la fachada o el mito de la estructura formal para comprender la estructura informal (Friedberg, 1997).

Clegg & Hardy hacen énfasis en el elemento del poder como parte de una estrecha relación entre la racionalidad y la eficiencia organizacional, manifestadas a través de la dominación, la cual se muestra con la autoridad y con la influencia en las personas bajo el supuesto de que la parte individual se une a la parte colectiva.

Dicho enfoque hace posible considerar a la organización no sólo como un ente económico, que se basa en la eficiencia y en la racionalidad, sino que abre la perspectiva del poder, que, conforme a la forma de su aplicación, puede ser parte de un mundo de causa y efecto, positivo o negativo, en donde surge el conflicto y los disfuncionamientos, rompiendo el orden que defiende el pensamiento funcionalista.

Al considerar a los seres humanos como parte de un instrumento en la organización funcionalista, el poder ejercido sobre ellos es lo que permite el logro de los objetivos económicos, aunque esto no sea aceptado en dicho pensamiento funcionalista. Este argumento es resaltado por Clegg, Courpasson y Phillips (2006) en su obra *Power and Organizations*, donde se realiza una crítica hacia la postura tradicional, la cual mantiene al poder como algo que no existe en las organizaciones.

El poder se vuelve entonces un factor influyente para el estudio de las organizaciones, con lo cual comienzan los cuestionamientos, debido a que éstas estaban definidas sólo por la racionalidad instrumental y la eficiencia económica.

Ahora bien, analizando por qué para el pensamiento funcionalista no existe, ni se considera al poder en sus relaciones organizacionales, debemos tomar en cuenta que dicho pensamiento está basado en la Administración, y que la Administración no maneja el enfoque de poder, sino el enfoque de autoridad, así que en las relaciones de una organización funcionalista sólo hay autoridades que se basan en el principio del conocimiento, con lo cual, el conocimiento se encuentra relacionado con la racionalidad instrumental, es decir hay una persona que manda y otra que obedece, y que para que exista una relación de poder, se requieren de dos personas que peleen por dicho poder.

Lo anterior lo podemos encontrar en la idea expuesta por Burrell y Morgan (1979) sobre el funcionalismo, al que consideran fundamentalmente en el reconocimiento y

en la identificación de las leyes que determinan el funcionamiento en la organización, con el papel que se le asigna al individuo y que es principalmente pasivo, con la sola preocupación de responder en el trabajo. A partir de esto, se establece la regla de oro dentro de la llamada Administración Científica, que recalca la idea sobre el desempeño y el rendimiento en la organización, que son considerados como aspectos claves para conseguir la situación correcta y el comportamiento humano adecuado.

Sin embargo, también es importante recordar que, en su obra, Donaldson (1985), defiende la posición de la racionalidad y de la eficiencia económica que plantean la Administración y la Teoría de la Organización, haciendo énfasis en la falta de documentación de las críticas. Si bien se reconoce la necesidad de mejora del marco teórico y de la flexibilidad en la definición de los objetos de estudio, argumenta que esto requiere de una complementación de enfoques, en vez de suplantar a los enfoques convencionales.

Desde nuestra perspectiva, puede notarse que la postura de Donaldson es cerrada, su punto de vista es avanzar en la Teoría de las Organizaciones, pero dentro del mismo enfoque clásico.

Ahora bien, la perspectiva de considerar al hombre como un recurso inmaterial, es decir como una máquina en la organización, centrado sólo en un carácter eminentemente económico, comienza a variar, para visualizar un nuevo enfoque de reflexión en torno al carácter que tiene la persona en la organización.

En este sentido, se considera que el poder se explica por sí mismo y explica a la vez otras variables. Es por esto que es diverso en cuanto a ideas precisas, debido a que existe un sentido teórico, el cual resulta diferente al conocer la realidad concreta de las organizaciones y allí nos damos cuenta de que el poder no está ausente.

Además, con base en lo anterior, se puede decir que el poder recae en los individuos a través del concepto de disciplina, como la gran conformación de verdades que envuelven a los individuos y se forman entidades.

En esta perspectiva, se considera que el poder no es una capacidad demostrable, sino que es una relación, debido a que sólo en una relación encuentra sentido.

A partir de ésta mirada, surgen otras como las Relaciones Humanas, la Burocracia, el Comportamiento, la Contingencia y las Nuevas Relaciones Humanas, con las cuales aparece la Teoría de la Organización (Ramírez et al., 2011), llamada teoría de la organización convencional por algunos autores, debido a que contiene inclinaciones pragmáticas y utilitaristas (De la Rosa, 2002).

La Teoría de la Organización trae consigo una construcción social latente hacia la interpretación y la constatación del campo organizacional de forma pragmática (Montaño & Rendón, 2000), la cual es vista dentro de la vida cotidiana de la organización, además, puede ser visualizada en un movimiento constante que atiende la salida de una visión armónica, estática y ordenada, que como ya se había señalado anteriormente, se venía promoviendo en la visión funcionalista dentro de los espacios comunes de la Administración.

Montaño (2000) plantea un aspecto importante que trae consigo dicha perspectiva, nos referimos al desarrollo de la modernidad organizacional. En ella existe el reconocimiento de los individuos en su conjunto, así como la necesidad de formar parte de una colectividad para dar una orientación a sus acciones y ser reproducidas en los espacios organizacionales.

Es por esto, que el punto focal en el estudio de la Teoría de la Organización son las organizaciones modernas, las cuales aparecieron a mediados del siglo XIX. Dicha teoría abarcó elementos pragmáticos, pero a la vez abrió la puerta hacia aspectos que la Teoría funcionalista no aceptaba, por lo que dicha teoría puede ser considerada como una respuesta teórica (De la Rosa, 2002), para hacer frente a dichos aspectos incorporados en la empresa moderna, tales como el desorden, el conflicto, el poder y la inarmonía. Fue entonces que se requirieron de respuestas poderosas para tratar de aminorar el impacto dentro de la ruptura del funcionalismo y del positivismo ortodoxo, abarcado a través de la Administración Científica.

En este camino existió una resistencia de lucha intelectual, que de acuerdo a Reed (1996), en un afán de regresar a las certezas y al confort del pasado, dicha lucha intelectual se inclinó por retomar la ideología y la teoría funcionalista. Sin embargo, las miradas ya estaban dirigidas hacia el paradigma de la proliferación del desarrollo intelectual y del fomento de otros enfoques.

A pesar de que la Teoría de la Organización introdujo otras miradas al estudio de las organizaciones, seguía conservando la dominación de los movimientos con orientación funcionalista y positivista, lo que ocasionó críticas hacia dicha teoría, debido a que como lo plantea De la Rosa (2002), prevalecía la racionalidad en la creación del conocimiento, el estatus quo, así como las metas organizacionales, pero, sobre todo, la visión de su carácter pragmático y utilitarista.

Se considera entonces, que el cuestionamiento del enfoque funcionalista tanto en sus fundamentos como en su práctica, llegó a una desenfrenada discontinuidad y diversidad en el análisis organizacional, ocasionando los cambios necesarios, debido a que refugiarse en la corriente de la ortodoxia ya no resultaba un atractivo futuro en el estudio de las organizaciones.

Esta idea sacudió en su momento a la comunidad científica, en los aspectos de la discontinuidad y de la fragmentación organizacional, que como lo aborda Reed (1996), también sacudió a la exacerbada racionalidad que se venía manejando, logrando abrir paso a otro movimiento intelectual a la par de los cambios sociales que se suscitaban en la sociedad.

Fue entonces que la obra de David Silverman (1971), *La teoría de organizaciones*, se convierte en una vertiente necesaria y fundamental en el énfasis interpretativo de la visión funcionalista, llegando a ser considerado como un libro fundamental al contrarrestar la visión funcionalista.

La publicación se caracterizó por su énfasis en la posmodernidad, debido a que en términos generales puede ser considerada como la apertura hacia otras publicaciones que rompieron con la ortodoxia de los sistemas dominantes,

proporcionando legitimidad intelectual al desarrollo de otros enfoques teóricos (Reed,1993).

Bajo esta perspectiva, las críticas a la Teoría de la Organización y el desarrollo de la sociedad organizacional, hicieron posible el surgimiento de nuevas miradas a los fenómenos de las organizaciones, de esta manera, se abrió el paso a los Estudios Organizacionales.

Basándonos en Montaña (2004), los Estudios Organizacionales surgen como parte de un proyecto de origen europeo, y como un movimiento paralelo para combatir el dominio estadounidense de la Teoría de la Organización, además de ampliar la visión social de la misma, a través del análisis constante del pensamiento crítico. Sin embargo, dicho objetivo quedó anclado en el territorio anglosajón.

En México, dicho proyecto se presenta a partir de 1995, con la aparición del primer programa de Maestría y Doctorado en Estudios Organizacionales, inaugurado por la UAM, siendo éste el precursor en América Latina y en México.

El contexto en el que surgen los estudios organizacionales, es un contexto donde el objetivo para vivir mejor, de pronto se convirtió sólo en una esfera económica, y para tener éxito en dicha esfera, se depende en gran medida de conocer muy bien los costos y tener un precio (Chanlat.2004). De esta manera, surge el aspecto crítico de la organización en el que tuvieron sus orígenes los Estudios Organizacionales en la década de los ochenta del siglo pasado.

Dichos aspectos críticos surgen a partir de la discusión limitada que existía en la Teoría de la Organización, debido a que la eficiencia ya no es analizada como el principal y único eje en las organizaciones, debido a que los Estudios Organizacionales la analizan a través de diversas problemáticas organizacionales sin ser el eje principal. De esta manera la mirada de los Estudios Organizacionales como lo denomina Barba (2013), es un nuevo enfoque para el marco explicativo del fenómeno organizacional, debido a que no tiene nada que ver con la eficiencia ni con la racionalidad instrumental.

Por otro lado, es importante destacar que tanto la Teoría de la Organización como la Administración no quedan descartadas de los Estudios Organizacionales (Ramírez et al., 2011), pues no se trata de pensar que dichas disciplinas están separadas de éstos, sino por el contrario, se considera que ambas forman parte de un complemento indiscutible en su desarrollo. En el abordaje de la Teoría de la Organización existe un progreso hacia la crítica del conocimiento y en la Administración, existen vínculos que han dado paso a los Estudios Organizacionales de forma integral.

De esta manera, la organización es considerada como el objeto de estudio de los Estudios Organizacionales, considerándosele como un instrumento de la persona, es decir, como objeto del sujeto, lo cual es un aspecto fundamental para diferenciarla en relación a la Administración y a la Teoría de la Organización (Barba, 2013), puesto que en éstas el sujeto siempre es considerado como un instrumento de la organización. En este caso, la organización sirve al individuo para vivir y no de forma inversa.

Al hacer énfasis en este criterio, se abre la posibilidad de que, en el desarrollo del conocimiento organizacional, en algún momento exista la forma de influenciar en los espacios de poder, con lo cual seguramente la magnitud del cambio en las organizaciones sería considerable.

Como se puede ver las tres corrientes tienen aspectos comunes; razón por la cual, desde nuestra perspectiva se consideran complementos, debido a que las tres tratan de explicar los fenómenos de la organización, aunque, es importante tomar en cuenta que, aunque pueden ser consideradas como complementos, hay que respetar la especificidad y la identidad de cada una.

En esta perspectiva, tomamos dos definiciones para los Estudios Organizacionales, las cuales consideramos tienen los elementos necesarios y suficientes para entender y comprender a dichos estudios. La primera es de Pérez y Guzmán, quienes señalan lo siguiente:

“Los estudios organizacionales son el resultado de la incursión de diversas disciplinas de carácter humanista, como la sociología, la historia, la psicología y la antropología, entre otras, en el estudio de los fenómenos que salen de la esfera de influencia y control de la administración en las organizaciones. Más allá de estudiar procesos y formas para mejorarlos, se busca analizar fenómenos de carácter social que tienen lugar al interior de las organizaciones y son el resultado de las redes de relaciones que se entablan entre los diversos miembros que las conforman y que afectan y se ven afectados por éstas relaciones, dado que los grupos sociales, por la naturaleza misma de los individuos que los conforman, reflejan todos aquellos elementos del entorno (cultura, tradiciones, creencias, conflictos, etc.), que se recontextualizan y manifiestan en las organizaciones” (Pérez & Guzmán, 2015,p.106).

En una aproximación más a la definición de los Estudios Organizacionales, tenemos la definición de Clegg & Hardy (1996), que sugiere comprenderlos como una serie de diálogos entre investigadores que forman parte de una comunidad comprometida de diversas revistas o instituciones; donde la exposición de dichas conversaciones tiene que ver con las preocupaciones organizacionales, ayudándose de la construcción de términos derivados de paradigmas, métodos y suposiciones de conversaciones previas.

Retomando la idea de Clegg & Hardy (1996), se reconoce que comprender a los Estudios Organizacionales como una serie de conversaciones, plantea, por un lado, que los dispositivos teóricos en las organizaciones constituyen los discursos y relatos políticos que reflejan, reproducen y refutan las formas en cómo son estudiadas dichas entidades; pero al mismo tiempo, permite reforzar el hecho de que forman parte de las prácticas donde los actores participan para su construcción social. De esta manera, la perspectiva de los estudios organizacionales está orientada a comprender los fenómenos organizacionales como objetos empíricos, como objetos teóricos, y como procesos sociales que estructuran ciertos órdenes.

Finalmente, tomando como referencia a los autores mencionados, se considera que los estudios organizacionales nos permiten llevar a cabo una mirada a los fenómenos que suceden en las organizaciones con los instrumentos necesarios para debatir no sólo en los aspectos económicos, sino también en los aspectos sociales de una realidad compleja.



Otro aspecto que se infiere, es que los Estudios Organizacionales ponen el dedo en la llaga de un mundo capitalista, al insistir que el carácter social es un complemento importante en la organización, y, reconocer que los miembros de la organización no son un simple recurso que forma parte de su capital, sino que son seres humanos con necesidad de un trato de seres humanos.

Por otro lado, se considera que los Estudios Organizacionales más allá de la perspectiva importante que tiene de no considerar a la eficiencia económica como eje principal, debe ser considerado como un enfoque capaz de hacer trajes a la medida en los análisis y problemáticas organizacionales.

### **2.1.2. Hacia una definición de Organización como Sistema Complejo Adaptativo y simbólica**

Tener un concepto de lo que es una organización en la actualidad no es una tarea fácil. En su evolución, la organización como objeto de estudio ha ido generando nuevos planteamientos para su inteligibilidad. Los cambios organizacionales como lo mencionan Clegg & Hardy (1996), han tenido ciertas implicaciones, y nosotros le agregaríamos que son implicaciones complejas, para hablar con certeza de lo que son.

Bajo esta perspectiva, se argumenta que dichos cambios han ocurrido alrededor de la realidad organizacional dinámica, con lo cual nos encontramos en un desarrollo constante de las organizaciones, y, que, por lo tanto, afectan de manera considerable a la sociedad moderna.

La participación de las organizaciones en cualquier operación dentro de la sociedad resulta muy significativa, por lo que no se deben considerar como simples herramientas neutrales (Arnold, 2008), debido a que su afectación considerable se debe a que son parte de un sistema complejo adaptativo<sup>3</sup>, además como lo expresa son consideradas como actores colectivos que de forma independiente tienen una serie de derechos y de poderes Scott (1981). Sin embargo, en esa perspectiva de

---

<sup>3</sup> Los Sistemas Complejos Adaptativos se presentarán en el siguiente capítulo de la presente tesis.

mecanismos y de actores, suelen ser también la fuente de algunos problemas serios en la sociedad contemporánea.

De esta manera, las organizaciones sirven a los intereses tanto de los individuos como de los grupos. En dichos intereses existen las direcciones que dan sentido a las mismas, lo que a su vez genera un impacto social (Hall, 1996). De esta manera, en la identidad social tanto de hombres como de mujeres, existe una asociación y un vínculo que están relacionados con las organizaciones.

Haciendo referencia a Arnold (2008), tenemos que las asociaciones de las personas con las organizaciones no sólo existen en un sentido de espacio, es decir, las organizaciones no sólo son consideradas como espacios donde las personas pasan gran parte del día, sino también proporcionan aportes económicos y sujeción a la identidad personal, aspectos que están ligados a la parte de la autorrealización personal.

No obstante, como lo cita Hall (1996), existe la acción afirmativa de que las políticas en la organización benefician a una cierta categoría de individuos, por lo que se recomienda no olvidar que las organizaciones también son mecanismos de estratificación, debido a que clasifican a sus miembros en diferentes niveles.

En esos mecanismos de estratificación, los arreglos distintivos de forma estructural son procesos genéricos sociales en la organización, de tal manera que la mayor parte de los análisis realizados a las organizaciones como estructuras sociales ayudan a soportar la hipótesis de que están se van creando por los mismos individuos con actividades colectivas y con metas específicas.

En los siguientes párrafos, seguiremos a Scott (1981), para comentar sobre los aspectos de la estructura social y operacional en las organizaciones. Así, el autor considera que todas las organizaciones se enfrentan a problemas similares, como, por ejemplo, la definición de sus objetivos, hacer cursos de inducción para sus miembros y de que de ésta forma puedan contribuir en sus servicios, así como seleccionar, capacitar y en su caso despedir al personal; además, se debe controlar

y coordinar las tareas; así como conseguir los recursos necesarios y distribuir los bienes y productos producidos, o bien los servicios que vende.

Adicionalmente a estos requerimientos de aspecto operacional, también es importante enfatizar que las organizaciones están rodeadas por aspectos de gran proporción en sus recursos, puesto que éstos son utilizados para el mantenimiento de la organización misma y esto se vuelve más fuerte que el hecho de conseguir las metas establecidas.

Aquí hacemos referencia al aspecto de la supervivencia y toda la cuestión de la competencia con otras organizaciones, debido a que a pesar de que las organizaciones son consideradas como medios para conseguir fines, su representación absorbe mucha energía, de tal forma que, en el caso extremo, ellas mismas se convierten en sus propias metas.

Ahora bien, el reconocimiento de la estructura social de una organización varía de acuerdo al alcance en el que está formalizada; esto quiere decir que en el caso de una estructura social formal existen puestos y relaciones que han sido especificados y definidos indistintamente de las características de los participantes que ocupan dichos puestos.

Sin embargo, por otro lado, en una estructura social informal no es posible distinguir ni las características de los puestos ni las características de los participantes, además, en una estructura social informal son sus participantes los que deciden entrar o dejar dicha estructura, así que sus roles se desarrollan y cambian con base en la peculiaridad y en las interacciones que ocurren en ella.

La estructura social en las organizaciones enfatiza la importancia que tienen las relaciones entre los participantes, y que éstas no se encuentran siempre en la más perfecta armonía; esto quiere decir que la estructura social no tiene una armonía social, debido a que el conflicto es un fenómeno frecuente entre los miembros de la organización. Las tensiones, el estrés, los cambios y las irregularidades pueden ser frecuentemente atribuidos a factores estructurales, llegando a ocasionar los conflictos.

Así, cada uno de los elementos organizacionales, tales como la estructura social, los participantes, las metas, los aspectos tecnológicos, el ambiente, entre otros, conforman el mundo organizacional, lo cual hace que las organizaciones sean altamente variadas y frecuentemente complejas.

Aunque ya se había comentado sobre este punto, hacemos referencia a Barba (2013), para remarcar y dejar mucho más claro los diversos enfoques en el estudio de las organizaciones. El estudio de la organización desde la perspectiva de la Administración, enfoca el interés de análisis hacia una organización formal, es decir las técnicas, los procedimientos e incluso los comportamientos son formales, dentro de una estructura muy bien definida, estructura que puede observarse en el tipo de organización empresa, así como en la organización industrial.

Sin embargo, si la perspectiva de análisis hacia la organización se realiza desde la visión de la Teoría de la Organización, entonces tenemos a una organización que cabe en los aspectos formales e informales, con lo cual tenemos un avance de otra mirada hacia los estudios de la organización, debido a que los aspectos informales no se consideraban en la Administración.

Ahora bien, en el enfoque de los Estudios Organizacionales, la organización abarca el estudio y análisis de todo tipo de organizaciones, debido a que su naturaleza es ambigua y compleja, así como interdisciplinaria, además un punto relevante es que no tiene como objetivo principal la eficiencia de la organización, como lo tienen la Administración y la Teoría de la Organización.

El estudio de las organizaciones nos aproxima a la necesidad de la definición de lo que es una Organización, de esta manera, se presentan a continuación tres definiciones de dicho término, las cuales sientan las bases para el camino hacia nuestra propia definición, la cual se encuentra integrada en el capítulo II, en el punto 2.7., como parte de nuestra propuesta para el estudio de la organización a través de los signos, símbolos y relatos para el efecto de las acciones conductuales en las organizaciones desde una perspectiva de sistemas complejos adaptativos.

La primera definición se ha elegido porque se considera que es la que más responde a la forma de identidad que concierne a los Estudios Organizacionales y que corresponde a Montaña (2004), donde indica que:

“La organización, en tanto espacio social complejo, puede ser entendida como un punto de encuentro, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción-política, cultural, afectiva, racional, etcétera-, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y, por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias. La organización multiplica así sus propias representaciones y funcionalidades: es a la vez un lugar donde se negocian aspiraciones sociales, se construyen identidades, se combaten fantasmas, se produce conocimiento y, entre otros, se lucha por recursos y estatus. Las fronteras-físicas y legales-, los objetivos estructuras formales, los reglamentos, los organigramas y los planes representan sólo la parte visible de la organización; su verdadero significado reside en ámbitos no perceptibles a primera vista, fuera del conocimiento cotidiano que nos brinda la experiencia; de ahí la importancia del esfuerzo académico por hacerla inteligible” (p.5).

La segunda definición corresponde al tipo de organización como sistema cerrado. En este caso, se hace referencia a la organización que contiene estructuras formales, de tal manera que su propósito se basa en objetivos específicos; cabe mencionar que dicho concepto de organización es visto desde la perspectiva de la teoría clásica. Comenzar con esta definición nos ayudará a distinguir las diferentes características que la organización ha ido tomando a través de la evolución de los diversos análisis enfoques y miradas organizacionales:

“Una organización es una colectividad orientada relativamente a la búsqueda de metas específicas y que exhibe una estructura social altamente formalizada” (Scott, 1981, p.21).

Finalmente, en la tercera definición, se hace alusión a la organización vista como un sistema abierto, donde el enfoque se refiere a que la organización se encuentra en constante interacción con el medio que la rodea:

“Las organizaciones son sistemas con actividades interdependientes ligadas con coaliciones cambiantes de participantes; los sistemas están incluidos en y dependen

de los cambios continuos con y constituidos por los ambientes en los cuales operan”  
(Barba & Solís, 1996, p. 48).

Se considera de esta forma que, a partir de la perspectiva de ver a la organización como un sistema abierto, se comienzan las bases hacia la evolución de otras dimensiones desde las cuales puede ser estudiada la organización. En la presente tesis la organización se estudia desde la perspectiva de los Sistemas Complejos Adaptativos.

Barba y Solís (1996) hacen una referencia importante al mencionar que históricamente, las organizaciones en su configuración compleja y diversa han respondido a las configuraciones del modelo capitalista. No obstante, es importante reconocer que los nuevos modelos organizacionales en la evolución de lo que es la organización moderna, han aportado nuevos enfoques y propuestas para responder de forma exitosa a las nuevas configuraciones del entorno.

Con base en lo anterior, los autores nos responden el por qué es que en los países desarrollados se concentra una gran parte del correlato histórico de las propuestas organizacionales, haciendo hincapié principalmente en Estados Unidos.

Todos estos correlatos forman parte de respuestas a las problemáticas y a los desafíos organizacionales que son desarrollados tanto en los aspectos individuales como en los sociales.

Así, se reconoce que estudiar a las organizaciones es un proceso complejo, debido a que los estudiosos de las mismas nos encontramos en un gran reto para el seguimiento dinámico y cambiante de los fenómenos organizacionales, pero sobre todo en el desarrollo conceptual de éstos. Es por ello que se decidió trabajar con los sistemas complejos adaptativos.

Ahora bien, consideramos importante no creer que todos los modelos que han sido exitosos en Estados Unidos o bien en otros países, pueden ser exitosos en la misma medida en México, o bien en América Latina.

Lo anterior se refiere al hecho de que generalmente en Latinoamérica, el estudio del fenómeno organizacional nos ha llevado a ser únicamente consumidores teóricos,

debido a que, en la mayoría de los casos, sólo se ha buscado una adaptación a la realidad local de las teorías, de los paradigmas y de los modelos organizacionales.

Esto nos lleva a otra justificación para comprender y considerar a la organización desde una perspectiva compleja adaptativa, buscando nuevas formas para interpretarla, tal como en su momento se recurrió a las metáforas para el análisis organizacional, aunque se reconoce también que en la actualidad éstas siguen siendo un instrumento importante no sólo en el análisis, sino también en la comprensión de las organizaciones.

Dentro de un marco epistemológico y metodológico, las metáforas hacen referencia al estudio de las diversas corrientes de los estudios organizacionales (Barba & Solís, 1996), de esta manera las metáforas son identificadas con base en los temas de las diferentes teorías y modelos que hablan sobre la naturaleza de las organizaciones (Millett, 1998).

Uno de los pioneros importantes en las metáforas fue Gareth Morgan, quien en su obra *Imágenes de la Organización*, nos ofrece una visión comprensible sobre la teoría de la organización y sus diversas perspectivas. Con una visión multidimensional de la vida en las organizaciones, insta a ampliar las perspectivas sobre la complejidad organizacional, a través de las conexiones entre las metáforas y la organización.

Las metáforas manejadas en la obra de Morgan fueron: (i) las organizaciones como máquinas; (ii) Las organizaciones como organismos; (iii) las organizaciones como cerebros; (iv) las organizaciones como culturas; (v) las organizaciones como política; (vi) las organizaciones como prisiones psíquicas; (vii) las organizaciones como flujo y transformación y (viii) las organizaciones como instrumentos de dominación (Örtenblad, Putnam, & Trehan, 2016). Ahora bien, pueden encontrarse diversas metáforas aplicadas al estudio de las organizaciones y sus diferentes períodos de transición (Montoya & Castellanos, 2010; Barba & Solis, 1996).

Es importante destacar la labor simbólica que cumple la metáfora, al realizar múltiples conexiones referenciales con el análisis organizacional y el mundo social

debido a que se crea un juego significativo con poder simbólico que genera aspectos que nos llevan hacia nuevas relaciones y descubrimientos conceptuales (Vera, 1992), donde el mundo social no es visto como un objeto tangible y medible, sino como un constructo que está hecho por personas, que se reproduce por las redes de símbolos y significados que la gente comparte (Burrell & Morgan, 1979; Putnam, 1983; citados por Alvesson, 2002).

Es por esto, que se consideró importante incluir algunas metáforas, para que, desde sus perspectivas, pueda observarse el cambio determinante en el desarrollo, interpretación y aplicación de los diversos pensamientos organizativos, pero, sobre todo, para servir de preámbulo al enfoque de la cultura y de los sistemas complejos adaptativos en las organizaciones, dos enfoques importantes para ayudarnos en la discusión de la presente tesis.

En el caso de la cultura, ésta lleva inmersa una metaforización en muchos niveles, nos apoyaremos en Alvesson (2002) al hacer referencia a la cultura organizacional, que es uno de los temas centrales de nuestro estudio, donde existe una combinación y yuxtaposición entre los conceptos -cultura- y -organización-, lo cual crea una metáfora, no obstante, se reconoce que el mundo de la cultura es metafórico por sí misma

Siguiendo a Alvesson (2002), surgen los cuestionamientos sobre qué es lo que se piensa cuando se habla de la cultura en los estudios de las organizaciones, por ejemplo, ¿si la cultura es vista como una personalidad de alto mando?, o bien, ¿es la cultura un mecanismo que tiene un control total? , o, ¿es la cultura una comunidad?; todas estas perspectivas, hacen que la cultura se defina a través de una colección de significados y valores que son compartidos por un grupo de personas, de tal manera que ésta se pueda usada en todos los sentidos mencionados, abriendo posibilidades a ser usada en otros sentidos también.

En el caso de los sistemas complejos adaptativos, éstos forman parte de la comparación de las organizaciones con la metáfora organicista y la gestión de las ciencias biológicas(Montoya et al.,2010), y su integración a las organizaciones se



basan en dos aspectos fundamentalmente: El primero es que las organizaciones están basadas en un conjunto complejo de relaciones y el segundo es que ellas mismas forman parte de un entramado complejo social (Castaignts, 2016), es decir tanto de forma interna como externa las organizaciones son y forman parte de sistemas complejos donde la adaptación de los actores involucrados genera diversos cambios.

#### **2.1.2.1. La organización como una máquina**

La concepción de la metáfora de considerar a la organización como una máquina está inmersa en la concepción simplista y optimista de la naturaleza humana, al pensar que los comportamientos de los trabajadores y el funcionamiento de las piezas que componen las máquinas pueden ser iguales.

Cabe mencionar que el uso de las metáforas hace posible que por medio de los discursos pueda existir un parecido en las reacciones y acciones de los individuos.

La organización y la gestión del trabajo en esta metáfora nos conduce hacia el marco taylorista, debido a que existe una racionalidad imperante y una búsqueda de la eficiencia económica en las organizaciones (Ganháo, 1997). Sin embargo, el conocimiento que se tiene actualmente de la organización burocrática, fue determinado inicialmente por Weber al plantear la imagen de las organizaciones como máquinas (Cabello, 2005).

De esta manera, la organización mecanicista pretendió trasladar hacia los individuos aspectos como la capacidad de sustitución, de precisión, de previsibilidad y de control, quitando toda la parte humanista de los mismos. Siguiendo con Ganháo, tampoco se toma en cuenta que existe una capacidad de cambio y un carácter evolutivo en las organizaciones.

Sin embargo, como lo mencionan Barba & Solís (1996), su aplicación generó una gran resistencia en el ámbito laboral. En este sentido, Taylor pensaba que el conflicto en la organización no era más que el resultado de malos entendidos entre la dirección y los trabajadores. Es decir, algo que se podía resolver y sin importancia.

Con la aplicación de la Administración Científica, las resistencias y los conflictos organizacionales, surge una fuerte necesidad de poner atención en lo que se consideraba “algo sin importancia”, con lo cual apareció el Experimento de la Hawthorne de la Western Electric Company, donde surge la escuela de las Relaciones Humanas y con ella una nueva metáfora de la organización: La organización vista como orgánica.

Por todo lo anterior la metáfora de la máquina es un sistema cerrado, que considera a la estructura fija, descuidando aspectos como la dimensión simbólica y humana, donde predominó la producción en masa y el objetivo principal de la actividad industrial era la perfección total de los mecanismos de control para conseguir la eficiencia en dicha producción y la reducción de sus costos.

Es por esto que Barba y Solís (1996) comentan que su enfoque se determinó en la reducción de tiempos muertos y movimientos inútiles, de tal manera que sus esfuerzos se orientaron al estudio de las tareas individuales, y así, hacer que el trabajo se racionalizara individualmente, de tal manera que se le obligara a adaptarse de forma inevitable a los diversos cambios de la estructura en el trabajo.

### **2.1.2.2. La organización como organismo**

Esta metáfora hace referencia a la organización como un ser vivo o como un organismo vivo, concepto proveniente de la biología, que pretende enfatizar su carácter dinámico, basado en los cambios que ocurren constantemente en ésta. Se reconoce que dichos cambios son vitales para la supervivencia de la organización, de tal manera que ésta es considerada como una entidad que tiene vida propia y por ende como un sistema abierto, ya que existen varios condicionantes, tales como la tecnológica, la de naturaleza psicológica, las condiciones de tipo ambiental y de gestión para el funcionamiento organizacional. (Woodward, 1965; Argyris, 1957; Lawrence y Lorsch, 1967; McGregor, 1960; Child, 1972; citados por Ganháo, 1997).

Esta metáfora de las organizaciones como organismos, de acuerdo con Cabello (2005), busca la forma de comprender las necesidades organizacionales, asociadas

a las relaciones con el entorno o con el medio ambiente, lo que nos permite entender que existen diferentes tipos de organizaciones.

Con base en lo anterior, apoyándonos en Ganháo (1997), cabe resaltar que esta metáfora resalta tanto las relaciones internas producidas en el seno de la organización, así como la relaciones que se establecen con su entorno, debido a que busca adaptarse y con esto estar mantenerse en equilibrio.

A pesar de ésta búsqueda de equilibrio, bajo este enfoque, el entorno se caracteriza precisamente por la falta de éste, debido a que no es estable ni previsible, debido a que su naturaleza es cambiante.

Cabe destacar, que a partir de que la organización es vista como un organismo vivo, se reconoce que los actores en éstas, no son fácilmente sustituibles como las piezas de una máquina, tal como se creía en la metáfora de la organización mecanicista, puesto que se reconoce que son los actores los que dan vida a las acciones organizativas. En este sentido, se nota el comienzo de una cierta recuperación de los actores en las organizaciones, al tomarse en cuenta la dimensión humana.

Siguiendo con Cabello(2005), con la aportación de la visión ecologista, la idea de una teoría sobre entornos complejos se reforzó, bajo la necesidad de una teoría de relaciones interorganizacionales para tratar con dichos entornos, y donde gracias a los postulados de la ecología organizacional<sup>4</sup>, se comenzó a sugerir que los organismos no evolucionan al adaptarse a los cambios del entorno, sino evolucionan basados en los entramados de las relaciones entre los organismos y sus entornos, donde la colaboración es un factor adquiere una mayor importancia.

### **2.1.2.3. La organización como cultura**

A finales de los años setenta se produjo el lado informal y simbólico en las organizaciones, basado en un lenguaje propio, a través de historias, mitos, héroes, villanos, valores, entre otros (Ganháo, 1997), surgiendo así otro enfoque que

---

<sup>4</sup> El enfoque de la ecología poblacional o modelo de selección natural de las organizaciones, se originó en la biología, basado en el trabajo de Darwin. Explica por qué algunas formas o tipos de organizaciones logran sobrevivir y multiplicarse, y por qué otras no logran hacerlo y mueren (Barba & Solís, 1996).

señalaba otros aspectos aparte de la dimensión formal y racional en la vida organizativa, que habían dado la pauta a las metáforas de la máquina y del organismo.

Barba y Solís (1996), destacan que, en el enfoque de ésta metáfora, la organización es considerada como una sola unidad social, como un colectivo, como una tribu o incluso como un conjunto de tribus. Así, dicha metáfora permite observar a la organización como un fenómeno colectivo, a través de la configuración de identidades y significaciones en ellas. Además, hay un cambio en el nivel de análisis organizacional, debido a que se supera el esquema del individuo-grupo y de la organización hacia un análisis en un nivel donde la organización es vista como una entidad social.

Si bien la metáfora de la organización como ser vivo ya había tornado la atención hacia los seres humanos, con la metáfora de la cultura comienza un modo más atento sobre éstos, y sus realidades sociales.

Dichas realidades se encuentran basadas en las acciones conductuales formales e informales y en el trabajo que realizan (Ganháo, 1997), considerando siempre que se encuentran bajo una serie de reglas (Cabello, 2005).

Continuando con Cabello (2005) en los dos párrafos siguientes, el enfoque metafórico se dirige hacia el significado simbólico de muchos de los aspectos racionales que se encuentran en la vida organizacional y ofrece un nuevo punto de vista sobre la acción organizada, debido a que destaca que los sistemas de significados compartidos forman parte del soporte organizacional, con esquemas interpretativos compartidos por los actores para la recreación de significados.

Otro aspecto importante a considerar en esta metáfora, es su contribución en la interpretación de las relaciones entre la organización, el entorno y la dirección estratégica, como parte de un proceso en el desarrollo de las representaciones sociales, es decir, se construyen las concepciones de lo que son y de lo que se intenta que sean las organizaciones, de tal forma que se trabaja en ello, a través de las tareas, reglas que se les imponen a los actores. De esta manera se desarrolla un

lenguaje enfocado hacia su mercado y con base en ello, alinear sus acciones de acuerdo a éste.

Por otro lado, la metáfora de la organización como cultura no invalida las contribuciones de la metáfora mecanicista y organísmica (Ganháo, 1997), sino por el contrario, las complementa, abarcando aspectos que habían sido ignorados o descuidados anteriormente, de tal manera que dicha metáfora comienza la identificación singular de la organización a través de su dimensión cultural, simbólica, que son determinantes en el comportamiento organizacional de los actores.

#### **2.1.2.4. La organización y su enfoque simbólico**

Chanlat (1990), nos recuerda a Godelier (1984), cuando nos ofrece la visión de entender que la aptitud de simbolizar la realidad, así de interpretarla y representarla es un aspecto fundamental de la humanidad, incluso de la misma cultura.

Es precisamente este aspecto lo que nos lleva a transferir lo simbólico a las organizaciones, debido a que se considera que, si las organizaciones contienen aspectos importantes de la creación humana y cultural, por lo tanto, también contienen grandes aspectos simbólicos.

De esta manera, la existencia de conceptos que anteriormente eran exclusivos de otras disciplinas como la antropología, la etnología, la sociología, tales como la cultura y símbolos, ahora pueden ser estudiados también desde la perspectiva de las organizaciones (Morgan,1998; Citado por Chanlat,1992), lo cual es un aspecto importante para los Estudios Organizacionales, tal como nos lo recuerda (Clegg,1989; Citado por Chanlat,1992), al señalar que las organizaciones ponen en juego tanto las relaciones políticas y las relaciones simbólicas, y que ambas determinan las prácticas disciplinarias que hacen posible el orden organizacional, lo que les permite asegurar su perpetuidad.

Desde nuestra perspectiva, consideramos que estos dos aspectos, dan como resultado la identidad propia de la organización, la cual tiene mucho que ver con los fundamentos y las manifestaciones de ésta, que son representados a través de sus diversas expresiones: la realidad, lo ideal, el conflicto, las tensiones, las rupturas,

entre otros aspectos, los cuales son propios de las diversas emergencias que pueden surgir en las organizaciones.

Por otro lado, los símbolos en las organizaciones nos aportan múltiples significados, debido a que son considerados bloques de construcción de la cultura y que se convierten en paquetes de significados, condicionando las estrategias de las organizaciones y de sus acciones (Pondy, Frost, Morgan & Dandridge, 1983; Citados por Buskirk Van & MacGrath, 1999).

De ésta manera el aspecto simbólico dentro de las organizaciones, se encuentran vinculados uno a uno con un mundo más amplio que no se puede captar de forma explícita como lo mencionan Buskirk Van & MacGrath (1999), pero que son muy importantes como para ignorarlos, y que desde nuestra perspectiva forma la vida simbólica organizacional.

En dicho sentido, como lo señala Chanlat (1992), la organización como objeto de estudio atraviesa por elementos sociales, puesto que forma parte de la estructura social y de la cultura en las que se encuentra establecida. Esto hace que sea posible discutir en el universo organizacional la pertinencia del uso de términos como cultura, símbolos, signos, valores, mitos, ceremonias, leyendas, entre otros.

De esta manera, el uso de dichos términos no sólo se reduce a formar parte de herramientas operacionales o programables, sino que nos da el reconocimiento de comprender que cada organización es un universo singular, producto de fenómenos que pertenecen al aspecto simbólico (Chanlat, 1992).

La organización y su enfoque simbólico tienen su éxito en todo lo que se refiere al aspecto significativo para el ser humano, es decir, en todo lo relacionado con las percepciones, orientaciones, compromisos y significados, que conectan a los actores con la organización.

En este aspecto, la cultura deriva el poder de desarrollar las identidades de sus miembros y que es interpretativa y constructivista para dar sentido a la experiencia de cada uno de ellos (Grllier, 2017).

De esta forma, nosotros consideramos que estudiar a las organizaciones desde el enfoque simbólico juega un papel muy importante para complementarlas en su comprensión, debido a que todo lo simbólico forma parte de esa identidad organizacional de la que hemos hablado.

### **2.1.3. Enfoque de los individuos en las organizaciones**

La comprensión de los fenómenos humanos desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, nos llevan a realizar los cuestionamientos necesarios sobre la complejidad del actor en el centro de las organizaciones, pero además de acuerdo a Michaud & Thoenig (1998), nos permite conocer el enfoque subjetivista de dichos sujetos o actores; debido a que en éstos fenómenos se ponen en juego la experiencia, los valores, las intenciones, los deseos y los significados.

Crozier & Friedberg (1990), hacen referencia a que el pensamiento organizacional trata un conjunto complicado de engranajes que conforman a las organizaciones, pero al mismo tiempo a la disposición de éstos engranajes. Al hablar de engranajes en esta perspectiva, se nota un punto de vista mecanicista, sin embargo, puede cambiar al considerar a los engranajes como los actores que forman parte de las organizaciones.

Las personas y sus reacciones en el ambiente organizacional, dependen en gran medida de sus propias expectativas, así como de las características de la organización en la que se encuentran (Hall, 1996). La importancia de los actores en las organizaciones, ha hecho que sus comportamientos en el análisis organizacional se hayan convertido en un tema interesante.

Este enfoque se basa en que los seres humanos en las organizaciones son un factor fundamental para el funcionamiento organizacional, de tal manera que incluso en los principios tayloristas, donde al parecer el ser humano no era relevante, si existía una percepción humanista, aunque desde la perspectiva funcional (Ibarra & Montaña, 1986).

Al hacer referencia a los estudios que se han llevado a cabo sobre las diversas conductas de los individuos en el trabajo organizacional, se han mostrado que

dejando de lado los aspectos que nosotros denominamos negativos, como los que Hall(1996) denomina rutinarios, repetitivos y aburridos, también puede proporcionarles el lado positivo donde el mismo autor hace referencia a aspectos tales como los desafíos, el desarrollo de la creatividad, las posibilidades de ascender, así como otros aspectos que hace posible el aumento de sus capacidades.

Pero ¿por qué en ocasiones los actores a pesar de tener definidas sus actividades y el comportamiento a seguir, se comportan de manera diferente?

Si bien los actores al ingresar a una organización, se enfrentan con estructuras jerárquicas sociales, dichas estructuras les hacen las referencias de las expectativas que la organización espera de ellos, de tal manera que como lo menciona Hall (1996), se encuentran tanto las expectativas como los patrones de interacción que se espera exista entre los diversos miembros organizacionales, basado en un sistema de normas que deben seguirse, para que independientemente de la persona que ocupe el puesto y, a pesar de la rotación del personal, sigan existiendo, sin importar quienes sean los individuos que se encuentren en ese momento en la organización.

Este aspecto que nosotros llamaremos desprendimiento del actor, debido a que la organización crea los fundamentos para no desprenderse de sus normas y que éstas no se pierdan, pero no lo hace de la misma forma para los actores, nos hace alejarnos de los aspectos positivos a los que Hall (1996) hacía referencia, al hablar de todas las posibilidades de aumentar capacidades en los actores, sobre todo porque los comportamientos complejos de los actores están lejos de un modelo simplista mecánico, de tal forma, que siempre conservan un mínimo de libertad a través de la cual combaten la subordinación, o en palabras de Crozier & Friedberg(1990), combaten el sistema, donde el conformismo y de obediencia no forman parte de sus comportamientos, a pesar de que están determinados por una resistencia pasiva. Son precisamente esas resistencias pasivas, las más peligrosas pues desde nuestra perspectiva, éstas pueden llegar a desestabilizar a la organización.



Cuando el individuo ingresa a una organización puede o no responder de manera personal, como lo señala Hall (1996), al ambiente laboral, y es precisamente por esto que las organizaciones fijan fronteras con los individuos. Sin embargo, se considera que, en la búsqueda de una protección contra el propio actor, de alguna manera se ha ido perdido el enfoque de que las organizaciones sin seres humanos no existen, tal como Arnold (2008) lo menciona, al asumir que la organización tiene una identidad propia, donde el reclutamiento de las personas ha sido traducido como la adquisición de sólo recursos.

Lo anterior nos da la pauta hacia el históricamente enfoque mecanicista nuevamente, por lo que es importante puntualizar que los individuos no son sólo recursos o capital humano<sup>5</sup> como se le considera en las organizaciones, sino que pueden llegar a desarrollarse como potencial humano, como lo consideran Savall & Zardet(2009b).

En dicha perspectiva, los seres humanos convertirse en un factor energético capaz de adquirir competencias, y que, cuando las pueda poner en práctica, sean capaces de llevar a cabo tareas muy complejas, desarrollando iniciativas y responsabilidades con grandes ventajas competitivas.

A través de dicho enfoque podemos considerar la reconciliación entre lo social y lo económico (Savall & Zardet, 2009b), dado que es un error no considerar el aspecto económico dentro del análisis de los individuos en las organizaciones (Hall, 1996).

A pesar de que los aspectos sociales y económicos evocan una contradicción tradicional, Savall & Zardet (2009b), nos recuerdan que estas consideraciones nos llevan hacia situaciones que obstaculizan la comprensión organizacional, lo que resulta perjudicial para el trabajo científico. En esta perspectiva, lo social comúnmente sugiere ideas sobre factores de interés por los demás, mientras que lo económico se refiere a las funciones de producción de bienes y servicios.

Nosotros argumentamos al igual que Savall & Zardet, que dichos enfoques no pueden estar separados, e incluso, en los Estudios Organizacionales estos factores

---

<sup>5</sup> El ser humano visto desde la perspectiva de capital, es visto como parte de un recurso patrimonial en la organización, o como lo llaman Savall y Zardet (2009b), forman parte de una inversión material.

funcionan como complemento, sobre todo, porque con la visión de éstos, se rescatan las visiones de la intervención humana, que se ha ido perdiendo al pensar que el aumento del automatismo deja fuera al trabajo humano.

Así, a pesar del automatismo, de la inteligencia artificial y sus aspectos predominantes, el trabajo humano sigue siendo un factor vital en nuestra sociedad, pues como lo menciona Castaingts (2015a) no debe olvidarse que las fábricas por más automatizadas que se encuentren siempre necesitan del trabajo humano.

Cuando la organización olvida los dos factores humano y económico y tiende a persuadir a sus miembros para responder a las demandas de sus puestos, las respuestas de éstos, se vuelven rutinizadas, sin dar oportunidad al crecimiento de su potencial. En dichas situaciones, se ponen en juego las emociones y los sentimientos de la gente.

En estos procesos regulados por un entrenamiento organizacional, sobre los comportamientos organizacionales se encuentra presente el enfoque desde la perspectiva del poder que se ejerce sobre los miembros de la organización (Hall, 1996), debido a que, aunque exista una institucionalización en las organizaciones, no se puede dejar de lado, el hecho de que cada ser humano tiene un criterio individual, el cual en ocasiones cuestionará y pondrá en duda de seguir o no seguir las órdenes.

De esta manera, los actores son capaces de desarrollar diversas estrategias, las cuales pueden llegar a realizar aprovechando las posibilidades que les ofrece la organización (Savall & Zardet, 2009a), además no hay que olvidar el poder informal con el que cuentan, que de alguna manera puede o no contribuir a perjudicar a la organización.

El movimiento de las relaciones humanas, trajo como consecuencia a la estructura informal, que como lo menciona Friedberg (1997), representó la manifestación de la resistencia humana hacia el aspecto de la eficiencia, ya que por un lado, se encontraba la lógica de los sentimientos de las relaciones entre los actores, encarnada dentro de la estructura informal y por otro, se encontraba la lógica del costo de la eficiencia, representada por la estructura formal y sus componentes,

como las reglas, los procedimientos, las descripciones de tareas y todos aquellos aspectos correspondientes a la forma correcta de llevar a cabo la producción.

Se considera además que a pesar de que el estudio de los actores en las organizaciones, ha reconocido que éstos tienen capacidades y se han dejado de concebir como simple capital, la idea general no deja de estar dentro de un marco funcional, en el cual se introduce el tema del poder; hay que comprender que el ser humano siempre tendrá sus propias expectativas, aun cuando la organización y su institucionalización le delimite su forma de actuar. Así, la idea no se centra en el hecho de que el actor se rehuse a hacer su trabajo, sino en cómo lo hace y por qué lo hace, por lo que se considera que ese proceso puede hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso de la organización.

Por otro lado, se considera importante mencionar que el ser humano tiene una imagen unificada que como lo refiere Chanlat (1992) hace posible la idea de integrarlo y no de fragmentarlo para su comprensión, la cual es compleja. Desde esta perspectiva, el ser humano es activo y reflexivo, es un ser de palabra, es un ser simbólico, es un ser de deseo y de pulsión, es un ser de espacio y de tiempo, objeto y sujeto de su ciencia.

En este sentido, es importante tomar en cuenta el espacio y el tiempo en el que se mueven los individuos es significativo, puesto que dichos aspectos constituyen dos dimensiones fundamentales en toda actividad y experiencia humana, debido a que cada ser humano se arraiga de forma simultánea a éstos, y se ve reflejado en las organizaciones, en las sociedades e incluso en el universo.

En el caso del espacio organizacional donde se relacionan los actores, puede tratarse de un espacio cerrado o un espacio abierto, un espacio confuso o bien un espacio con claridad definida, un espacio personalizado o incluso un espacio anónimo, un espacio funcional o un espacio laberinto, un espacio significativo o un espacio vacío de sentido, por lo que constituye uno de los pilares fundamentales en el marco de la acción humana y se puede considerar conectado a otros espacios

(espacios personales o espacios de interacciones ) o ambientales(espacios sociales o espacios del mundo)<sup>6</sup>.

El tiempo no sólo es una dimensión medible, también es subjetiva y cualitativa. La experiencia del trabajo no está desasociada de la forma en la que se construye la temporalidad de forma personal y social. Además, el tiempo en la organización está relacionado con los diferentes tiempos sociales (fiestas, aniversarios, vacaciones, ceremonias, etc.), con el medio ambiente y con el tiempo del mundo. Así, el tiempo del mundo y de otros, estremece y se adapta a las diversas maneras con las consecuencias sociales y culturales que lo conocen<sup>7</sup>.

## **2.2. La organización como sistema complejo adaptativo: Perspectivas de su entendimiento, estudio y funcionamiento**

¿Por qué incluir a los sistemas complejos adaptativos en la presente tesis, si estamos tratando un tema sobre el simbolismo en las organizaciones?

Desde nuestra perspectiva, la teoría de los Sistemas complejos adaptativos es una teoría que ensambla muy bien en las organizaciones debido a que nos reafirma en primer lugar *la esencia humana* que existe en ellas.

Si bien los Estudios Organizacionales nos abre un campo en el que podemos visualizar que el aspecto humano va más allá de un simple recurso dentro de las organizaciones e incluso nos muestra el indicio de poder llamarlas organizaciones humanas, nos reafirma que somos los seres humanos quienes las creamos y quienes estamos forjando estrategias nuevas día con día para el funcionamiento de las mismas, por lo que es necesario buscar teorías para el desarrollo de bloques de construcción que nos permitan sustentar, estudiar y contestar algunos fenómenos de los aspectos organizacionales.

---

<sup>6</sup> Idea basada y retomada del Dr Jean-François Chanlat, de los apuntes del Seminario titulado *L'individu et la organisation* en Université Paris, Dauphine (2017).

<sup>7</sup> Idea basada y retomada del Dr Jean-François Chanlat, de los apuntes del Seminario titulado *L'individu et la organisation* en Université Paris, Dauphine (2017).

Históricamente por naturaleza el ser humano se encuentra inscrito en una secuencia que fijan a la vez las leyes de la vida, lo cual resulta impredecible. De esta manera, las organizaciones siendo construcciones humanas, no se escapan a este impacto temporal, debido a que siguen dicha secuencia: nacen, se desarrollan y mueren un día u otro, lo que nos recuerda que el tiempo puede ser más o menos largo, pero marca inexorablemente la vida de unos y de otros<sup>8</sup>.

Además, el espacio y el tiempo fijan a cada ser humano desde diversos niveles (individual, interacción, organización, sociedad, mundo), éstos mismos niveles son los que se inscriben en las acciones humanas<sup>9</sup>, por lo que son igualmente modificados por ellas y esto lo podemos ver en las organizaciones.

Este aspecto que liga a las organizaciones con los seres humanos, las hace precisamente ser adaptativas para su sobrevivencia, tal como lo hace el propio ser humano. En esta perspectiva, se considera que la Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos nos da las herramientas necesarias para la elaboración de bloques de construcción en las organizaciones, puesto que los propios seres humanos somos sistemas complejos adaptativos.

Pero las organizaciones no se encuentran dadas a través de la nada, debido a que éstas se hallan dentro de un entramado de relaciones entre los diversos elementos que las conforman, los cuales a su vez están formados por signos y símbolos que hacen posible la creación de relatos verbales y no verbales para sus representaciones organizacionales<sup>10</sup>.

Dicho conjunto de signos y símbolos hacen posible el simbolismo que se encuentra inmerso en las organizaciones y que consideramos, no puede ser fragmentado en su estudio y comprensión, sin estudiar desde una perspectiva que nos permita encontrar

---

<sup>8</sup> Idea basada y retomada del Dr Jean-François Chanlat, de los apuntes del Seminario titulado *L'individu et la organisation* en Université Paris, Dauphine (2017).

<sup>9</sup> Idea basada y retomada del Dr Jean-François Chanlat, de los apuntes del Seminario titulado *L'individu et la organisation* en Université Paris, Dauphine (2017).

<sup>10</sup> Véase apartado << 3.3. Propuesta para el estudio de las organizaciones a través signos y símbolos desde una perspectiva de los Sistemas Complejos Adaptativos>> de la presente tesis.

el sentido buscado, es decir un simbolismo organizacional que se encuentra dentro de sistemas complejos adaptativos. Para nosotros, no hacerlo de esta forma, es como querer estudiar el huevo, la clara y la yema del mismo, pero sin tomar en cuenta la cascara que lo cubre.

### **2.2.1. Los sistemas complejos adaptativos**

Los modelos organizacionales han ido evolucionando basados en los diversos cuestionamientos que se han presentado sobre los controles establecidos en las organizaciones y que no alcanzan a responder preocupaciones de factores imprevistos.

Dichas preocupaciones alcanzaron a partir de la segunda mitad del siglo XX, a los controles de gestión centralizados y jerárquicos, a pesar de que las intervenciones organizacionales establecidas se basaban en gestiones planificadas (Meraliand & Allen, 2011), con lo cual se establece el parteaguas hacia el estudio de otro enfoque.

En los siguientes párrafos nos basaremos en (Maguire, Allen & McKelvey, 2011), para referirnos a la presencia del uso de la ciencia de la complejidad y de los sistemas complejos adaptativos en el estudio de los fenómenos organizacionales, los cuales enfatizan la aproximación con los sistemas en el entendimiento de las organizaciones. La ciencia de la complejidad desafía los cimientos de nuestro conocimiento, tales como nuestra filosofía, nuestra ciencia, los aspectos económicos, políticos y sociales, que fueron contruidos sobre dicho conocimiento.

En esta perspectiva, surge la idea de ver a los sistemas naturales y sociales como sistemas complejos adaptativos, debido a que su condición se encuentra en una constante evolución, lo que revoluciona en gran medida el pensamiento organizacional, donde la razón y la racionalidad pueden tener un gran impacto en la sociedad moderna y clásica.

La visión abordada por las ciencias de la complejidad, hace una crítica hacia la Administración científica, debido a que considera que las acciones y las políticas en la organización desde este enfoque, se encuentra limitado e incompleto para hablar sobre la evolución de los sistemas sociales, debido a que se encuentran basados en

verdades objetivas y leyes naturales eternas capaces de regir a los sistemas de manera invariable.

En la búsqueda de nuevos paradigmas alternativos, de acuerdo a Meraliand y Allen (2011), llegamos a los sistemas complejos adaptativos, y en su desarrollo, no podemos dejar de mencionar las aportaciones de Hebert Simon sobre la racionalidad limitada en la toma de decisiones, como tampoco la articulación de la estrategia emergente de Mintzberg.

Es por ello que se considera que es en este punto, donde comienza el desafío para el desenvolvimiento de una mejor optimización organizacional, debido a que se señaló una diferencia entre la estrategia planeada y la estrategia en acción. La primera basada en el seguimiento lineal de causa y efecto y la segunda sobre el seguimiento de estrategias adaptativas.

En estos hitos importantes, se recalcaron los aspectos hacia el pensamiento gerencial y el aseguramiento de los resultados planificados por los encargados de las tomas de decisiones, así como de las acciones de gestión en situaciones complejas.

Cuando Mintzberg resaltó la complejidad contextual de la acción estratégica, se refirió al hecho de que las estrategias emergen de las diversas interacciones dinámicas que existen entre la organización y su ambiente, lo cual evolucionó a través de los avances tecnológicos, la complejidad de la información, los incrementos en los márgenes de las incertidumbres y la impredecibilidad en las organizaciones, generando el estudio de los sistemas complejos y posteriormente la formalización de las ideas de adaptación, emergencia, autoorganización y transformación (Merali & McKelvey, 2006; Meraliand & Allen,2011).

Aunque las dinámicas organizacionales pueden ser descritas y analizadas dentro de los sistemas naturales y sociales, es importante considerar que dichas dinámicas forman parte de las experiencias de algún agente<sup>11</sup> que se encuentra en interacción

---

<sup>11</sup> El concepto de agente(s), se refiere a los actores o a los dispositivos que realizan las tareas o las ejecuciones en el sistema, de tal forma, que pueden aprender y adaptarse a través de la interacción entre ellos (Holland, 2004).

con otros agentes, y que a la vez, tendrán diversas perspectivas y diversos puntos de vista sobre la realidad.

De acuerdo a Maguire et al. (2011), la importancia de los valores, los objetivos y las metas son diferentes en cada agente, pues no necesariamente coinciden, de tal manera que en el sistema se presentará tanto la cooperación como los conflictos compartidos.

A través del tiempo, los agentes van a experimentar los resultados de sus creencias y de sus comportamientos, por lo que van a revisar y a cambiar aquellos que fueron exitosos para ellos, de tal forma, que se desarrollará un nuevo comportamiento en el sistema y por lo tanto éste deberá adaptarse.

Los sistemas complejos adaptativos, que a partir de ahora nos referiremos a ellos como SCA cuando se mencionen en los siguientes párrafos, con base en Holland (2004), son sistemas formados por agentes que interactúan basados en reglas.

Sin embargo, las reglas cambian de acuerdo a la adaptación que ocurre en los agentes, puesto que cuando éstos se adaptan de acuerdo a las experiencias que acumulan, sus reglas cambian. Es precisamente dicha adaptación entre los agentes que su medio ambiente es siempre cambiante.

En este sentido, los SCA son adaptables y evolucionan a nivel macro, con características emergentes y de autoorganización basadas en el comportamiento adaptativo de los agentes que constituyen el sistema (Meraliand y Allen (2011). Cabe mencionar que en este concepto se toman aspectos importantes de la autopoiesis<sup>12</sup> en los sistemas vivos, así como de la articulación de la dinámica evolutiva de la vida y de los ecosistemas.

Para que el concepto quede mucho más claro, con base en Holland (2004), mencionaremos los siete básicos, que son cuatro propiedades y tres mecanismos que tienen los SCA, por lo que son importantes identificarlos, aunque no son los

---

<sup>12</sup> “El concepto de autopoiesis identifica entidades que tienen por propiedad autorreproducirse construyendo sus componentes por medio de sus propias operaciones. Además, describe sistemas subordinados a su perduración y que se encuentran definidos por sus condiciones estructurales” (Arnold, 2008, p.39).



únicos. Como lo indica Holland (2004), éstos son candidatos ideales para que, a partir de ellos, se deriven otras características, puesto que entre todos existen juegos de interacciones.

Los siete básicos son los siguientes:

Propiedades:

1) *Agregaciones*: Esta propiedad se refiere a dos puntos, el primero a que es posible descomponer al sistema en sistemas más simples para su mejor comprensión, y el segundo a que una vez descompuesto el sistema, es posible hacer bloques de construcción y con esto hacer agregados emergentes en dicho sistema. Es importante mencionar que descomponer al sistema en sistemas más simples, no quiere decir que se deben estudiar por separado.

2) *No linealidad*: El total del sistema no puede ser la suma de sus partes, puesto que en los SCA no existe la causa y el efecto, sino existe la causalidad recursiva, es decir, un efecto puede tener muchas causas, una causa puede tener muchos efectos y de esta manera todas las variables están multirrelacionadas ente sí.

De hecho, al descomponer el sistema, surgen agregados nuevos que hacen posible un cambio en el comportamiento, lo cual implica un proceso complejo que no pueden ser previstos con sumas o promedios.

Naciri & Tkiouat (2015), se refieren al tema de la causalidad recíproca, como parte de una característica principal en un sistema complejo, debido a que traduce la existencia de comportamientos colectivos retroactivos y de propiedades emergentes en los elementos del comportamiento, de tal manera que un sistema complejo, las características de los elementos individuales, no son suficientes para predecir el comportamiento del sistema de manera general.

3) *Flujos*: Los flujos se llevan a cabo a través de redes de nodos y de conectores. Los flujos tienen efectos multiplicadores, los cuales se dan cuando una actividad va originando cambios y éstos a su vez evolucionan, así que, cuando los flujos no se llevan a cabo de manera correcta, pueden causar generalmente las fallas en las predicciones a largo plazo.

En las organizaciones nos encontramos con diversos tipos de flujos, como por ejemplo los flujos de mercancías, los flujos de materiales, los flujos de comunicación, los flujos de dinero, entre otros, que cotidianamente hacen que la vida organizacional pueda llevar a cabo sus diversas operaciones y procesos.

Estos flujos están compuestos principalmente por flujos energéticos, los cuales hacen posible que la aplicación de la fuerza de trabajo de los actores, para desarrollar los diversos flujos organizacionales entre los diferentes grupos de trabajo en la organización.

Castaingts (2015a) expone la importancia de la energía en los sistemas complejos adaptativos, de tal manera que hace referencia a ésta y a los procesos de flujos a partir de diferentes tipos de energía.

Para tal caso, el autor clasifica la energía en cinco tipos: Energía física, energía biológica, energía social-económica-política y social, la energía simbólica y la energía motivacional.

En el caso de la energía física se refiere a la fuerza que ejerce para la realización de un trabajo. En este sentido, en la organización, los actores tienen diversas capacidades al realizar sus tareas, lo cual es orientado a través de la energía física de cada uno.

La energía biológica está muy ligada a la energía física, pues la energía biológica es la que los seres vivos necesitan para vivir y que se hace presente en cada célula para llevar a cabo diferentes funciones.

Al hablar de la energía social-económica-política y social, se hace referencia a la energía que proviene de los procesos sociales en los contextos de las personas. Esta energía en las organizaciones se va desarrollando con base en las relaciones de los actores, de las estructuras jerárquicas existentes, de sus normas, políticas, de su cultura organizacional, entre otros; de tal manera que la energía social adquiere la suficiente fuerza para lograr la cohesión entre los integrantes organizacionales. Cabe mencionar que dicha energía es la responsable también de la cohesión y de la reproducción que logra establecer la sociedad.

En el caso de la energía simbólica, son los signos y los símbolos los que le dan el impulso suficiente para ser transferido en las acciones conductuales, ya sean sociales o individuales. En las organizaciones los diversos signos y símbolos presentados a su alrededor actúan como disparadores de energía entre los actores.

La energía motivacional, son todos aquellos impulsos que reciben los individuos para llevar a cabo sus acciones. Consideramos que ésta es una energía muy importante en las organizaciones, cuando el gerente, el director, el supervisor o bien algún otro tipo de puesto jerárquico responsable de la autoridad, de la gestión, y de la dirección para las decisiones en la organización, no logra motivar a su equipo de trabajo, muy difícilmente las tareas asignadas podrán llevarse a cabo con éxito.

En este sentido, aunque el jefe firme en papel las reglas, las normas y los procesos de cómo se deben llevar a cabo los diversos procedimientos organizacionales, si la gente no logra sentir que su trabajo es motivante, la institucionalidad se verá fragmentada.

La falta de motivación va a desarrollar otros disfuncionamientos posteriores, tales como la desconfianza, el rechazo, la falta de cooperación y de solidaridad. De acuerdo con Mary Douglas (1986), en ocasiones los dirigentes hacen caso omiso a las necesidades de otros, cuando erróneamente se basan en aparentes estabilidades, de tal manera que dichas estabilidades se desvanecen, debido a que la confianza lograda es muy frágil, por lo que se disuelve con mucha facilidad, siendo sustituida por el pánico.

Douglas (1986) expresa que no basta sólo la existencia legal en las corporaciones como ella denomina a las organizaciones, debido a que queda el sesgo emocional en los actores, debido a que cada individuo toma lo que mejor conviene a sus intereses y actúa con base en eso.

De esta manera la conveniencia mutua en las transacciones, no significa que exista la suficiente certeza y confianza para llevar a cabo las estrategias organizacionales. Es por ello que la autora expresa la necesidad de un mecanismo cognitivo para

asentar la institucionalización tanto en la naturaleza como en la razón con base en la estructura formal.

En las organizaciones, el orden que se muestra como resultado en los procesos de aprendizaje entre los actores sociales busca solucionar los diversos problemas para llegar al cumplimiento de las metas, por lo cual, las organizaciones como SCA, son sensibles a las condiciones iniciales en sus procesos y están generalmente abiertas a influencias externas (Eoyang, 2011), así que no son predecibles con facilidad, y en mucho menor grado si sus flujos no son los correctos.

4) *Diversidad*: La característica de la diversidad se refiere a un patrón dinámico, con diversas interacciones, que evoluciona, y que se ve perturbado por la extinción de algunos agentes, pero que se regenera cuando aparecen nuevos agentes, por lo que es el resultado de continuas adaptaciones.

Con base en lo anterior, podemos decir que las organizaciones son espacios propicios para las relaciones entre diversas personas o actores, quienes en un momento de su vida formarán parte de éstas, y que en otro momento de su vida no lo harán más, por lo cual llegarán otros, en ese sentido, la diversidad siempre está presente en las organizaciones, puesto que cada actor, es único e irrepetible.

Ahora bien, los tres mecanismos a los que Holland (2004) hace referencia son:

1) *Marbetes o etiquetas*: Los marbetes o etiquetas hacen posible la identificación en la formación de los agregados, nos permiten observar y actuar sobre las propiedades, además permiten la interacción selectiva entre los elementos, que de otra forma serían indistinguibles.

Lo que podemos reflexionar sobre este mecanismo en las organizaciones, es que las etiquetas o los marbetes deben estar muy bien definidos en éstas, externamente para conocer de qué tipo de organización se trata, cuál es el giro que tiene e internamente conocer los diversos puestos, identificar cada área, identificar las tareas, los procesos, etc.

2) *Modelos internos*: Los modelos se usan para la anticipación y la predicción de los agentes, para obtener un futuro deseado. Si bien, cada actor en las organizaciones

tiene su propio modelo interno, éstos se forman a partir de las inferencias que se van realizando con base en el medio que los rodea. Ahora bien, si los modelos adoptados resultan exitosos se seguirán llevando a cabo, en caso contrario, éstos cambiarán y como resultado la adaptación de los agentes en la organización llevará hacia una evolución y adaptación en la misma.

Así, de acuerdo a Lichtenstein (2011), cuando los agentes se reestructuran de forma constante, dan lugar a nuevas formas de orden emergentes, que tienen atributos de los agentes evolucionados y de sus estructuras jerárquicas, que muestran influencias causales tanto ascendentes como descendentes.

3) *Bloques de construcción*: Los bloques de construcción son derivaciones de la propiedad de agregación, de la cual ya hemos hablado, y se refiere a la capacidad de descomponer al sistema en partes, para posteriormente reagrupar dichas partes en una gran variedad de combinaciones.

De esta manera, la autoorganización forma parte de un proceso que es naturalmente emergente dentro de la organización y que se encuentra en la disipación de los sistemas que están sujetos a fuerzas energizantes (Thietart & Forgues, 2011), por lo cual se pone de manifiesto que la autoorganización no resulta de una forma a priori, sino que surge de la interacción entre el sistema y el entorno, así como de las interacciones locales entre los diversos componentes del sistema.

Ahora bien, siguiendo con Holland (2004), se podría decir que todo SCA, contiene las características y los mecanismos mencionados, de tal manera que forman parte de un marco común, pero, ¿qué es lo que podría hacer una diferencia que pueda impedir la aplicación de dicho marco común de forma rigurosa en un SCA?

La respuesta a dicha pregunta la podemos encontrar en los agentes, a los que Holland, denomina como una característica que puede llegar a complicar el marco de trabajo aplicado en un sistema, debido a que, aunque los agentes se encuentren en el mismo sistema, siempre tendrán diferencias.

Es por ello que se considera importante mencionar las posibilidades que Holland (2004) cita como parte de la búsqueda de una representación común aplicable a los diferentes agentes.

*1) El sistema de desempeño:*

El sistema de desempeño hace alusión a la aplicación de reglas para definir a los agentes. Esto formará parte de la adaptación de los mismos. Por esta razón las reglas deberán utilizar una misma sintaxis para los agentes, dicha sintaxis debe servir para las diversas interacciones entre ellos, además las reglas deben tener un procedimiento para modificarlas y adaptarlas. Dicha adaptación se basa en la regla: SI/ENTONCES, la cual tiene una sintaxis aceptable para los diversos agentes, es decir, cuando el agente se encuentre con cierta situación con una condición X, entonces con base en ello llevará a cabo una acción.

Las condiciones para llevar a cabo una acción son recibidas a través de estímulos, que, en el caso de las organizaciones, dichos estímulos son recibidos por los actores como tareas a realizar por parte de sus jefes, gerentes o directores, proveedores, clientes, entre otros. Los actores filtrarán la información que reciben para poder atenderla y llevarla a cabo, de esta manera, de acuerdo con Castaingts (2015a) aunque los agentes tienen una capacidad limitada de la información que disponen, tienen a su disposición los operadores lógicos y simbólicos que hacen posible la comprensión de la misma.

Si bien los agentes tienen memoria y una capacidad limitada por la información que disponen, tienen la capacidad de la comprensión de dicha información, es decir, tienen la disposición de operadores simbólicos y lógicos.

*2) La adaptación por asignación de acreditación de reglas*

En este aspecto, Holland se refiere a las recompensas o a las acciones que se producen por la realización de una acción. En este caso, la adaptación lleva implícita algunas reglas, en las que unas son mucho más útiles que otras, por lo cual existe un proceso de ensayo y error al hacer uso de éstas, con lo cual se produce la asignación de acreditar las reglas.

En esta perspectiva, se considera que las reglas que existen en una organización deben ser lo suficientemente flexibles para que puedan ser adaptables ante los cambios del ambiente. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que demasiada flexibilidad puede ser un punto en contra para la organización.

En este sentido, Castaingts (2015a), expone que es necesaria la diversidad entre los componentes de un sistema para que exista una mayor probabilidad de adaptación a los cambios del entorno. Ahora bien, si se habla de los sistemas humanos, como es el caso de las organizaciones, demasiada diversidad puede hacer que éstas generen mayores probabilidades hacia los conflictos.

### *3).- Descubrimiento de reglas.*

Los descubrimientos de las reglas se basan en los bloques de construcción, que hace posible la incorporación de las experiencias de los agentes, así como la utilización de los modelos internos, esquemas, que generan reglas más complejas.

Siguiendo a Castaingts (2015a), los diversos ajustes que dan sentido a las acciones de los agentes y hacen posible la realización de sus aprendizajes están basados en la cosmovisión de cada uno.

Continuando con nuestro tema, la complejidad a partir de las últimas décadas del siglo XX, logró mostrar otra visión del mundo, al dejar de considerarlo como una colección de objetos, mostrándolo como una red compleja formada de elementos relacionados, entrelazados e interconectados entre sí (Pastor & León, 2007), lo cual apoyó al parteaguas que tuvo el comportamiento humano, al dejar de considerarlo como parte de un aspecto secundario y considerarlo como parte fundamental en las relaciones complejas.

Con base en lo anterior, en las investigaciones se reconoce cada vez más que la noción de complejidad forma parte de una característica fundamental del mundo en el que vivimos. De acuerdo con Naciri y Tkiouat (2015), la comunidad científica ha acordado hablar de cuatro aspectos característicos cuando se hace referencia a los sistemas complejos: 1) estar formados por un gran número de entidades autónomas; 2) ser sensibles y criticables en relación a sus condiciones iniciales; 3) tener

diferentes niveles de organización; y, 4) tener estructuras dinámicas, emergentes y propiedades de autoorganización.

Dichas características también se encuentran presentes en los sistemas complejos adaptativos, y, desde nuestra perspectiva, los SCA son una evolución de los sistemas complejos, por tal motivo, las cuatro características anteriores, ya han sido mencionadas en párrafos anteriores. De hecho, Naciri & Tkiouat (2015), denominan a los SCA, como un sub-dominio, que se encuentra basado en los desarrollos de algoritmos evolutivos en la década de 1980 hechos por Holland.

### **2.2.2. La organización como sistema complejo adaptativo**

Cuando las organizaciones se configuran como SCA, forman parte de un resultado emergente, es decir sus resultados están basados en interacciones aleatorias entre los actores que a través de prueba y error van encontrando orden en los diversos procesos (Thietart & Forgues, 2011), lo cual, para los estudiosos de las organizaciones, contribuye a una mejor comprensión de la dinámica tanto interna como externa que se produce en las organizaciones.

Cabe destacar que las organizaciones tienen relaciones complejas adaptativas con otras organizaciones, las cuales se encuentran dentro un campo social<sup>13</sup>, donde también existen relaciones complejas adaptativas con otros actores.

Como base en Castaingts (2016), al referirnos al concepto de organización, hacemos referencia a distintas definiciones, por lo cual es un concepto complejo. Es por esto que en este punto se busca señalar primero, que las organizaciones no sólo son parte de un SCA, sino que internamente también tienen interacciones complejas adaptativas, y que en estas interacciones se encuentran los diversos elementos que hacen posible el desarrollo de los procesos organizacionales.

---

<sup>13</sup> “Un campo es un espacio social y/o físico en el que se encuentran involucrados actores, relaciones y reglas. En el campo los actores que participan en él no son iguales, sino que hay jerarquías, entre ellos existen relaciones de autoridad (legitimidad y prestigio), además de poder (capacidad de mando sobre otros). En el campo moderno se encuentra el Estado que es diferente a los demás actores pero que se sitúa en el juego de éstos” (Castaingts, 2015a, p. 190).



A medida que pasa el tiempo, las organizaciones se van haciendo más complejas, debido a que la globalización y la tecnología han agregado un mayor número de factores en su manejo (Ponce, 2009), lo que ha dado como resultado que en muchas ocasiones la eficiencia se convierta en algo que se considere algo natural, sin tomar en cuenta que la complejidad en la organización presenta efectos importantes en todos los aspectos organizacionales, como son: el comportamiento de sus miembros, las condiciones de su estructura, los procesos organizacionales internos y las relaciones entre la organización y su entorno, con lo cual la eficiencia podrá efectuarse.

Lo anterior puede explicarse con un caso paradigmático como es el ejemplo planteado por Dolan (2003), en el hecho de que, si cuatro personas ciegas se acercan a un elefante y lo tocan en distintas partes de su cuerpo, cada uno va a describir al animal con base a sus propias percepciones. Sin embargo, ninguna de ellas obtendrá una visión de cómo es el animal en realidad. Es por esto que la importancia de aplicar la teoría de los SCA, puede ayudarnos para acercarnos más a dicha realidad.

Cuando vimos las características de los SCA, hicimos alusión a la no linealidad; las organizaciones como SCA, son relaciones no lineales entre los diversos actores, entre sus funciones, entre sus procesos, donde todas estas relaciones se encuentran en constante retroalimentación y reciprocidad, es decir todo está relacionado con todo.

Es por esto que deber existir una necesidad crítica en los flujos de la comunicación en la organización y sus componentes, porque, aunque existan actores diversos, con valores diferentes, sí deben existir expectativas recíprocas que hagan posible llevar a cabo los diversos flujos en las organizaciones.

De esta manera para que no exista un entorno organizacional difícil en las organizaciones, los altos mandos deben asegurarse de que sus acciones lleven a la creación de una organización que sea capaz de responder en forma rápida a los cambios del entorno.

Con base en lo anterior, cabe mencionar que las relaciones que existen en las organizaciones se encuentran generalmente estructuradas por posiciones de jerarquías, donde las posiciones subordinadas deben obedecer reglas que forman parte de los componentes de la función de una posición superior (Clegg, 2015), por lo cual, la organización de acuerdo a Castaingts(2016), es una estructura social, donde existe el poder, la burocracia, los aspectos técnicos y humanos para el desenvolvimiento de las órdenes.

Por lo tanto, los SCA, tienen diversos tipos de control, los cuales tienden hacia la evolución, desarrollando nuevas características y atributos en las relaciones de los diferentes niveles de las estructuras jerárquicas; sin embargo, esto puede ser o no viable para los actores, puesto que no hay que perder de vista que otra de las características de los SCA, es que los agentes, en este caso los actores organizacionales pueden o no adaptarse a los diversos cambios, así que sobrevive el más apto y no el más fuerte, ni el más inteligente, por lo cual, en dichas evoluciones es importante tener las capacidades suficientes de adaptación.

Es por esto que las normas de control evolucionan en diferentes momentos y en diferentes etapas de su complejidad funcional (Clegg, 2015). Aunque por su complejidad adaptativa existen reglas que persisten en ciertos niveles específicos de la organización, aunque se hayan desarrollado nuevas reglas. Esto lo podemos explicar con base en Castaingts (2015a), cuando refiere que, en un SCA, algunas reglas se vuelven más útiles que otras, por lo que mientras unas se disipan, otras sólo se robustecen.

Las organizaciones a primera vista parecen ser muy simples, sin embargo, de acuerdo a Ibarra (1990), suelen tener formas interesantes de complejidad, sobre todo porque las partes que las componen pueden variar su grado complejo de manera individual. Así, las organizaciones complejas llegan a tener muchas subpartes, lo cual les exige coordinación y control (Hall, 1983). De esta manera, como lo menciona Ibarra (1990) hablar sobre el fenómeno organizacional es hablar sobre algo que es irregularmente determinado e inconmensurable, en nuestros términos, es hablar sobre sistemas complejos adaptativos.

De acuerdo a lo anterior, podemos decir que las organizaciones se encuentran fuera del equilibrio, donde no es posible que se automantengan, por lo cual requieren un aporte constante de energía externa. Como ya hemos visto, la energía es uno de los factores fundamentales en los SCA, y la organización como tal, desde nuestra perspectiva es un ente social de energía. Como Ponce (2009) lo determina, las organizaciones son sistemas abiertos disipativos, donde la energía y la materia fluyen a través de ella.

Cuando las entidades se encuentran dentro de un sistema, parecen adaptarse a los resultados de sus interacciones previas, por lo que la autoorganización, como lo mencionan Thietart & Forgues (2011), es un proceso de carácter natural que emerge en la organización cuando los sistemas están sujetos a fuerzas energizantes.

En este sentido, el orden emerge como resultado de las interacciones organizacionales, que son inducidas por las tensiones resultantes de las diversas energías entre las entidades autónomas que forman parte del sistema.

De hecho, la complejidad, como lo expresa Castaingts (2015a), es la característica de un sistema existente, donde la energía que utiliza la disipa en un régimen no equilibrado, produciendo orden y desorden al mismo tiempo.

De esta forma, de acuerdo a Thietart y Forgues (2011), las organizaciones son vistas a través de la comprensión de los múltiples actores que forma parte de ella, y de su adaptabilidad, con agendas diferentes, que buscan la coordinación de sus acciones con el fin de intercambiar información, de actuar y de relacionarse no de forma lineal, sino de manera dinámica.

Se considera entonces, que las organizaciones son sistemas que tienen relaciones amplias, por lo cual son las relaciones las que determinan que las organizaciones funcionen bien. Cuando esto no se logra, pueden existir rompimientos que producen disfuncionamientos.

Ahora bien, las organizaciones no son predecibles. Aunque tienen planes para hacer frente al futuro, esto no quiere decir que sean predecibles, debido a que siempre existirá la incertidumbre en sus planes y estrategias. En ese sentido, cabe mencionar

que una organización que no se encuentre preparada para hacer frente a los imprevistos podría tener varias averías e incluso puede llegar a desaparecer.

Se considera que, ante la imposibilidad de predecir y controlar el futuro, las organizaciones crean caminos y recurren a nuevas formas.

Entre estas nuevas formas es necesario hacer estrategias complejas, es decir, fomentar estrategias que sean capaces de reestructurarse llegado el momento, como parte de la preparación a lo inesperado. Así, una buena estrategia debe tener un sistema homeostático<sup>14</sup>, sin embargo, es posible hacer una estrategia rígida cuando se habla de proyectos a corto plazo.

En algunas ocasiones podríamos caer en la confusión sobre lo que es complejo con lo complicado. En este aspecto, como lo señala Castaingts (2015a), aunque exista un elemento compuesto de diversos factores y que no son visibles tan claramente, si no existen retroalimentaciones en sus relaciones, se trata de un sistema lineal y no de un sistema complejo.

Tomando como base lo anterior, ponemos un ejemplo. Cuando el jefe da una orden hacia su equipo de trabajo, y de dicha orden no espera que exista una opinión, es decir una retroalimentación por parte del equipo de trabajo con ideas para enriquecerla o hacerla mejor o bien, para analizar los puntos negativos de la misma, decimos que ésta no es una orden adaptativa.

Todo lo anterior, hace alusión a la comprensión de los procesos con interacciones complejas e irregulares que pueden lograr los objetivos y los fines de la organización, así como aquellos con reglas deterministas capaces de crear fenómenos complejos impulsados por la casualidad recíproca, por lo cual, las organizaciones son altamente sensibles a las innovaciones, a los eventos o al azar del propio ambiente o del entorno (Bohórquez, 2013), con patrones de comportamiento emergentes, por lo que se considera que las organizaciones no pueden ser vistas como sistemas lineales.

---

<sup>14</sup> “La homeostasis es la capacidad para mantener una estabilidad relativa del medio interno a pesar de las constantes fluctuaciones del medio ambiente” (Castaingts, 2015a, p.297).

Las interacciones, con base en Thietart & Forgues (2011) pueden generar cualquier forma de organización, aunque no existe una manera específica para crear una determinada forma de orden. En las organizaciones, el orden resulta de los procesos de aprendizaje entre los agentes sociales, cuando buscan solucionar problemas; de este modo, el orden puede resultar de sinergias entre iniciativas individuales de cada actor.

Los SCA involucran un conjunto de características que pueden ser identificadas en la mayoría de los sistemas, Castaingts (2015a) nos muestra otros ejemplos de SCA, tales como el ecosistema, el cambio climático, el campo social, la economía y las finanzas.

Todos éstos tienen un mayor número de posibilidades al tomar decisiones, por lo que de manera determinista impulsan tanto la sucesión como la interacción de las decisiones para crear un comportamiento muy complejo, a partir del desarrollo de un dinamismo basado en las acciones o decisiones que son tomadas por los agentes organizacionales.

Ahora bien, paradójicamente, la libertad de elección aparece para la creación de su propio determinismo (Thietart & Forgues, 2011), sin embargo, como ya se había comentado, no es posible predecir con exactitud los resultados de dichas decisiones.

La teoría de los sistemas complejos, con base en Ponce (2009), busca comprender la relación que existe entre el caos y el orden, debido a que un sistema puede pasar del orden al caos, atravesando un periodo de comportamiento uniforme con ciclos de oscilación, turbulencia y caos hasta que se autoorganiza.

Así, la complejidad con base en Hall (1983), es una de las primeras cosas que afecta a una persona cuando llega a una organización, una vez dentro de la misma, la complejidad que experimenta va más allá de las cosas que consideraba generalmente evidentes.

Es por ello, que las organizaciones forman parte de la expresión de una realidad cultural (Diez, 2006), incluso, la organización misma crea cultura, a través de las cosmovisiones y hábitos que establece para la conducta de los actores.

Dicha cultura se basa en la necesidad de responder al ambiente turbulento en el que se encuentran, en el diseño de estructuras más flexibles, para producir las condiciones necesarias que permitan el aprendizaje entre sus miembros, generando valor al trabajo y creando una mejor adaptabilidad hacia la visión de la innovación, dentro de los marcos de los valores, las creencias, las ideas, los sentimientos y las voluntades de una comunidad institucional.

La organización como un SCA se encuentra formada por seres humanos que son reflexivos, es decir, que poseen conciencia y propósito, lo que implica de acuerdo con Contreras, Ramírez & Ríos (2012), un reto para el liderazgo, y a la vez, cuestiona la relación de la causalidad que de forma tradicional sólo se ha asignado a la influencia de líderes hacia sus seguidores, pero no de forma viceversa.

Por esta razón, consideramos pertinente hacer alusión al párrafo de Chanlat (2009) sobre el pensamiento de que la organización piensa, basado en el hecho de que las organizaciones son humanas y sociales; y que, por eso movilizan elementos cognitivos para actuar, pero, sobre todo, consideramos que piensan porque simplemente están constituidas por seres humanos.

De hecho, se considera que la parte humana, que el mundo capitalista ha tratado de eliminar, siempre se encuentra presente organizacionalmente. Con base en esto, Powell & Dimaggio consideran la conducta humana como parte de una complejidad social clave, más allá de los modelos organizacionales.

Powell & Dimaggio (1991) señalan que:

“La conducta humana es más compleja que la supuesta en los modelos de función utilitaria individual de los economistas, ya que en la realidad existen muchos casos donde los hombres no maximizan simplemente la riqueza, sino que intervienen criterios como el altruismo o limitaciones autoimpuestas que modifican de manera sustancial los resultados de las elecciones que hace la gente” p (17).

Roberto Varela, citado por Castaingts (2015a), recupera la idea de Adams, al inferir que las sociedades humanas son sistemas abiertos, con estructuras disipativas, lejos del equilibrio termodinámico, que necesitan de un cierto nivel de entrada de flujos energéticos a través de un mecanismo autoorganizado. En esta perspectiva, las

sociedades que capten más energía son las que sobreviven y las que dominan a otras.

Al analizar la idea de Varela, podemos darnos cuenta de la implicación del poder en el control de los recursos energéticos. Tomando como referencia lo anterior, se considera que esta concepción puede ser referida en las organizaciones, explicándolo con el siguiente ejemplo: Cuando el director, gerente o jefe de un área específica tiene el control sobre su equipo de trabajo, también lo tiene sobre sus energías, de tal manera que mientras mayor sea el número de integrantes de su equipo de trabajo, mayor número de energías tendrá bajo su control, por lo tanto, tiene el poder de mando sobre ellos; y en esta concepción de poder por parte de las personas existe el hecho de que deben obedecerle porque él o ella es el jefe, el gerente o el director de dicha área.

Es por esto que, en un ambiente poblado por agentes adaptativos y objetos heterogéneos, como lo es una organización, surge la necesidad del agente para establecer formas de cooperación y adaptación grupales (Lara, 2008), donde cada grupo identifica a los demás, (lo que Holland llama marbetes o etiquetas), así como los intereses de los otros. Castaingts (2015a) expresa que aparte de las etiquetas o marbetes, también podemos hacer la identificación a través de marcas y símbolos, lo que hace que se facilite la interacción entre los actores y se establezcan las formas necesarias para modelar el mundo individual de cada actor.

Con base en Castaingts (2000), se puede decir que, desde una visión general, los principales atributos de la organización radican en: su capacidad productiva, su capacidad organizacional y su estrategia. En este aspecto, cabe mencionar que cada país impone su propio modelo, pues éste depende de las condiciones que se encuentren en cada campo social de los países.

De esta manera, el orden del mundo actual diseña los contornos sociales tanto para las organizaciones como para los individuos, lo cual crea una dimensión inevitable en la existencia humana contemporánea, con características propias, entre las que se encuentran la globalidad, la desigualdad, la rivalidad, la cooperación, la lógica

económica y la financiera (Chanlat,1994), por lo cual consideramos que ver a las organizaciones a través de los SCA, es un paso adelante sobre una visión de sucesos pasados que nos han dado el sentido común sobre la realidad organizacional, sin embargo, no debemos olvidar que no todas las organizaciones funcionan bajo las mismas circunstancias y, sobre todo, con el tiempo, todo cambia y como sociedad, debemos adaptarnos, así que las organizaciones como parte fundamental de ésta, no pueden ser la excepción.

### **2.2.3. Campo**

Como lo indica Castaingts (2016), en todo campo existen relaciones de conflicto y de cooperación entre los actores, pero al mismo tiempo los provee de las oportunidades y de los recursos necesarios para llevar a cabo sus juegos, los cuales pueden ser de carácter político, mercantil o de tipo social, debido a que un campo forma parte de un espacio social y/o físico, que se encuentra sujeto a reglas, premios o castigos con base en el juego de cada actor.

Los actores de los campos son personas o grupos de personas con intereses políticos y económicos que se enfrentan constantemente para la obtención de los premios. Además, los procesos de comunicación son fundamentales, y se realizan a través de signos e indicios verbales y no verbales (Castaingts, 2016).

Nosotros nos basamos en el modelo de campo del Dr. Juan Castaingts. A continuación, se presenta el esquema en el cual se determina el campo.





Fuente: (Castaingts, 2016, p.5)

### 2.2.3.1. Relación entre sistemas complejos adaptativos, campos y organizaciones

El objetivo de este punto, es destacar las relaciones entre los campos y las organizaciones, ambos desde la perspectiva de los sistemas complejos adaptativos. Estos aspectos son importantes establecerlos para nosotros debido a que en la presente tesis se pretende la propuesta de que las organizaciones son sistemas complejos adaptativos que se encuentran en el seno de un campo, el cual también forma parte de un sistema complejo adaptativo.

En este sentido, nos basamos en Castaingts (2016), quien señala que las organizaciones no se forman en medio de la nada, debido a que contienen sistemas de comunicación, patrones técnicos y burocráticos de conducta que implican relaciones de poder interno con toma de decisiones y de órdenes que se encuentran en el interior de un campo, debido a que forman parte de un sistema de gobierno que impone sistemas de regulación y de control.

Desde esta perspectiva, se considera necesario comprender las tramas de relaciones en las que se encuentran inmersas las organizaciones puesto que no se encuentran aisladas, por lo que hablar del campo es tener una comprensión idónea del mismo. Además, desde el campo se delimitan los aspectos simbólicos que tienen

que ver con la cultura que los actores tienen y que ingresan en su momento a las organizaciones.

Estos aspectos son desarrollados a fondo en la propuesta para estudiar a la organización desde la perspectiva de los sistemas complejos adaptativos<sup>15</sup> y que hemos adoptado al no existir una forma definida de la misma.

#### **2.2.4. Expresiones simbólicas como parte de la configuración organizacional compleja adaptativa**

Desde nuestra perspectiva, hemos llamado *expresiones simbólicas* a aquellos elementos que constituyen la configuración de la organización, que refieren a ciertos ajustes o desajustes en los comportamientos de los actores, dándoles un significado a través de la implicación de ciertos operadores simbólicos<sup>16</sup> para consolidar posturas, que como lo menciona Tannenbaum (1962) pueden encontrarse entre la superioridad, inferioridad, dominación, sumisión, orientación, ayuda, crítica o reprimenda.

Por otro lado, se considera que en las interacciones complejas adaptativas internas de las organizaciones se encuentran aspectos que conciernen a obtener emergencias positivas o negativas, es decir funcionamientos y disfuncionamientos como parte de expresiones simbólicas formadas por signos, que se interrelacionan con otros elementos y con otras expresiones simbólicas para llevar a cabo los entramados de las relaciones de los diversos elementos de las organizaciones, especificados en patrones a corto, mediano y largo plazo y que afectan las acciones conductuales de los actores.

Es por ello que dentro de las expresiones simbólicas se pueden considerar aspectos como los funcionamientos, disfuncionamientos, costos ocultos y los posibles elementos que las organizaciones establezcan para obtener o no un management

---

<sup>15</sup> Véase apartado <<3.3 Propuesta para el estudio de las organizaciones a través signos y símbolos desde una perspectiva de los Sistemas Complejos Adaptativos.>> de la presente tesis.

<sup>16</sup> Los operadores simbólicos son fundamentales para comprender el sentido que tienen los signos y los símbolos (Castaingts, 2011).

estratégico. Cabe destacar que estos elementos los veremos a detalle más adelante en este mismo punto.

### **¿Qué es una estrategia?**

Antes de comenzar con los aspectos estratégicos, consideramos importante conocer qué es una estrategia. El concepto de estrategia indica, como lo mencionan Séguin, Hafsi, & Demers(2011), múltiples realidades, debido a que varios autores hacen distinciones entre diversos aspectos al referirse a ésta.

Dichos autores resaltan las diversas perspectivas desde las que se estudia el concepto de Estrategia: *De contenido*, como lo señalan Schendel y Hofer (1978); Citados por Séguin et al.,(2011), que se refiere a todo aquello que la organización hace, es decir, está relacionado con conocer cómo hace los procesos la organización. *De diseño y formulación*, donde se señala a la estrategia como una implementación. En esta perspectiva, Ansoff (1965); Citado por Séguin et al.,(2011), establece cuatro dimensiones para su comprensión: La definición de producto-mercado, el vector de crecimiento, la sinergia y la ventaja competitiva.

Con respecto a Mintzberg (2007), él afirma que la estrategia se puede concebir a través de cuatro formas: Como un plan, una perspectiva, una posición y como un patrón.

De acuerdo con Séguin et al.,(2011), lo interesante de todas estas maneras de concebir al término de *Estrategia* consiste en el desafío de posicionarlos entre sí, tomando en cuenta el medio ambiente, las habilidades de la organización y el papel de los actores.

### **La parte socioeconómica como apoyo en la configuración organizacional adaptativa**

Cuando se concibe el aspecto socioeconómico de la organización, no se refiere a una intervención de consultoría, o a utilizarla para hacer algo similar en la presente tesis, sino a una introducción a la parte socioeconómica, para resaltar que este aspecto lo podemos ver como una de las grandes partes reflexivas en las ciencias sociales, que de acuerdo a Michaud & Thoenig (1998), ha buscado encontrar

respuesta a la situación de convivencia entre lo que Durkheim llamaba *solidaridad mecánica*, propia de las sociedades primitivas, caracterizadas por los vínculos entre los individuos y el grupo, y la *solidaridad orgánica*, propia de las sociedades industrializadas, en lo cual había una división social existente.

Sin embargo, los mismos autores, mencionan que la parte de la gestión organizacional, esta preocupación comenzó a tomar importancia a partir de Elton Mayo y los estudios de organización del comportamiento humano, en los estudios de Hawthorne, para contribuir a renovar la visión que había del ser humano en las empresas.

Ahora bien, en las organizaciones modernas cada vez más se va tomando mayor relevancia al aspecto social, como parte de las necesidades de adaptación ante los cambios sociales. De esta manera, se han puesto en práctica diversos enfoques que destacan la figura humana en las organizaciones como parte de un factor clave en sus procesos.

En este punto de encuentro, aparece la gestión socioeconómica, que no pretendía simplemente retomar sólo discursos teóricos, sino llevarlos a la práctica. De esta forma, en su búsqueda para un mejor desempeño tanto social como económico en las organizaciones, se basa en la idea de la que hablan Savall & Zardet (2009b), sobre el hecho de que un patrón no puede existir si no tiene productos, pero tampoco puede existir si no tiene hombres.

La gestión socioeconómica complementa la visión económica con la dimensión humana, mostrando a través de las interacciones complejas entre los comportamientos humanos y las estructuras, que los diversos flujos energéticos entre los actores organizacionales pueden llegar a mostrar tensiones, ocasionando lo que Savall & Zardet denominan disfuncionamientos y costos ocultos.

Nosotros hemos agregado la parte de los flujos energéticos en la concepción de Savall & Zardet, como parte de un complemento en la gestión socioeconómica, basándonos en el hecho de que ellos hablan de interacciones complejas, por lo cual consideramos que, a partir de esto, nos da la pauta para hacer un bloque de

construcción y hacer referencia hacia los sistemas complejos adaptativos, y de esta manera tener la visualización de la gestión socioeconómica desde el enfoque complejo adaptativo, es decir, aunque no lo mencionan, a nuestro parecer se encuentra implícito en la idea general.

Otro punto importante a aclarar, es que la gestión socioeconómica se desarrolló como un método hacia la conducción del cambio en las empresas, es decir, desde la perspectiva de los autores Savall & Zardet, esto es conducido a las organizaciones de tipo empresas.

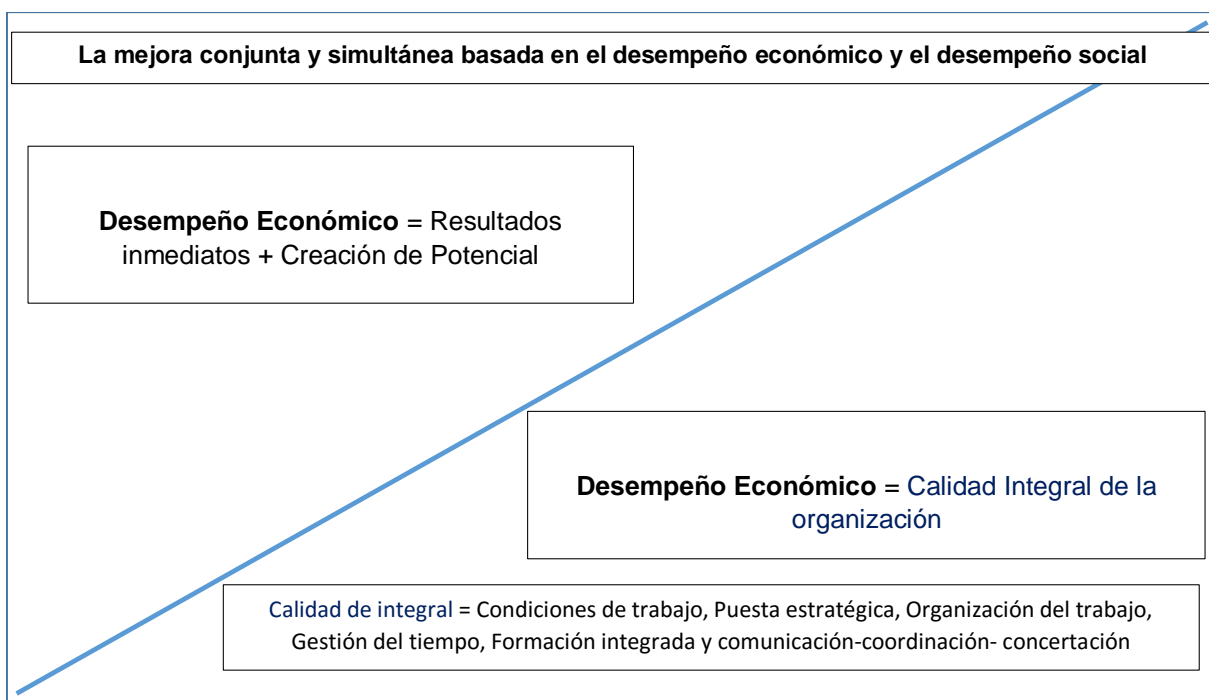
En este sentido, cabe mencionar que a partir de nuestra concepción de organización que abarca más allá de la organización de tipo empresa, pensamos que este concepto de gestión socioeconómica también puede ser aplicado para otros tipos de organizaciones, como gubernamentales o educativas, ya que se considera que en sus fundamentos se encuentran las dos dimensiones de dicho modelo, además los autores han trabajado con ésta gestión en organizaciones de este tipo, por lo que consideramos que ellos llaman en general –empresa- a lo que nosotros en nuestro Posgrado de Estudios Organizacionales llamamos –organizaciones-; incluso, se podría incluir, salvo con sus limitaciones y observaciones a las organizaciones de tipo ONG(organización no gubernamental) que también requieren de un buen desempeño del aspecto social , como de un buen desempeño del aspecto económico que manejan en su financiación, para cumplir con sus objetivos de manera eficiente.

Ahora bien, es importante resaltar que en la gestión socioeconómica el bienestar entre la dimensión social y la dimensión económica se encuentra en un marco compartido, de tal forma que se desarrolla para obtener una evolución enfocada en las decisiones estratégicas, en los procesos ejecutados en ciclos periódicos y en el desarrollo e implementación de herramientas de gestión (Savall & Zardet,2009b), en

los que se espera encontrar la existencia de disfuncionamientos organizacionales<sup>17</sup> y con base en ellos, identificar y valorar los costos ocultos que resulten de éstos.

Savall & Zardet(2009b) expresan que han trabajado con dicha intervención socioeconómica, aplicándola en diversas organizaciones, tanto en el sector público como en el sector privado, donde han implementado en conjunto con el desempeño económico y el desempeño social, encontrando y resolviendo situaciones con costos ocultos, implementando acciones innovadoras que mejoren tanto el valor añadido en la dimensión económica como las creaciones de potencial en la dimensión social, todas ellas dirigidas por los directivos.

**Figura 1. Enfoque socioeconómico del desempeño global sustentable**



Fuente: Elaboración con base en Savall & Zardet, 2009b.

En la figura 1, podemos observar precisamente la configuración del enfoque económico, la cual es realizada con las intervenciones y experimentos a través de la gestión socioeconómica, que han mostrado que tanto la dimensión social como la dimensión económica forman parte de un sólo enfoque socioeconómico del

<sup>17</sup> En el siguiente tema se abordará a profundidad la parte de los disfuncionamientos y de los costos ocultos.

desempeño global, donde existen mecanismos sostenibles para su desempeño económico y las acciones en su desempeño social.

Ahora bien, en el desempeño social, existen acciones que conciernen a la obtención de una excelente calidad integral, la cual tiene diversos dominios: Las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la gestión del tiempo, la comunicación-la coordinación-la concertación, que Savall & Zardet llaman las 3C, la formación integrada y la implementación estratégica.

Al final, como parte de un sistema complejo adaptativo, los resultados les permitirán a los actores adaptarse y hacer frente a situaciones de su entorno, siendo organizaciones proactivas.

#### **2.2.4.1. Disfuncionamientos y costos ocultos**

Este punto tiene dos finalidades, el primero, conocer qué son los disfuncionamientos y los costos ocultos y el segundo, cómo estos pueden resultar de una estrategia o de un control mal aplicados, es decir cuando los flujos organizacionales no fluyen de forma adecuada en las organizaciones y cómo pueden afectarlas.

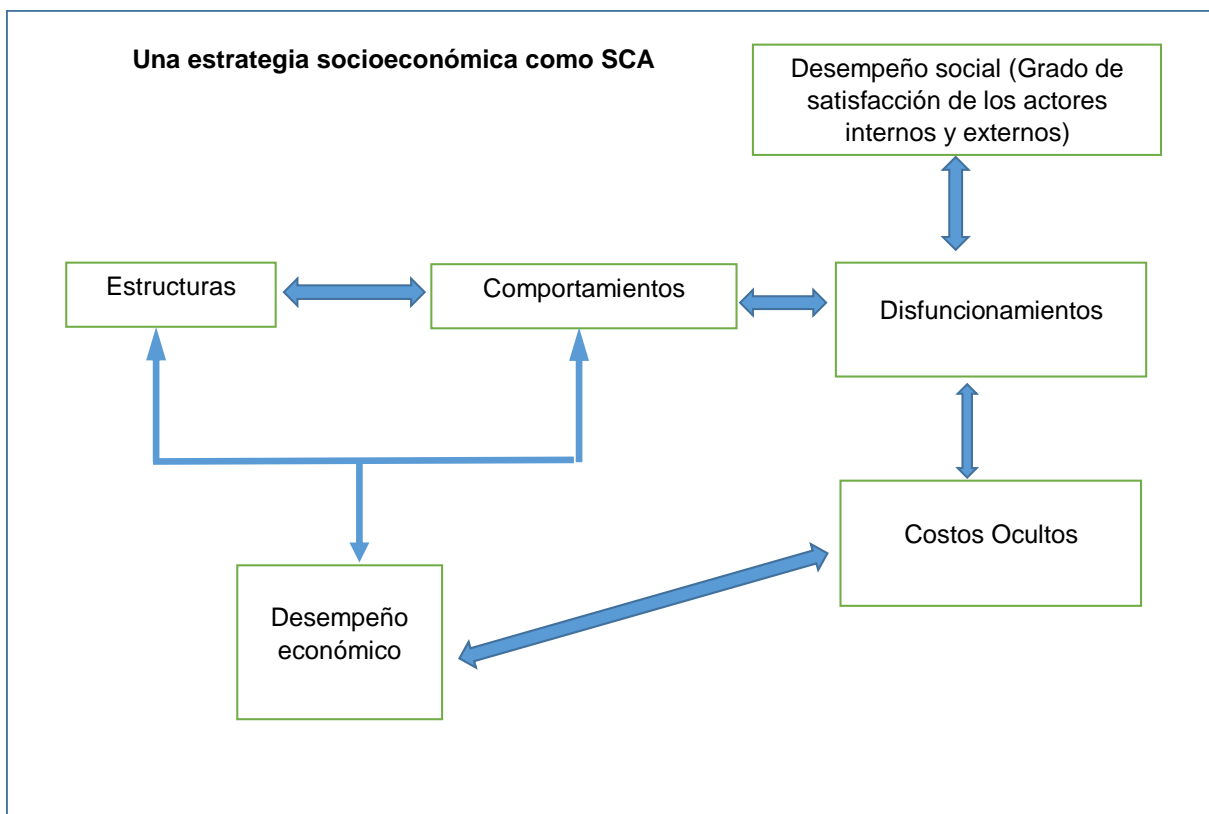
Los disfuncionamientos se refieren a las anomalías, perturbaciones y diferencias que surgen en las organizaciones (Savall & Zardet, 2009b). Sus causas pueden ser múltiples e incluso confusas, y con frecuencia son expresiones simbólicas que se refieren a ciertos desajustes en los comportamientos de los actores, por ejemplo, en la falta de aspectos técnicos o bien en funciones de liderazgo (Savall & Zardet, 2006).

Los costos ocultos, son el resultado de los disfuncionamientos y no se pueden identificar por sistemas de información, contables o financieros, por esta razón como lo mencionan Savall & Zardet, son definidos como la diferencia entre el funcionamiento deseado y el funcionamiento real. Pero ¿Cuándo aparecen los costos ocultos y los disfuncionamientos?

La acción de controlar implica la idea de influir en los comportamientos, en los diversos niveles: individual, grupal y organizacional<sup>18</sup>, por lo cual la congruencia de los objetivos y la sensibilidad de los comportamientos son el punto clave en la lista de los supuestos necesarios (Dermer & Lucas, 1986) para llevar a cabo el control de la mejor manera posible.

Sin embargo, de acuerdo con Castaingts (2016), en los procesos organizacionales que forman parte de un SCA, existen tensiones, contradicciones, aciertos o fracasos, incluso las emergencias que surgen entre los actores pueden ser positivas o negativas, y de esta manera pueden manifestarse los disfuncionamientos y posteriormente los costos ocultos.

**Figura 2. Hipótesis fundamental del análisis de la estrategia socioeconómica**



Fuente: Con base en agregado elaboración propia, que se encuentra basado en H. Savall. Méthode de diagnostic socio-économique. Revue française de gestion, 1978.

<sup>18</sup> Con base en apuntes de la clase con el Dr. Arturo Hernández Magallón, “Seminario Avanzado II”, del Doctorado en Estudios Organizacionales, UAM-I.



A partir del modelo presentado por Savall & Zardet en 1978, en la figura 2 se explica que:

“Un disfuncionamiento es una diferencia entre el funcionamiento esperado de una empresa y funcionamiento real. Como tal, es el resultado de las interacciones entre las estructuras de la empresa y los comportamientos humanos.

Los disfuncionamientos son clasificados en seis familias: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación de la estrategia.

Estos disfuncionamientos provocan costos ocultos que se clasifican en cinco grupos de indicadores: ausentismo, accidentes de trabajo rotación del personal, calidad de los productos (bienes y servicios) y productividad directa. El objetivo es mejorar las interacciones entre las estructuras y los comportamientos para reducir los disfuncionamientos y sus consecuencias financieras: los costos ocultos” (Zardet & Krief, 2006, p.4).

Con base en lo anterior, nosotros hemos agregado al modelo sólo los flujos recíprocos, con los cuales consideramos la causalidad recursiva que existe entre los diversos elementos de la gestión y de la estrategia socioeconómica, como un SCA.

Así, las relaciones causales y recursivas que existen en las organizaciones definen el tipo de funcionamiento existente, por lo que los disfuncionamientos pueden ser muy importantes o no, es decir, estos disfuncionamientos pueden provocar averías, y en ocasiones dichas averías pueden ser reparables, pero quizás haya otras en las que definitivamente puedan afectar a la organización muy seriamente.

De aquí, la importancia de señalar que los sistemas de control que se encuentran en los procesos organizacionales deben ser diseñados para sostener este tipo de aspectos. Y esto, como ya se había señalado anteriormente, se puede lograr a través de estrategias adaptativas. Como puede observarse todo se va relacionando.

Dermer & Lucas (1986), expresan la necesidad de contar con modelos de control que resulten por los grupos de interés autoreguladores, o bien como lo expresa Lebas (1995), es conveniente capacitar e involucrar a los individuos, a través de una mejora continua, aunque no se pueda separar el aspecto de la medición y la gestión del

rendimiento; de esta manera, podemos darnos cuenta que otros autores han considerado aspectos que se encuentran dentro de la gestión socioeconómica.

En este sentido, surge la necesidad de mencionar al potencial humano que destacan Savall & Zardet (2009), y que se refiere al recurso humano, pero considerándolo como un factor energético esencial para la movilización de las competencias requeridas, con la finalidad de ponerlas en práctica en las tareas por más complejas que éstas sean.

Con base en lo anterior, se considera que el control y el poder organizacional puede influir de forma positiva o negativa en la aplicación organizacional, ligados a la influencia que se logre con el potencial humano en las organizaciones, puesto que éste es, como lo indican Savall & Zardet (2009), el resultado de una sinergia que también puede ser positiva o negativa, y que por ende es relevante en los SCA.

De esta manera, la inconsistencia que exista entre las intenciones discutidas previamente y las prácticas puestas en marcha después en las organizaciones, pueden ser una gran división para adoptar un modelo de gestión socioeconómica, debido a que surgen disfuncionamientos y costos ocultos.

#### **2.2.4.2. Management estratégico**

Hemos comentado ya sobre las complicaciones que traen consigo los disfuncionamientos y los costos ocultos en las organizaciones, por lo cual no todo lo podemos dejar como negativo o latente a una negatividad, lo cual no se niega que sea algo que se encuentre fuera de la realidad organizacional.

Sin embargo, desde nuestra perspectiva, resulta interesante exponer la alternativa a consideración, como resulta de la propuesta de la gestión socioeconómica, que pueda dar lugar a encadenamientos positivos y acciones estratégicas adecuadas, lo cual tampoco es una receta mágica, debido a que se requiere de mucho trabajo entre los actores de la organización, así como entre los diversos niveles jerárquicos. Todo siempre desde la perspectiva de los SCA.

Savall & Zardet (2009b) han trabajado un modelo llamado “La estrella de mar del Management Estratégico”, donde existen campos o dominios que en su conjunto conforman un núcleo de lo que ellos denominan “un management estratégico general de tipo socio-económico”, donde se desarrollan conceptos y prácticas comunes organizacionales y de los actores. Además, los autores, lo consideran tanto una herramienta como un método para la creación de un cambio positivo en la organización.

A este modelo, Castaingts (2016), a través de la utilización de bloques de construcción y agregados, hizo una propuesta sobre la cual nos basamos. En dicho agregado, lo que ya contenía la estrella del mar del management estratégico, Castaingts le agregó otras dimensiones y lo muestra ahora como interrelaciones complejas, siendo parte de un SCA, llamándolo ahora “Management estratégico. Un SCA”, una mejora muy importante desde nuestro punto de vista para la interpretación y comprensión de dicho modelo en el ámbito organizacional.

Desde la perspectiva de Castaingts, los elementos del management son importantes para comprender la configuración de una estrategia, pero también lo es el conjunto de relaciones que existen en el interior de las organizaciones.

Los elementos en el management estratégico son los siguientes: El potencial humano, el sistema de remuneración, estrategia socioeconómica, decisiones de inversión, control de gestión socioeconómica, sistema de información, marketing socioeconómico, transferencia de ingeniería inmaterial, gestión de producción, organización socioeconómica y la gestión de calidad.

En el caso de la propuesta de Castaingts, se agregan los elementos del entorno interno, el entorno externo, la ingeniería inmaterial, la organización desde el sistema de cooperación y la gobernanza.

Lo que indica el cuadro de Castaingts es que entre todos los elementos existen relaciones desde la perspectiva de un SCA, por lo que, al estar relacionados dichos elementos, con una modificación que se realice a uno de ellos, es posible alterar a

los demás. Como ya se ha señalado, dichas modificaciones pueden ser positivas o negativas e incluso podrían llegar a destruir al sistema.

Para ejemplificar, tomaremos el ejemplo que expone Castaingts (2016), al que le también le pondremos algunos agregados más: Al tomar a alguno de los elementos del management estratégico, en este caso, nos referiremos a la decisión de inversión sobre algún tipo de maquinaria, la cual está ligado a la decisión de saber qué tanto potencial humano está disponible en la organización para manejar dicha maquinaria, por otro lado, es necesario conocer si los sistemas de remuneración son congruentes con la inversión que se piensa hacer, es decir, si existe el capital suficiente para llevar a cabo dicha operación, otro punto importante es saber si los sistemas de información internos y externos son confiables para saber si esa inversión es necesaria y efectiva para llevarla a cabo, y además, poner en marcha el marketing necesario que acompañará a los productos que se van a llevar a cabo con la maquinaria nueva, si es el caso, así como poner en marcha las estrategias socioeconómicas y el control de la gestión socioeconómica en la organización, con la finalidad de exista una gestión de calidad, etc. De esta manera todo forma parte de un sistema complejo adaptativo (SCA).

### **2.3. Signos y símbolos en las organizaciones**

En las organizaciones generalmente se habla de las configuraciones de los procesos y de herramientas capaces de asegurar, analizar y llevar a cabo los objetivos y las metas organizacionales de una forma oportuna e inteligente.

Todos estos procesos llevan inmersos una trama de aspectos basados fundamentalmente en la forma de la comprensión y del uso de la información, de las decisiones y de la conciencia práctica para que los actores miembros de la organización puedan llevar a cabo a partir de sus interpretaciones, significados y posteriormente de sus conductas a partir de la organización que perciben.

Con base en lo anterior, no se puede pensar que el sólo hecho de que existan estrategias de legitimación en los procesos organizacionales dará como resultado el éxito de dichas estrategias al ponerlas en práctica.

En este sentido, debe existir algo más que sea capaz de mover la voluntad de los actores. De acuerdo con Mary Douglas (1986), aunque existe una jerarquía compleja de compromiso de los individuos con el grupo, no existe una explicación a fondo sobre el hecho de que ese compromiso se encuentre fragmentado por intereses personales, debido a que existen secuencias ocultas que se convierten en trampas imprevistas que hacen a los individuos dirigirse hacia otras direcciones.

Es así como Douglas (1986) menciona la importancia del establecimiento de la institucionalización aparte de la legitimidad, debido a que confiere igualdad, al perder marcos ambiguos que puedan poner en duda su posición reguladora en el sistema. De esta manera, las instituciones otorgan identidad a los actores, y es la identidad de cada actor con la que se interpreta todo lo que le rodea, algo con lo que vive de forma cotidiana, que se encuentra relacionada con las reglas escritas o interiorizadas en las organizaciones.

Pero ¿cómo podemos hacer esta institucionalización de forma cognitiva hacia los actores? Se considera que a partir del estudio de los signos y de los símbolos, es decir, desde la perspectiva simbólica, en la institucionalización, no existe una regla que no se encuentre codificada para cada actor, por ejemplo, cada actor sabrá cómo enfrentar y resolver los diversos tipos de circunstancia que se le presenten.

Desde esta consideración, podemos examinar que el uso de los signos y de los símbolos se encuentran relacionados en las organizaciones para crear nuevos contextos, nuevos vínculos, que permitan abrir nuevas formas de pensamiento para obtener un lenguaje de comprensión, de comunicación y de recepción de toda la información necesaria hacia los actores, y a partir de ellos, también les permita reflexionar dicha información, puesto que como lo mencionan Feldman y March (2016), las decisiones que se realizan a partir de la información recibida, generalmente se ve reflejada en los costos de las organizaciones, así como en otras partes de las mismas que les permiten mantener beneficios.

Por tanto, es considerable la importancia de la influencia que aportan los aspectos sociales e individuales en las organizaciones, a través de ejercer los valores y los

comportamientos apropiados, basados en una construcción ideológica (Feldman & March, 2016). Es por esto, que el aspecto simbólico tiene una base de eficacia social, debido a que los aspectos simbólicos de las organizaciones constituyen las inmensas redes de significados que se ven al interior de las mismas.

En los Estudios Organizacionales, existe la corriente llamada Simbolismo Organizacional, la cual comenzó a utilizarse en 1980, y con ella comenzaron a revisarse dos aspectos importantes:

El primero, hacia aspectos instrumentales, capaces de ser influenciados y observar resultados. El segundo hacia aspectos simbólicos, que se encuentran influenciados por el mundo de los seres humanos, donde se encuentran los sentimientos, las emociones, los valores y todas aquellas concepciones ligadas a su mundo social (Alvesson & Olof, 1992).

Alvesson & Olof (1992), hacen referencia a que el simbolismo organizacional tiene una naturaleza de relación entre ambos polos, debido a que la mayoría de los fenómenos organizacionales pueden suceder entre ambos extremos, de ahí que otra mirada que expone esta corriente, es ver a las organizaciones como una unidad simbólica, lo cual ha llevado a considerar a la cultura organizacional de las mismas como un sistema de símbolos.

Sin embargo, en la consideración de la cultura como un sistema de símbolos, los autores exponen que hay que tener cuidado al considerar, por un lado, al simbolismo como el punto central en la cultura, debido a que, desde esta perspectiva, los significados y las emociones son las dimensiones importantes en las organizaciones. Ahora bien, esto no quiere decir que se considera a la cultura como punto central de fantasías o bien de aspectos superficiales.

De esta manera, ambas perspectivas, la cultura y los símbolos, hacen la construcción de los significados tanto individuales como grupales, donde los símbolos se encuentran conectados al contexto cultural organizacional. De acuerdo a Adams & Ingersoll (1990), sólo algunas partes de las organizaciones son visibles y discutibles, de tal forma, que cuando la cultura comienza a ser aplicado de forma

más amplia, es capaz de revelar aspectos simbólicos ocultos de la vida de los actores.

Desde nuestra perspectiva, consideramos que debido a que los grupos de trabajo están delimitados por los símbolos, por significados y por los sentidos de los actores organizacionales, no es de extrañarse que en todos los procesos de construcción colectiva en las organizaciones sean partícipes las relaciones y las comunicaciones como parte del orden de lo legítimo y de procedimientos institucionales, donde los discursos de las figuras de mando como los jefes, gerentes o directores, se encuentran en el nivel de encanto o desencanto para la influencia positiva o negativa organizacional.

En el presente tema, se abordará precisamente lo relacionado al simbolismo, como parte de nuestro marco teórico, lo cual es un campo que, a nuestra consideración, a pesar de ser ya mencionado y estudiado en los Estudios Organizacionales, hace falta hacer la aclaración pertinente de que en realidad a lo que se refieren los autores cuando hablan de símbolos en las organizaciones, son más bien signos.

Con apoyo de la antropología, y aprovechando que nuestro campo de estudio es un campo multidisciplinado, haremos uso de la diferenciación entre ambos conceptos y marcar el porqué de nuestra aclaración. Es importante destacar que esto no quiere decir que no puedan existir símbolos en las organizaciones.

### **2.3.1. Definiciones de signos y símbolos**

Como ya se mencionó, la intención de este tema, es marcar y conocer la diferencia entre los signos y los símbolos. Se comenzará con los signos. Con base en Castaingts (2011), vamos a revisar los dos conceptos de signos que el autor establece: Una para Saussure, otra para U. Eco y la otra para Pierce.

#### **Signos**

En el caso de Saussure, el signo forma parte de una relación que existe entre dos elementos llamados el significante y el significado. El significante hace referencia a

imágenes de tipos acústicas o visuales y el significado se refiere a lo que dichas imágenes significan.

Para tener un concepto más claro sobre lo qué es el significante y el significado, seguiremos el ejemplo de Castaingts (2011), cuando se hace referencia a la palabra “perro”. La palabra “perro” se encuentra formada por cinco letras y cuando dicha palabra se escribe o bien se habla forma parte de un significante. Ahora bien, el significado de dicha palabra es un animal de cuatro patas, con ciertas características como hocico largo, cola y además que emite un sonido, es decir, hace guau, guau. De esta manera podemos ver la relación que existe entre el significante y el significado en un signo y que nos da como resultado un vocablo y un objeto.

La relación que existe entre el vocablo y el objeto, de acuerdo a Castaingts (2011), es totalmente arbitraria, debido a que el autor considera que el lenguaje que heredamos y que aprendimos al nacer, nos hace incidir para que dicha relación sea para nosotros necesaria, sin embargo, es la costumbre la que generaliza este hecho, de tal manera que ya la vivimos de forma normal.

Para el caso de U. Eco, Castaingts (2011), nos muestra que el signo es una entidad física, que se produce por el hombre, o una clase o un tipo de expresiones concretas de otras cosas, que pueden ser reales o imaginarias, de tal manera que el signo es capaz de expresar otra cosa, la cual también es un signo y así puede ir relacionándose sucesivamente.

En el caso de Pierce, el signo forma parte de una relación que se encuentra compuesta por un significado, un significante y un referente. Es decir, de acuerdo a Castaingts, Pierce hace una referencia hacia tres variables, que se relacionan cuando en un lenguaje verbal o no verbal, existe una expresión o significante (variable x), donde hay un referente o un objeto (variable z) que se encuentra asociadas a un conjunto de propiedades o características (a, b, c, etc..) que forma parte del significado (variable y).

La comprensión de los signos, nos da la posibilidad de hacer una interpretación dentro de un sistema dado, de tal manera que, a partir de éstos, podemos remontar



hacia una decisión previa de nuestra parte (Schutz (1972; citado por Vargas, 2007), que, en nuestro caso, los vinculamos a las decisiones en el sistema complejo adaptativo que es la organización, por lo cual los aceptamos y los utilizamos como una expresión del contenido de nuestra conciencia.

Ahora bien, siguiendo con Castaingts (2011), el autor considera que la única forma de interpretar un signo, es a través de otros signos, razón por la cual nos presenta una cadena de signos que son reenviados a otros, a los que Eco denomina "Semiosis ilimitada", donde la cadena de esos significantes explica los significados de otros significantes precedentes.

De esta manera, los signos forman parte de los significados vividos o realizados por las organizaciones, a la aplicación de las normas y de las rutinas que obedecen a las relaciones lógicas de las mismas. De hecho, el signo vive en contacto con la realidad, por lo cual todo sistema de signos es un esquema de la experiencia usada, como un esquema interpretativo. (Palomares & Mertens ,1995; citados por Vargas, 2007).

La eficacia de los significados simbólicos está estrechamente ligada al grado en que son aceptados y compartidos por los miembros de la organización. Lo que Luhmann (1991) reconoce como un "sistema simbólico compartido", donde se crea un consenso de valores implícitos que luego se formalizan con un carácter más normativo, dando origen a un código.

Lo anterior se puede definir de acuerdo con Sebeok (1996), como el instintivo de la capacidad de todos los organismos vivos para producir y comprender los signos, ya que éstos son los que finalmente permiten a los seres humanos el reconocimiento de los patrones de las cosas, actuado como guías para la toma de decisiones.

## **Símbolos**

A continuación, se revisarán los símbolos. De acuerdo con Castaingts (2015a), un símbolo aparece a partir de un signo, es decir cuando un signo adquiere fuerza en su concepción para la sociedad.

Bajo esta perspectiva y con base en Castaingts (2011), debido a que los símbolos aparecen a partir de los signos, nos basaremos en el análisis simbólico del triángulo de Pierce, quien señala que un símbolo aparece ante la relación que existe entre tres elementos: un significante, un significado y un referente.

Cuando se habla del significante se refiere a la palabra misma, al símbolo puro, es decir a una palabra, a una figura, a una representación, aunque se desconozca lo que quiere decir. El significado, por su parte, es a lo que se refiere el significante.

Para dejar más claro lo anterior, abordaremos el ejemplo de Castaingts (2011), cuando hace referencia a la palabra “niño”. La palabra niño es un significante, y, para saber qué significa es necesario asociarlo a un conjunto de características y propiedades propias del concepto niño, y de esta manera comprender el sentido de dicha palabra. De esta manera, el autor llama al conjunto de propiedades que forman un concepto como significado.

Castaingts (2011), menciona que el significado no está determinado por un sujeto o por un objeto determinado, es decir, con la palabra niño, no se hace referencia a un niño específico (Alberto, Juan, Braulio), sino que la referencia sólo se hace hacia el conjunto de propiedades que identifican al niño. Sin embargo, las propiedades a las que hace referencia la palabra niño, surgieron a partir de la asociación con objetos, en este caso, con niños específicos, de tal manera que el referente del significado es claro.

Además, Castaingts destaca que el referente no sólo puede ser un sujeto o un objeto real, ya que éste puede ser un imaginario, y que, incluso en el uso del lenguaje, es mucha más común encontrarse con referentes imaginarios que con reales.

Es por este aspecto que el autor nos hace resaltar lo que Eco denomina falacia referencial, donde sólo se supone y no se comprende la diferencia entre el significado, el significante y todo se vuelve una confusión con el referente. La falacia referencial se lleva a cabo cuando se confunde, por ejemplo, a Mario Moreno con Cantinflas o a López Moctezuma con el hombre malvado.

A pesar de que la falacia es algo que aparentemente tiene validez, también tiene errores profundos. En una falacia lógica el error se encuentra en el razonamiento y en una falacia simbólica, el error radica en confundir el significante con el significado y con el referente (Castaingts, 2011), tal como se ha visto.

Es por esto, que las acciones en una organización son símbolos, donde se manifiestan las relaciones entre el significante, el significado y un referente. Con base en lo anterior, vamos a analizar el ejemplo de Castaingts (2011), al exponer estas relaciones en una organización.

En la organización Banamex, Herdez, etc., el significante se refiere al nombre que lleva la acción. De esta manera, el significante establece tanto el nombre de la organización como el número de acciones que posee. El significado se concentra en las acciones del valor que la organización tiene, por ejemplo, en el caso de Banamex se refiere a cuánto es su cotización en la bolsa de valores. Sin embargo, una vez que se sabe el significante y el significado, es necesario conocer su referente, lo cual nos abre dos posibilidades, a un objeto real y otro imaginario.

El objeto real es que la organización Banamex actúa en el sector financiero y se llama Banco Nacional de México. Ahora bien, el objeto imaginario será el producido por el conjunto de imágenes que se llevan a cabo, a partir de la publicidad y del valor con que se cotiza en la bolsa.

Lo anterior pone en análisis el hecho de que, en ocasiones hay organizaciones sobre las cuales simplemente se especula, debido a que su referente de imagen pública sea muy bueno, aunque en realidad la organización no lo sea, o bien, el caso contrario, donde la organización trabaje bien, pero su imagen pública la hace parecer que no es así.

Así, cuando se habla del referente, tenemos que:

“El referente es una mezcla de contenidos reales: la empresa, la capacidad técnica y administrativa de la misma, sus estados de cuenta (cuando no son manipulados), etc., y de contenidos imaginarios: la imagen dada por la publicidad, los chismes que corren de la empresa y sus dirigentes, el reflejo de su cotización bursátil, etc.” (Castaingts, 2011, p.351).

De acuerdo con Biord (1996), el símbolo nos introduce a una realidad, debido a que la realidad donde el mismo símbolo se encuentra, está simbolizada de forma oculta, de tal manera que no hace diferencia, sino que nos une dentro de una vivencia cultural, donde cualquier elemento, que nosotros llamaremos signos, pueden convertirse en símbolo, siempre y cuando tenga una amplia representación de todo el sistema socio-cultural, debido a que la función del símbolo es precisamente la de hacer que exista un orden simbólico, por lo cual, los símbolos se refieren a aspectos más sensibles.

### **Diferencias y conclusiones entre signo y símbolo**

Ahora bien, mientras que el signo nos hace la referencia hacia una realidad significada, el símbolo nos remite a una realidad simbolizada. En esta perspectiva, Biord (1996) menciona que el símbolo funciona in praesentia, y el signo in absentia. Como expresa el mismo autor al hacer referencia a Durand, se reconoce que el símbolo pertenece a la categoría general del signo.

Desde nuestra perspectiva, se propone la necesidad de reconocer la diferencia esencial entre ambos términos, ya que cuando hablamos de la corriente del Simbolismo Organizacional, se hacen confusiones de signos por símbolos, lo cual llega a propiciar caer en reflexiones erróneas.

Así que la diferencia entre el signo y el símbolo se marca cuando el signo adquiere una relevancia mayor entre las personas, de tal manera que para su entendimiento ya no necesita de otros signos para ser identificado, a pesar de que sí puede estar compuesto por otros signos.

Varias organizaciones, trabajan día con día para hacer posible que sus marcas, su imagen comercial y sus productos, se conviertan en símbolos en la sociedad, algunas lo han logrado, de tal forma, que, con sólo ver una imagen, sabemos qué organización es, a qué se dedica, qué nos ofrece y si es una organización con ética, o no, etc.

Sin embargo, se considera que los signos que se presentan en las organizaciones, hacen posible la estimulación para que se descubran nuevas realidades. Vamos a poner un ejemplo propio:

Si tenemos al empleado X, en la organización A, por sí sólo, el empleado X, no nos ofrece algo que nos permita identificarlo o asociarlo a una representación de algo, pero si al empleado X, ahora lo reunimos con el empleado Y Z, y juntos forman parte del equipo de trabajo que depende de la Dirección de Sistemas, entonces el conjunto de estos signos ya nos puede dar un significado, es decir, simbólicamente son la Dirección de Sistemas, la cual tiene un lugar en el organigrama de la organización.

En México, como lo menciona Castaingts (2011), tenemos algunos símbolos históricos, como lo es nuestra bandera nacional, en la religión tenemos a la Virgen de Guadalupe, o incluso de forma deportiva, tenemos el símbolo del fútbol.

De esta manera, podemos ver que el poder del símbolo reside precisamente en su función simbolizadora o evocadora, que logra hacer por sí mismo.

Es por esta razón que el símbolo permite que exista el reconocimiento de las personas que están implicadas en una misma realidad, en una cultura, articulando la forma de quien lo produce o de quien lo recibe en conjunto con su orden cultural, para identificarlo como sujeto dentro de él y en relación con otros; además también interpela a los otros como personas, ya que no se trata de dar informaciones sobre una realidad, sino de dar forma a la realidad como mundo cultural (Bjord, 1996).

### **2.3.2. Operadores simbólicos y lógicos**

Los actores requieren de una ruta que guíe sus sentimientos y emociones a la hora de actuar, de acuerdo con Castaingts (2011), esto lo pueden realizar a través de mitos y de creencias que están marcados en sus relaciones para la comprensión del mundo que los rodea, donde les son proporcionados los símbolos y los signos para asociarlos con diversos operadores lógicos y simbólicos que les permitan tomar sentido y razón sobre el pensamiento humano.

En este hecho, la cultura juega un papel importante, debido a que, el desarrollo, así como el uso de los operadores lógicos y simbólicos, en relación a su diversidad de asociación, de integración y de jerarquización entre los actores, cada cultura lo hará de forma diferente.

Castaingts (2011), se refiere a la idea de usar el concepto de operadores simbólicos y operadores lógicos, con base al conjunto de instrumentos de análisis utilizados por Lévi-Strauss. De esta manera, se puede decir que los operadores no sólo sirven para significar algo, sino también para establecer operaciones lógicas entre los diversos significantes, lo que permite realizar u operar tanto los procesos de comprensión simbólica como los procesos de relación lógica entre ellos.

Con base en lo anterior tenemos las definiciones para los operadores lógicos y simbólicos del autor:

“Los operadores simbólicos son instrumentos lingüísticos de lo concreto que se usan para darle sentido a alguien o a algo. Los operadores lógicos son instrumentos lógicos que permiten asociar varios operadores simbólicos en términos lógicamente aceptables para la sociedad en cuestión. Unos sirven para significar y otros para agrupar y relacionar con sentido lógico” (Castaingts, 2011, p.76).

En el caso de los operadores simbólicos, Castaingts (2011), menciona que se refieren a los signos, que pueden ser concretos o abstractos, como ejemplo de esto, el autor nos remite a dos ejemplos. El primero se refiere al ejemplo de un signo de (\$), el cual es un signo abstracto y que se refiere en nuestra cultura al signo de pesos. Otro ejemplo que Castaingts expresa es el signo de (+), el cual representa al signo concreto de la cruz en la religión católica, donde fue crucificado Jesús.

Un punto relevante, es que Castaingts (2011) reconoce que los operadores lógicos no son totalmente neutros en las relaciones, sino que por el contrario siempre tienen una carga simbólica.

En las organizaciones todo tiene un significado para los involucrados en las organizaciones, por lo que se considera que las expresiones simbólicas están

configuradas por los operadores lógicos y simbólicos, a través del intercambio de signos verbales o no verbales.

En este sentido, se desprende la consideración de que existe una implicación de visualizaciones de ciertos operadores lógicos y simbólicos para consolidar posturas, ya que como Castaingts (2011) lo expresa, dichos operadores se encuentran insertos en el inconsciente colectivo. De esta manera, los actores toman decisiones, basados en la información que reciben y perciben del mundo organizacional, formando sus propias representaciones mentales.

### **2.3.3. Cadenas sintagmáticas y paradigmáticas**

De acuerdo con Castaingts (2011), se analizan las cadenas sintagmáticas y las cadenas paradigmáticas. Ambas son parte de los operadores simbólicos fundamentales para comprender el sentido que tienen los signos. En la proposición esencial del estructuralismo, los signos no significan algo por sí mismos, por lo que es importante comprender el conjunto de relaciones en el que se encuentran, por lo cual, es indispensable ubicarlo en el interior de las relaciones en que se encuentra. Dichas relaciones son de dos tipos: las denominadas sintagmáticas y las paradigmáticas.

La cadena sintagmática se refiere a la configuración del sentido de los signos que se encuentran de forma ordenada en las relaciones que se establecen a partir de ellos. Incluso, se efecto cobra sentido gracias a la cercanía de otros signos.

De esta manera, se puede decir que un mismo signo puede encontrarse en otra cadena sintagmática, a través de una nueva red de relaciones simbólicas. Al pasar esto, el sentido y el significado que cobra es totalmente diferente. Cuando el signo se encuentra en diversos juegos de cadenas sintagmáticas, se dice que se encuentra en una relación paradigmática.

Vamos a revisar el ejemplo que Castaingts nos ofrece con relación a las cadenas sintagmáticas para tener una mejor comprensión de las mismas.

Cuando tenemos a una persona joven sentada en un mesabanco, rodeada por otras personas jóvenes también sentadas en mesabancos, todos dirigiendo su atención hacia una persona enfrente de ellas, quien habla y escribe en un pizarrón diversos tipos de signos, además también ponen atención hacia sus cuadernos. Basándonos en este ambiente, podemos deducir que esta relación se trata de una relación estudiante-profesor, por lo que se encuentran en un aula, tomando clases de un profesor.

Sin embargo, al llevar a cabo cambios en las relaciones sintagmáticas en los signos, el sentido cambia. Por ejemplo, en el caso de que el joven que se encuentra sentado ya no lo está en un mesabanco, sino en algún otro tipo de asiento, y además su vista ya no se encuentra enfocada en la persona del pizarrón, sino que ahora todas las personas a su alrededor pueden verse de frente, entonces, la interpretación del signo será que ya no se trata de una clase de escuela, sino de alguna reunión de otro tipo, y en algún otro lugar.

Es por esto que una cadena sintagmática se construye a través de las relaciones cercanas que tiene un signo, de tal manera que cuando se cambia el orden y la disposición de dicho signo, su sentido cambia. Así las relaciones paradigmáticas, se dice que forman parte de una relación de lejanía.

Las relaciones organizacionales entre los actores se encuentran en relaciones sintagmáticas y paradigmáticas, a través del medio que les rodea, entre sus actividades en el lugar de trabajo, y cambia cuando los actores de la misma organización salen a comer, a fumar o a tomar un café.

#### **2.3.4. Relatos**

Los relatos son los principales medios a través de los cuales los seres humanos estructuramos nuestros pensamientos. Es precisamente por eso que se encuentran formados por signos, tal como lo menciona Castaingts (2011), los relatos se hallan reflejados en los mitos, en las leyendas y en casi todo lo que se pueden concebir en la vida.



De esta manera, Castaingts nos introduce al estudio y al análisis del relato como un factor importante para comprender las relaciones de vida y para lo cual se requieren de operadores lógicos y simbólicos.

La importancia de este entramado significativo de signos, radica en el hecho de que generalmente tanto nuestro pasado como nuestro futuro lo concebimos como un relato, así que como lo menciona Castaingts (2011), éstos existen no sólo de forma verbal, sino también no verbales, puesto que no sólo se limitan a relatos escritos u orales.

Castaingts (2011) sigue a Greimas para hacer el análisis de los relatos, y debido a que se considera que el apoyo de estos autores nos dará una buena comprensión sobre el relato, nos basaremos en ellos.

Partiremos de la siguiente pregunta: ¿Cómo se encuentra compuesto un relato?

De acuerdo a Castaingts (2011), el relato, se encuentra compuesto por sujetos, objetos y operaciones que son realizadas entre los sujetos y los objetos, o bien entre los sujetos y los mismos sujetos. Esta conjetura resulta a partir de lo que para Greimas significa que los sujetos tienen objetos que determinan sus cualidades, de tal forma que esa es la razón por la que pueden realizar sus operaciones.

### **El relato y el mensaje narrativo**

Cabe mencionar que el relato de acuerdo a Castaingts (2011), a diferencia de la narrativa, con base en Barthes, es una combinación de hechos y dicha combinación no es aleatoria, puesto que se adquiere por un sistema de unidades y reglas, ya que usa la frase, pero implica una jerarquía de instancias, por lo que el relato tiene tres niveles: las funciones, las acciones y la narración.

Las funciones, se refieren a unidades narrativas que configuran la historia de que se trate. En este caso, la función es lo que le da sentido al enunciado, lo que quiere decir. Las acciones, se configuran con la noción de los personajes de la historia, debido a que sin ellos dicha historia no es posible.

Finalmente, en el caso de la narración, se refiere a que existe alguien que dirige siempre al relato, por lo que hay alguien que da el relato y otro que lo recibe, lo cual establece un intercambio. De esta forma, con base en Castaingts (2011), el relato tiene su propia semiótica, debido a que genera sus propios significados, así, el relato es el argumento de la narración y pueden ser novelas, cuentos o historias.

### **Narratividad**

En este sentido, el autor nos hace encontrarnos con la narratividad como el punto a través del cual se conciben los sujetos, sobre todo porque ésta se encuentra formada por un conjunto de estados y cambios. Los estados se encuentran ligados a los verbos ser, estar y tener, mientras que el cambio lo está al verbo hacer.

De esta manera, Castaingts (2011) nos presenta que los estados y los cambios, son una serie de eventos que se encuentran relacionados con el sujeto. En este caso, el sujeto se encuentre determinado por un estado, cuando el sujeto de la narración puede ser algo, y se encuentra en un estado. Además, el sujeto puede tener por lo cual el sujeto se encuentra vinculado a un estado.

Con base en lo anterior, exponemos y revisamos un ejemplo propio a partir del análisis de los ejemplos de Castaingts (2011): El héroe de una organización, es un padre de familia numerosa, quien siempre está contento. Además, tiene un gran conocimiento sobre las estrategias de la organización. En este caso, vamos a determinar lo que implica el relato anterior, tomando como base el conjunto de sucesiones de estado (verbos ser, estar y tener):

Héroe de una organización = Sujeto de la narrativa

Padre de familia numerosa = El sujeto de la narrativa es algo

Siempre está contento = El sujeto de la narrativa está de una manera

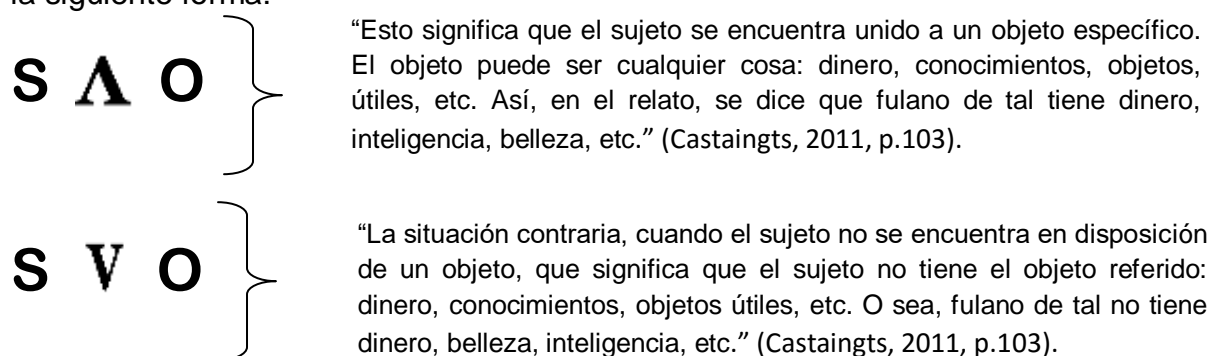
Tiene un gran conocimiento sobre las estrategias de la organización = El sujeto de la narrativa tiene algo.

Ahora bien, el sujeto de acuerdo a Castaingts (2011), también se encuentra definido por el verbo hacer, y con esto nos referimos al conjunto de sucesiones de cambios, debido a que el sujeto siempre quiere hacer algo, por lo que es un sujeto de cambios.

### **Operaciones del estado en la narratividad**

Siguiendo con Castaingts (2011), llegamos al punto de que la narratividad se compone de dos factores: el estado y el cambio.

En el estado existe una unión o una desunión con el objeto y su representación es de la siguiente forma:



En ambas situaciones, el estado del sujeto puede pasar de uno al otro, lo cual hace que se produzca un cambio.

### **Operaciones del cambio en la narratividad**

Con base en Castaingts (2011), se revisan a continuación cómo el cambio se lleva a cabo, por la unión y por la desunión.

La operación presentada a continuación, se refiere a la unión y significa lo siguiente:

$$(S \ V \ O) \rightarrow (S \ \Lambda \ O)$$

“... significa que un sujeto no está unido a un objeto determinado, pero, por el efecto de un hacer, termina unido al objeto. En un relato el cambio por unión se ejemplifica señalando que fulano de tal, que no tenía dinero o conocimientos, pasó a otro estado en el que ya posee dinero o conocimientos” (Castaingts, 2011, p.103).

Ahora bien, en el caso del cambio por la desunión tenemos lo siguiente:

$$(S \wedge O) \rightarrow (S \vee O)$$

“...indica que un sujeto unido a un objeto termina desunido a éste. De tener una casa, por ejemplo, se pasa a otro estado en el que se está desposeído de ella” (Castaingts, 2011, p.103).

De esta manera los cambios se refieren a enunciados que representan acciones, y con base en ellos llegamos a lo que Castaingts denomina Programa Narrativo (PN).

“El programa narrativo o relato es una relación oral o escrita de hechos reales o imaginarios. El PN se establece por medio de la sucesión de estados y cambios que se encadenan justamente para dar lugar a una narración. Todo programa narrativo se establece a partir de una relación sujeto-objeto (S-O).

En el programa narrativo se puede hablar de dos tipos de sujetos. <<El sujeto de estado>> y <<el sujeto agente>>. El sujeto de estado se determina por su relación con el objeto (ejemplo: Roberto tiene riqueza o Roberto no tiene riqueza); marca el estado del sujeto en unión o en desunión con un objeto cualquiera. Se trata de una relación estática” (Castaingts, 2011, p.103).

### Relaciones dinámicas del cambio

$$A(S) \Rightarrow (S \wedge O) \rightarrow (S \vee O)$$

La siguiente representación significa que:

“En esta fórmula A significa acción; A(S) representa la acción del sujeto; => indica la acción y  $\rightarrow$  el sentido del cambio. La lectura de esa fórmula es: por la acción del sujeto agente, el sujeto de estado se desprende del objeto que poseía; alguien influyó para que otro se desprendiera de un determinado objeto. Nótese que el sujeto de estado se define por un enunciado de estado y el sujeto agente por un enunciado de acción.

Para poder realizar este cambio, el sujeto agente tiene que tener capacidad para poder llevarlo a cabo. Estas capacidades son de cuatro tipos: deber hacer, querer hacer, poder hacer y saber hacer. Para hacer algo, se tiene que sentir un deber o un querer hacer; y para poder llevar adelante este hacer, se tiene que tener la capacidad de poder hacerlo y saber hacerlo” (Castaingts, 2011, p.104).

Ahora bien, cuando se lleva a cabo el cambio, a partir de las capacidades del sujeto, puede pasar que dichas capacidades no se tengan, así que se requiere obtenerlas, de tal forma que de acuerdo a Castaingts (2011), la capacidad se considera parte de un objeto llamado <<objeto calificante>>.

Con base en el objeto calificante, el autor nos menciona que se derivan dos tipos de objetos: el objeto-valor, que se refiere al objeto que se intercambia entre los sujetos y el objeto calificante, que es el objeto que califica a los sujetos a partir del cambio realizado.

En las narraciones las acciones conducen a los sujetos, mitente e influjos. En los influjos existen relaciones entre dos sujetos que son el mitente, el cual produce un efecto de acción y el sujeto de acción, que es quien recibe la acción del mitente.

Es por esto, que en las organizaciones algunas narraciones funcionan a través de las prácticas de inclusión o bien de exclusión, como lo mencionan Westwood y Clegg (2003); es decir, cuando algunas se consideran legítimas, correctas o apropiadas pueden ser aceptadas. Por otro lado, cuando por el contrario son consideradas como ilegítimas, malas o malos o locuras, definitivamente se excluyen del pensamiento significativo.

En este sentido, con base en Castaingts (2011), el mitente es el que produce provocación, desafío, seducción o adulación. Por supuesto, en las organizaciones este tipo de aspectos se puede ver diferente, sobre todo por los altos mandos.

En las organizaciones, los relatos no se pueden representar únicamente por discursos con estructuras rígidas, coherentes y que abarquen todo, de forma que los actores organizacionales los acepten, tal como lo puede sugerir la legitimidad de los altos mandos.

De hecho, Westwood y Clegg (2003), expresan que los discursos generalmente son parciales e incompletos, incluso inconsistentes, por lo que podríamos considerar a los discursos en constante construcción.

Con base en Castaingts (2011), se analizan a continuación las cuatro fases importantes del PN, con las que el autor considera se puede tener una amplia

explicación y comprensión sobre muchas de las acciones de los seres humanos en la vida cotidiana.

“De esta manera el programa narrativo recorre cuatro fases:

- 1.- Influjo, hacer-hacer proviene de la relación del mitente con el sujeto agente.
  - 2.- Capacidad, en la que el sujeto agente realiza acciones para obtener el objeto calificante.
  - 3.- Realización, en la que el sujeto agente busca hacerse de él o los objetos-valor.
  - 4.- Valoración, en la que el mitente evalúa y/o interpreta la acción del sujeto agente.”
- (Castaingts, 2011, p.106).

A lo que Castaingts (2011) se refiere con estas cuatro fases, es que el sujeto agente siempre va a recibir un impulso que lo motive a hacer algo, por lo cual es importante que el sujeto agente se encuentre capacitado para hacerlo, y si lo llega a hacer, entonces llega a la realización de su acto, lo cual puede producir un resultado positivo o negativo para dicho sujeto.

De esta manera, la vida de cada ser humano, puede decirse que se encuentra relacionada con el orden en el que comprende y en la forma en como haga las cosas para darle un sentido, un significado a sus acciones, y así, se pueda obtener una interpretación de sus actos hacia otros y hacia él mismo.

En este aspecto, podemos decir que incluso esas interpretaciones se basan en el análisis de las cadenas paradigmáticas y sintagmáticas que le rodean, así como con la utilización de los operadores lógicos y simbólicos.

De hecho, Castaingts (2011) menciona que los relatos contienen un conjunto de sintagmas, que describen lo que se hace y otros que califican lo que se hace. Así, los relatos conducen a intercambios de objetos de valor y de objetos calificantes.

La narrativa, siguiendo con Castaingts (2011), se compone de un sujeto y de un anti-sujeto, los cuales nos ayudan en la interpretación de la misma. Es decir, es necesario interpretar quien es el otro sujeto, si es o se parece a lo que parece ser, así que se puede pasar de la observación hacia la comprobación profunda del ser o no ser. A esto Castaingts le llama <<inmanencia>>. Con base en lo anterior, el sujeto es capaz

de interpretar lo que otro sujeto narra o relata, y a esa relación entre parecer y ser se denomina <<fiduciaria>>.

Ahora bien, en cuanto al discurso, con base en Castaingts (2011), se encuentra formado por una serie de conjuntos figurativos, es decir, por figuras lexemáticas que se encuentran relacionadas entre sí, por lo cual el discurso se encuentra formado por un conjunto de rasgos mínimos, que establece qué es el sujeto y a que se refiere su núcleo de temática.

Así, se considera que las organizaciones utilizan los discursos que varían de acuerdo al tiempo, a la circunstancia y al poder. No es lo mismo un discurso de un gerente recién llegado a la organización a otro que se despide de ella.

Algunos discursos pueden llegar a formar parte de la pertenencia de la comunidad organizacional y otros no. Así que, con base en esto, se podría decir que el significado simbólico de las actividades depende generalmente de la coherencia e influencia de las posiciones de inteligibilidad del discurso mismo.

De hecho, todos los discursos organizacionales llevan un estado constante de poder, basados en las configuraciones de ampliar, fortalecer y desarrollar las políticas organizacionales (Westwood & Clegg, 2003); aunque el discurso en el mundo organizacional puede ser demasiado frágil.

De esta forma, desde nuestra perspectiva, se considera que las representaciones de la información, a la forma en cómo se genera y se trata el conocimiento, así como la toma de decisiones, forman parte de un discurso, e incluso, las propias inconformidades o reclamaciones.

### **2.3.5. Representaciones mentales**

Las representaciones mentales son las construcciones que hacen los seres humanos sobre el entorno que los rodea, sobre la sociedad, sobre la naturaleza y sobre sí mismos, de tal forma que dichas representaciones se organizan en diversos tipos de estructuras para dar sentido a lo interno y a lo externo de su entorno. En este ordenamiento, existe la posibilidad de una transformación del mismo, así que las

representaciones mentales activan las maneras de actuar de forma intencional (Gallego, 1995; citado por Arbeláez, 2009).

Continuando con Arbeláez (2009), en los siguientes párrafos, se menciona que la prioridad en las representaciones mentales se reduce a un problema de simbolización. Una vez que se tenga la colección de signos y símbolos, éstos adquirirán un significado, por lo que se tratará de representaciones internas de la realidad externa, en las cuales la mente es un espejo de la naturaleza y, en consecuencia, las representaciones son un espejo de la lógica del mundo externo del individuo.

De esta forma, las representaciones mentales se manifiestan bajo formas variadas, complejas, con imágenes que contienen un conjunto de significados, haciendo sistemas de referencia para interpretar lo que sucede, e incluso para dar un sentido a lo inesperado. También forman las categorías que sirven para clasificar las circunstancias, los fenómenos y a los individuos con quienes se tiene algo que ver.

De esta manera, las representaciones mentales se convierten en una manera de interpretar y de pensar la realidad cotidiana, debido a que forman un proceso mental elaborado por las personas y por su relación con situaciones, acontecimientos, objetos y comunicaciones correspondientes.

Desde esta perspectiva, podemos decir que las representaciones mentales son producto de la actividad elaboradora del individuo y se derivan, por tanto, del propio funcionamiento cognitivo. El proceso básico para explicar su formación es el constructivismo, es decir, las personas construirán sus interpretaciones sobre la realidad, dependiendo de su estructura mental, la cual, estará determinada por la etapa evolutiva y el punto de vista cultural.

Si bien este enfoque reconoce que existe el carácter constructivo de las representaciones mentales, desconoce que el ser humano construya sus representaciones en solitario, puesto que como forman parte de grupos sociales introduce elementos «supraindividuales» en sus procesos de construcción de dichas representaciones.



A lo contrario que podría pensarse, Arbeláez (2009), menciona que el enfoque de las representaciones mentales a pesar de ser construidas por cada persona, no hay una infinita variedad de representaciones, debido a que los individuos "reproducen" las representaciones fundamentales de la sociedad a la cual pertenecen, del mismo modo que reproducen el lenguaje, las normas de comportamiento, entre otros aspectos.

### **2.3.6. Representaciones sociales**

Al hablar de las representaciones sociales, de acuerdo a Castaingts (2015b), se habla de imágenes y relatos que tienen que ver con la sociedad, en las cuales se incluyen diversas opiniones, creencias y valores que conllevan a la creación de estereotipos. En esta perspectiva, las representaciones sociales generan sistemas codificados que nos permiten interpretar y tener conocimientos sobre el medio que nos rodea, dichos aspectos nos llevan al sentido común y a los procesos lógicos, los cuales se hacen sociales porque son compartidos por la mayoría de individuos en una sociedad.

En este sentido, siguiendo con Castaingts (2015b) en los siguientes párrafos, la importancia de las representaciones sociales radica en que orientan a los individuos en los procesos sociales, preparándolos para afrontar las situaciones complejas.

De esta manera, el mundo está lleno de representaciones sociales, con las cuales el ser humano desde que nace tiene contacto, por ejemplo, dice Castaingts(2015b), aprende a identificar a las personas que se encuentran a su alrededor, aprende qué debe hacer, pero además, recibe un conocimiento de la sociedad en donde vive, de tal forma que el ser humano se educado con creencias religiosas según la religión de los padres, así como creencias no religiosas tales como la creencia en el progreso, en el mercado, en el estado, etcétera.

Son precisamente éstas creencias las que hacen posible que el ser humano logre es comprender al mundo y se orienta para actuar en él. Sin embargo, en este sentido no sólo su aspecto social es importante, sino también su ser individual, debido a que su

cerebro es único, con experiencias únicas, lo que otorga sus propias experiencias y con base en ellas actúa.

Esta es la razón por la que de todas las representaciones sociales que le son disponibles, sólo toma alguna y otra las deja, interpretando las representaciones sociales de acuerdo a su vida propia.

Finalmente, Castaingts (2015b) nos muestra que las representaciones sociales están dadas y siguen un proceso cambiante, y en dicho proceso, los seres humanos vamos integrándolas en nuestro yo tanto como seres sociales y como seres individuales.

## **2.4. La cultura en las organizaciones**

El concepto de cultura, de acuerdo a Alvesson & Olof (1992), se puede extender a básicamente dos significaciones. La primera se refiere hacia una estabilidad regulatoria, como parte de un elemento de control social y la otra como un aspecto evolucionario. En el primer caso, la cultura es un elemento de orden social, sin embargo, dicho orden social no sólo cubre el espacio que puede abarcar la cultura, es decir su geografía, sino también su jerarquía a través de sistemas de estatus simbólicos o patrones de clasificaciones.

En el segundo caso, el concepto de cultura enfatiza su potencial evolucionario, debido a que su rol social cambia con el paso del tiempo. De esta manera, el concepto de cultura se liga a los aspectos humanos de la vida, en los que no sólo se encuentran los aspectos cognitivos, sino también los emocionales, estéticos y éticos.

Con base en lo anterior, se puede decir que la cultura está compuesta por las diversas interpretaciones colectivas de un mundo representado dentro de un proceso social. Generalmente, los autores, de acuerdo a Alvesson & Olof (1992), que manejan el concepto de cultura organizacional, argumentan que la cultura en las organizaciones tiene suposiciones, prioridades, significaciones y valores que se comparten por los miembros de la organización, por lo cual existe una influencia en sus experiencias.

En este aspecto, la cultura en las organizaciones se ha hecho relevante para conocer el comportamiento de los actores en las organizaciones, puesto que éstas como parte del mundo social, forman parte de un subsistema complejo, que desarrollan un sistema cultural, que se basa en un conjunto de fuertes convicciones, que puedan ser compartidas por los actores organizacionales para hacer frente a los diversos desafíos, amenazas y oportunidades, pero, sobre todo, que las hace ser diferentes de otras organizaciones<sup>19</sup>.

### **2.4.1. Hacia una definición de cultura**

El concepto de cultura es un concepto de mucho significado, sin embargo, para comprenderlo hay que tener un desagregado que pueda ayudarnos en su misma construcción conceptualizadora. Siguiendo a Clifford Geertz (1995), citado por Castaingts (2011), textualmente se puede mencionar que el concepto de cultura incluye doce elementos fundamentales:

“1.- El hombre es un animal incompleto. Entre lo que el cuerpo dice y lo que se requiere saber, hay un vacío que se debe llenar y que se cubre con información proveniente de la cultura.

2.- La cultura es un conjunto de signos interpretables que configuran una urdimbre de tramas de significación, esto implica esquemas de conducta que son mecanismos de control.

3.- Las tramas de significación se establecen por medio de relaciones simbólicas. Hacer análisis es desentrañar esas estructuras de significación. Hacer etnografía es interpretar un texto.

Siguiendo a Roberto Varela (1997), se puede establecer que la cultura es:

4.- Un conjunto de signos y símbolos que:

- Transmiten conocimiento y portan información.
- Portan valores.
- Suscitan emociones y sentimientos.

---

<sup>19</sup> Con base en “*La cultura organizacional*” [en línea], [s.f.]. Extraído el 01 de septiembre 2015 de: <http://bivir.uacj.mx/Reserva/Documentos/rva200581.pdf>.

- Expresan ilusiones y utopías.

Con relación a Mary Douglas (1973), se puede agregar que:

5.- La cultura implica un sistema de clasificaciones de objetos, personas y relaciones.

Según Lévi-Strauss, se debe considerar también que:

6.- La cultura proporciona operadores lógicos para comprender y dar sentido al mundo.

Atendiendo a Berger & Luckman (1997) se puede añadir que:

7.- La cultura establece <<depósitos de sentido>> que implican <<acervos sociales de conocimiento>>. Este concepto de Berger y Luckman corresponde a lo que U. Eco denomina <<unidades culturales de sentido>>.

En función de los resultados analíticos de Víctor Turner (1980), se deben incorporar también los siguientes elementos:

8.- Existen símbolos que juegan un papel dominante. Hay también símbolos instrumentales (semejantes a los operadores lógicos de Lévi-Strauss). Los símbolos dominantes implican condensación, unificación de significados dispares, polarización del sentido.

9.- Existe una polarización del sentido que proviene de la ideología (en el sentido de cosmovisión o de relaciones sensoriales) y esta polarización se encuentra asociada a emociones y deseos.

Desde el resultado de los análisis de Castaingts (2011), se adicionan los siguientes elementos:

10.- Hay diferentes formas de asociar e integrar o de jugar con los operadores lógicos provenientes de cada cultura. En forma sintética y general, se puede decir que en Francia se da prioridad a la deducción, en Inglaterra a la inducción y en México a la abducción. Cada cultura jerarquiza los distintos procesos lógicos y suele dar prioridad a uno de ellos.

11.- Los individuos no adoptan mecánicamente todos los elementos de la cultura en que nacen, sino que hay una apropiación individual de una parte de los mismos.

12.- La cultura favorece una cosmovisión. De hecho, cada cultura no se asocia mecánicamente con una cosmovisión, sino que hay una gama de posibilidades de cosmovisiones asociadas a cada cultura" (Castaingts, 2011, p.182).

De esta manera, de acuerdo con Castaingts (2011), si bien la cultura se forma a partir de relaciones simbólicas, que no son iguales a las relaciones sociales entre los seres humanos, también es cierto, que toda cultura se encuentra permeada por dichas relaciones sociales. Por ejemplo, si se habla de una relación de comunicación, ésta no puede llevarse a cabo, si no existe un idioma de por medio para su expresión, así que dicho idioma forma parte de lo que Castaingts (2011) llama un producto cultural. Ahora bien, en este ejemplo de comunicación también es necesario que existan interlocutores, sin embargo, es importante distinguir la relación entre dos personas y otra apreciar el conjunto de las relaciones simbólicas de tipo cultural que son necesarias para que dicha relación social pueda darse.

Este aspecto se refiere a que no sería posible la realización de la cultura sin las relaciones sociales, debido a que la configuración simbólica se lleva a cabo precisamente con dichas interacciones sociales.

Varela (1997) se refiere a la cultura como los signos y los símbolos necesarios para transmitir los conocimientos y la información sobre alguna cosa, con esta identificación, dichos signos y símbolos tienen valoraciones, capaces de crear emociones y sentimientos.

En esta misma perspectiva, Castaingts (2011), menciona que la cultura es un conjunto de símbolos relacionados entre sí, a través de los cuales se puede comprender el mundo, a la sociedad y a sí mismo.

De este modo, la cultura se encuentra relacionada con todo lo que hacemos y con todo lo que decimos, debido a que este conjunto de signos y símbolos se comparten con otros, así que dicho concepto tiene una historia en la literatura del análisis organizacional, la cual se ha desarrollado desde el movimiento de las relaciones humanas y el comportamiento.

Así, se puede decir que cuando las personas ingresan a las organizaciones, llevan implícitas su propia cultura, la cual ha sido el producto de su propia socialización, y que se refleja en sus representaciones mentales y sociales, por lo que en la medida que los actores desarrollen un buen entendimiento con la cultura de la organización,

habrá mayores ganancias en todos los aspectos, debido a que las culturas de cada actor se combinarán y se encontrarán a través de las diversas interacciones de éstos.

#### **2.4.2. Relaciones entre Individuo, sociedad y cultura**

Anteriormente se había comentado que la cultura y las relaciones sociales pertenecen a estructuras diferentes, ambas son necesarias una de la otra para existir. Es por esto que surge la importancia de entender la relación que existe entre la cultura y la sociedad, donde de forma intermedia se encuentran los individuos.

Como lo menciona Castaingts (2011), el individuo adquiere la cultura para expresarse y actuar a través de ella, de tal forma que puede utilizarla para la comprensión de otros, relacionarse con ellos y establecer un conjunto de relaciones sociales. Esto no quiere decir que el individuo se encuentra relacionado con toda la sociedad, sino sólo con una parte de ésta, a pesar de la existencia de una doble determinación en los individuos, ya que son al mismo tiempo, individuos y entes sociales.

La configuración de las circunstancias que desarrolla un individuo son aspectos al azar, que tienen mucho que ver con la configuración del yo individual, siendo en torno de esas circunstancias donde el individuo se apropia solamente de una parte de los operadores lógicos y simbólicos que le ofrece la sociedad en la que vive. Es por esto que una misma circunstancia (relación sintagmática de los individuos) va a influir de forma diferente en cada individuo, debido a que cada uno la percibe, la vive y la valora de acuerdo a la memoria autobiográfica que le es propia (Castaingts, 2011).

De esta manera Powell & Dimaggio (1991) señalan que “Se trata, así, de entender eso que llamamos cultura como un sistema de mapas cognitivos que encauzan las decisiones humanas. Sobre esta cuestión ha sido, paradójicamente, un autor del nuevo institucionalismo económico, el ya ampliamente citado Douglass C. North, quien ha llegado más a fondo. Desde 1984, en *Estructura y cambio en la historia económica* y con más detenimiento en *Institutions, Institutional Change and*

*Economic Performance* (1990), este autor, es el más sólido entre los que defienden una visión que no abandona del todo la teoría de la elección racional, ha llamado la atención sobre la necesidad de construir una teoría de la ideología para explicar el proceso de formación de las preferencias y como un elemento clave para especificar las limitaciones en la racionalidad de las decisiones de los actores”(p.17).

### **2.4.3. La Cultura en los Estudios Organizacionales**

La fuerza que de lo que significa el término “cultural”, reside en el reconocimiento de que los valores y las actitudes de los individuos varían en algunos aspectos, si no es que en términos absolutos; por lo cual, si lo aplicamos al hecho de que los individuos varían de una sociedad a otra, los grupos culturales se comportan de formas diferentes (Hernández & Mondragón, 2008), aunque en su entorno existan circunstancias similares o incluso ante el mismo fenómeno.

En la década de los setentas, los teóricos empezaron a relacionar los conceptos de clima organizacional, ideología y valores con los de la cultura corporativa, sin embargo, no fue sino hasta la década de los ochentas cuando el concepto de cultura organizacional fue identificado como tal y se popularizó (Albarrán, 2010).

Los trabajos relacionados con la “cultura organizacional” y sus referencias eran escasos antes de los años ochenta puesto que muy pocos autores se ocupaban del estudio de este constructo, debido a que antes con una teoría organizacional sólo se trataba de entender los distintos procesos que suceden al interior de las organizaciones, así que no había lugar para la comprensión de fenómenos sistémicos globales, ni tampoco para buscar entender fenómenos que ocurrían en la relación entre el sistema organizacional y de su entorno(Canales et al.,2005).

El interés por la cultura fue despertado y dicho interés tomó dos orientaciones diferentes, por un lado, las investigaciones de corte académico, las cuales fueron orientadas por el nuevo paradigma cualitativo, y además por otra vertiente que podía visualizarse en los trabajos de consultoría con una preocupación por identificar en la cultura una fuente de ventaja competitiva.

Fue así como dentro del campo del comportamiento organizacional se comenzó la investigación hacia la cultura en las organizaciones, como parte de una disciplina relacionada con la gestión y para comprender el ambiente del trabajo. De hecho, en gran medida la cultura organizacional se desarrolló con base en la competencia internacional.

Cuando las empresas operaban en fábricas en Estados Unidos, llegó el éxito de las empresas japonesas, de tal forma que mientras en las primeras la administración científica era la base de su operación, en las segundas la administración científica no se usaba, lo cual generó curiosidad(Tharp,2009).

En este aspecto, de acuerdo a Tharp (2009), se pone atención a los valores corporativos, a las actitudes y a los comportamientos como responsables de dicho éxito, además con la publicación en 1982 de Peters y Waterman, titulada *En busca de la excelencia*, se generó un interés cultural tanto de forma popular como profesional, que sugirió una representación de las organizaciones con culturas más fuertes, y mucho más eficaces.

Los trabajos obtenidos a partir de estas inquietudes, fueron encaminados hacia el estudio de la cultura en las organizaciones, donde los trabajos de Ouchi en 1981 se destacan, debido a que estudió las practicas japonesas y americanas dando lugar a la aparición de la teoría Z, que busca una adecuación de las prácticas administrativas japonesas en las prácticas de los Estados Unidos y el de Schein en 1985, quien incluye la importancia del factor humano en las organizaciones, del cual se hablará más adelante.

Con base en lo anterior, podemos ver que la cultura corporativa surgió y se consideró como una herramienta en las organizaciones con la que se podía llevar a un mejor rendimiento a la organización, debido a que el deseo de gestionar la cultura organizacional implicaba un enrolamiento de los elementos afectivo-relacionales (Belaustegi, 2012), los cuales dejar de ser considerados obstáculos en el camino de una producción eficaz, y se comienzan a considerar como factores que pueden servir para incrementar la productividad y la competitividad.



De esta manera, el estudio de la cultura organizacional dentro de los Estudios Organizacionales ha sido un campo de convergencias y divergencias con las corrientes que estudian los debates teóricos organizacionales. Sin embargo, es necesario, al hablar de cultura, comenzar en las fuentes primarias sobre dicho concepto, es decir, recurrir a aquellas que aportaron y siguen aportando elementos valiosos para su estudio.

De forma conceptual, la idea de la cultura organizacional nos remite en primer lugar a una serie de eventos comunes y de consensos. Sin embargo, las circunstancias que rodean a dicho concepto, están lejos de ser algo parecido a una idea común.

Lo anterior es debido a que ni su origen ni su definición tanto en la organización como en la academia, son aceptadas de forma única, por lo cual se puede considerar como un constructo que puede ser estudiado desde puntos de vista relativos y con sus reservas y distanciamiento entre las teorías y las prácticas.

El estudio de la cultura en las organizaciones es un tema que no sólo ha hecho poner atención a los académicos en ella, sino también a los sectores que tienen que ver con la coordinación y dirección de las organizaciones, por lo cual, Barba y Solís (1996), mencionan que la cultura organizacional forma parte del desarrollo que se ha logrado a través de transformaciones textuales, donde se encuentran inmersos todo tipo de organizaciones.

En esta configuración precisamente la cultura juega un papel importante en las organizaciones, debido a que como lo menciona Toca & Carrillo (2009), la organización ya sea en el ámbito formal o informal, se rige a través de valores, normas, tradiciones y aspectos que cambian con el tiempo, pero que logran una influencia en los individuos.

En este sentido, se puede decir que la cultura organizacional se materializa institucionalmente a través de las conductas de los actores, por lo cual, las normas son aspectos que se van aprendiendo en la organización y de alguna manera son los mismos actores los que las promueven hacia los nuevos integrantes. Incluso son ellos los que las hacen aceptables o no. Esto lo podemos vincular con lo que Ouchi

(1979) expone cuando parte de que para alcanzar la cooperación entre un grupo de individuos organizacionales es importante que se compartan objetivos congruentes, y nos habla de los tres mecanismos de control para lograrlo, el mercado, la burocracia y el clan. No es la finalidad profundizar en estos aspectos, sin embargo, si se pretende dejar entrever el vínculo que la cultura organizacional tiene en el efecto del control a partir de considerar que los actores son los propios controladores de la misma.

Se considera que uno de los autores más destacados en el campo de la cultura organizacional es Edgar H. Schein, quien la define como “el conjunto de las hipótesis fundamentales que han sido suficientemente confirmadas en la acción, de modo que se pueden considerar válidas y enseñar a todo nuevo miembro del grupo, presentándolas como la manera apropiada de pensar y sentir los problemas de la acción colectiva”. (Schein, 1997, p.12).

Por su parte Ibarra (1999), considera que algunos de los enfoques en los que se ubica la cultura organizacional son relevantes para el comportamiento grupal y para los valores que se producen en la organización, debido a que son basados en los procesos a través de los cuales se establecieron los vínculos entre el comportamiento de los individuos y las estructuras organizacionales, de tal manera que se puede definir mejor el impacto operativo en términos de eficiencia y de control.

Borjas (2010), nos habla de que la cultura organizacional hace posible una personalidad definida en las organizaciones, las cuales pueden ser rígidas, flexibles, innovadoras, conservadoras o bien, congruentes o incongruentes. Históricamente entre las contribuciones que han sido realizadas a este constructo, tenemos a autores como Deal & Kennedy (1982), Pascale y Athos (1981), Peters y Waterman (1982), Schein (1985), Ouchi (1982).

Con base en lo anterior, la idea de ver a las organizaciones como culturas, con un sistema de significados compartidos entre los miembros, se podría decir que es un

fenómeno relativamente reciente, pero además es un fenómeno cambiante, debido a que las culturas organizacionales también tienden a cambiar.

La orientación del análisis cultural se constituye entonces como una expresión de la organización hacia el mundo, debido a que la organización construye su ser con base en él, además el acontecer de la organización en su entorno cambia de acuerdo a las interpretaciones válidas de ésta y los cambios en sus mecanismos internos.

### **Importancia de las dimensiones de la cultura organizacional**

No se puede negar los avances que se han logrado en la cultura organizacional, sin embargo, éstos no han logrado que el estudio de dicho tema tenga cuestiones complejas y a veces difusas. Por esta razón, entre algunas propuestas y críticas para establecer una mejor comprensión al tema, también se han manejado cuestiones ontológicas y metodológicas con la finalidad de conocer sus dimensiones y sus componentes.

Schein (1997) conceptualiza tres dimensiones o tres niveles para la cultura organizacional, donde se visualiza a la cultura dentro de lo visible y de lo no visible, de tal forma que estas tres dimensiones tienen una interacción recíproca entre sí y por la forma dinámica en cómo las presenta el autor, se podría decir que son complejas adaptativas, ya que Schein considera que éstas no son de ninguna forma estáticas.

**Nivel 1: Producciones:** En este nivel se incluyen todos los aspectos visibles de la cultura y que pueden ser percibidos a partir de todas sus producciones y creaciones dentro de su entorno y contexto tanto social como físico. Se incluyen los aspectos tecnológicos, sus producciones artísticas, así como las expresiones de sus miembros, a través de su lenguaje hablado y escrito, su estilo, su forma de vestir, sus emociones, sus mitos, sus historias, la forma de comunicarse etc.

**Nivel 2: Valores:** En el nivel de los valores se refleja un aprendizaje cultural grupal, donde se encuentran los valores propios individuales. De esta forma, en las tareas, los grupos decidirán qué es lo correcto o lo incorrecto, qué funciona o qué no

funciona para tal situación o problema. En este sentido, se pone de manifiesto la forma en cómo deben de relacionarse los individuos.

**Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas:** Las presunciones básicas coinciden con lo que Argyris llama “Teorías de uso”, que son las presunciones que orientan a las conductas y enseñan a los miembros del grupo la forma de pensar y hacer las cosas. Así las presunciones básicas llegan a ser algo considerablemente admitido y queda asentada.

Esta perspectiva de los niveles en la cultura, queda señalada en el reconocimiento del análisis de la cultura organizacional, donde desde la perspectiva de los niveles de la cultura, las producciones son fáciles de observar, pero son difíciles de descifrar, por otro lado, los valores pueden ser reflejados a través de racionalizaciones o de las aspiraciones de los actores.

Para entender la cultura de un grupo, como lo menciona Schein (1997), es necesario intentar conseguir sus presunciones básicas compartidas, así como entender el proceso de aprendizaje que utilizan dichas presunciones. En este sentido, el liderazgo es originalmente la fuente de las creencias y de valores que consiguen mover a un grupo, por lo cual, los gerentes son los primeros que deben tomar consciencia de las culturas en las cuales se encuentran inmersos, debido a que dichas culturas son las que dirigen y las que los dirigen. Además, la comprensión cultural organizacional es deseable para todos, pero es esencial para los líderes debido a que su responsabilidad es la de ser guías.

### **Subculturas dentro de la organización**

Generalmente al utilizar el término cultura organizacional, se hace referencia a una visión organizacional que pareciera ser unitaria y única, con significados estables. Sin embargo, las organizaciones se encuentran formadas por seres humanos y éstos tienden a ser siempre impredecibles, por lo cual no se puede hablar de algo estable y único en los diversos grupos de trabajo dentro de una misma organización.

Con base en lo anterior, Alvesson (2002), menciona que la mayoría de las organizaciones son consideradas como minisociedades, con sus propios modelos de significados, valores y símbolos.

Aunque esto pareciera lógico, para el autor, se vuelve un tanto desafiante la enfatizar la existencia del pluralismo en las organizaciones. Desde nuestra perspectiva, es que el pluralismo puede llegar a existir a través de los diversos patrones de creencias y significados compartidos desde diversas manifestaciones en diversos niveles organizativos, que son la vista de las subculturas dentro de la cultura organizacional.

Alvesson (2002) argumenta la existencia de una gran variedad de niveles culturales que configuran la vida organizacional, lo cual hace descomponer a la cultura, ya que las manifestaciones culturales no siempre se encuentran organizadas, por lo que los valores en ocasiones no son fáciles de entender o incluso no son coherentes.

De hecho, aquí recae mucho el aspecto de la complejidad adaptativa, de la cual ya se había hablado anteriormente, debido a la dinámica organizacional de adaptación entre los agentes y sus aprendizajes que exigen una multitud de fuerzas en los aspectos culturales. Sin embargo, en estos aprendizajes, se puede caer en las variaciones, en la ambigüedad y en la incoherencia.

La importancia de la cultura organizacional, que tiene su origen en el interés principalmente del control de la gestión, de forma que se pueda llevar a toda la organización hacia una misma dirección, a través de la aplicación de ideas, valores, formas simbólicas específicas, por lo cual todas estas actividades se relacionan con una sola cultura organizacional.

Sin embargo, la relación que existe entre una manifestación cultural particular y sobre los patrones culturales pueden ser débiles e inciertos. Es decir, en estas historias organizacionales no puede darse una relación de uno a uno con la cultura con la organización, aunque ciertas historias puedan generar cambios, debido a que el grado de cada historia refleja una cultura organizacional abierta(Alvesson,2002).

En esta perspectiva, siguiendo con Alvesson, es importante señalar que la posición de poder que tienen los líderes formales no les da el control absoluto en la creación

de la cultura de la organización. Es verdad que dicha posición les da una ventaja especial en el desarrollo de los valores y de los códigos de comportamiento, debido a que pueden recompensar o castigar a los que sigan o ignoren sus órdenes.

Ahora bien, hay otros miembros que también son capaces de influir en el proceso de la creación de la cultura organizacional, aunque actuando de modo informal. Así que la cultura no es algo que se impone en un punto social. Por el contrario, surge a través de las interacciones sociales, por lo que en las organizaciones existe un diverso mosaico de valores entre grupos, más que una cultura uniforme.

De esta manera, los grupos desarrollan su propio lenguaje, que puede ser especializado o no, así que en muchas organizaciones las divisiones que se dan en las funciones forman parte de una serie de subculturas, que en muchas ocasiones dificultan los diversos flujos en dichas interacciones.

Las subculturas las maneja Alvesson (2002) desde la perspectiva micro o local, donde ve a la organización típicamente como el contexto macro. En este sentido la definición del término 'sub' se encuentra en relación con dicho contexto, en un grupo específico de personas, que llama la atención, dentro de las organizaciones donde dicho grupos de personas tienen excelentes perfiles y se encuentran en dinámicos flujos de interacción para llevar a cabo los procesos organizativos, pero aun así comparten poco.

Van Maanen & Barley (1985), citados por Alvesson (2002), sostienen que se puede llegar a hablar de culturas organizativas unitarias evolucionadas cuando todos los miembros de una organización se enfrentan a los mismos problemas, cuando tengan una excelente comunicación con casi todo el mundo, así como cuando cada miembro adopte un conjunto común de entendimientos que les permita tener el comportamiento apropiado y consensualmente aprobado.

Sin embargo, estos supuestos no suenan tan reales, como lo menciona Alvesson (2002). Ahora bien, en lo que sí coincidimos con estos autores es cuando enfatizan la existencia de subculturas creadas a través de la segmentación organizacional (la división del trabajo), de las fusiones, de las adquisiciones y de la contratación de

grupos ocupacionales específicos, tecnológicos y de innovación (lo cual crea nuevos grupos), de la diferenciación ideológica (que resulta cuando algunas personas adoptan una nueva ideología del trabajo) o bien de algunos otros filtros profesionales.

¿Son las subculturas las responsables de que no exista todo el interés comprender los valores culturales en las situaciones de trabajo por parte de los actores?

Esta pregunta la centramos en el hecho de qué tanto las diversas situaciones o fenómenos culturales que se dan en las organizaciones como los cuentos o chistes, los comunicados por los directivos, en general, los relatos que día a día se van desarrollando en el ambiente, son realmente adquiridos para actuar en la vida cotidiana organizacional.

En este sentido, Alvesson (2002), expone algunos aspectos a considerar, como son la afectación de los valores a través del contenido del trabajo que realizan los actores, la forma en que se dirigen sus trabajos por parte de los líderes o incluso el impacto que tienen sus actividades dentro y fuera de la organización.

Ahora bien, no se puede negar que existe la estratificación social<sup>20</sup> en las organizaciones, por lo que el establecimiento de las subculturas incide, debido a que los intereses de los que se encuentran en el nivel social alto no serán los mismos que los que están en el nivel social bajo.

Otro punto por el cual pueden surgir subculturas es a casusa de la agrupación de la fidelidad y compromiso de los actores hacia la organización. En este caso, apuntaremos a dos aspectos, uno positivo y otro negativo. En el caso del positivo es cuando en realidad las personas se sienten comprometidas al cien por ciento con los intereses de la organización, debido a que se siente satisfecho con su trabajo, el trabajo que realiza le es reconocido y ha subido de forma meritoria. Sin embargo, existe el actor que se siente comprometido con la organización no porque tenga

---

<sup>20</sup> La página se elaboró con base en “*La cultura organizacional*” [en línea], [s.f.]. Extraído el 01 de septiembre 2015 de: <http://bivir.uacj.mx/Reserva/Documentos/rva200581.pdf>.

méritos, sino porque se ha “ganado al jefe”, a través de chismes, de ser el que vigila a los otros y de ser el que como comúnmente se dice, “le hace la barba”.

No todos los actores se encuentran comprometidos con la organización, por lo cual surgen subculturas, que se mantienen como una resistencia agrupadas en los desarrollos de sus prácticas subculturales.

También las propias políticas de la organización pueden hacer que se propicien subculturas, puesto que en la mayoría de las ocasiones existen divisiones de opinión informal dentro de un mismo equipo de trabajo.

Generalmente las subculturas tienen visiones diferentes entre sí, de tal forma que pueden surgir contratiempos y disfuncionamientos que hacen complicada la conducción de la organización hacia un mismo rumbo.

Se podría hablar incluso de que, en la vida de las organizaciones, la figura del sindicato es una de las contraculturas más promovidas, donde claramente existe una batalla ideológica.

La cultura organizacional nos lleva a un reconocimiento interpretativo de la realidad cotidiana como parte de un proceso de representación estructural del mundo en el cual vivimos, como lo argumenta Kart Weick cuando habla de la búsqueda de un sentido en la organización (Morgan, 1986).

Así que, se puede considerar que, en este proceso, la cultura forma parte de un proceso progresivo de construcción social de la realidad, que es trasladado a un fenómeno cultural por medio del cual cada persona recrea el mundo en el que vive, y que en el ámbito organizacional se traduce como ver estructuradas las realidades sociales que se encuentran en las mentes de sus miembros y que son conducidas por una serie de reglas y de relaciones. Más adelante esto lo ligaremos con las representaciones mentales.

Finalmente es conveniente decir que las organizaciones cultivan sus identidades individuales mediante la formación de sus valores, de la creación de sus héroes, de la expresión detallada de sus ceremonias y del reconocimiento cultural como parte de una ventaja adicional para ellas mismas.



Así, dichas corporaciones tienen valores y creencias que transmitir en su ámbito, y no sólo sus productos, debido a que poseen historias que relatar y no sólo utilidades que producir. Cuentan con héroes a quienes su gerente y sus trabajadores pueden seguir y admirar y no sólo con burócratas sin identidad. En resumen, son instituciones humanas, formadas por humanos que proporcionan a su personal un significado práctico dentro y fuera del trabajo (Deal & Kennedy, 1985).

#### **2.4.3.1. El simbolismo en la cultura organizacional**

El simbolismo en la organización, es una corriente en los Estudios Organizacionales, que son representados por todos aquellos aspectos de la cultura organizacional utilizada por los actores para hacer más comprensible el consciente y el inconscientes de las acciones, valores y sentimientos inherentes a la organización.

Desde esta perspectiva, el concepto de símbolos utilizados en los Estudios organizacionales, en realidad se refieren a los signos<sup>21</sup>, que transmiten los significados necesarios en la comunicación y en el reforzamiento de los procesos organizativos. Técnicamente, los signos y los símbolos sirven como portadores de información para ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas.

Ejemplos de éstos incluyen premios por rendimiento, organigramas, y arquitectura. Además, los signos adquieren un papel importante que se encuentra generalmente asociado con resultados cualitativos.

Aunque el significado técnico de los signos es importante, el papel expresivo transmite un significado más profundo y proporciona pistas útiles para la interpretación las acciones de gestión. Por ejemplo, la restricción de la compra de determinados bienes y servicios, puede transmitir el significado de que la organización ha entrado en un período de austeridad.

De esta manera, las organizaciones tienen signos de identidad que quieren llegar a convertir en símbolos, y cuando esto sucede, el simbolismo expresa el carácter, la

---

<sup>21</sup> Aclaración que se explica en el punto **1.3. Signos y símbolos en las organizaciones** de la presente tesis.

ideología y el sistema de valores subyacentes de ésta (Dandridge, Mitroff, & Joyce, 1980).

Para el entendimiento del aspecto simbólico, se parte del contenido de la cultura, que con base en Varela (1997), es el punto en el que se hace referencia al conjunto de signos y símbolos, donde ambos aspectos suponen una elección humana para ser creados, aunque esto no se hace de forma necesariamente consciente.

Así, los signos y símbolos se encuentran en la expresión simbólica de la cultura organizacional, por lo que transmiten conocimientos, información, pero también son portadores de valoraciones, suscitan sentimientos y emociones (Varela, 1997).

De esta forma las percepciones de los signos y los símbolos a través de la lente de la expresión cultural aparecen como mencionan Pardini, Gonçalves y Kilimnik (2008) al referirse por ejemplo al momento en que entramos a una organización y observamos a nuestro alrededor, pero sobre todo a la forma en cómo reaccionamos ante la arquitectura, la decoración, las formas de vestir y el comportamiento de las personas ante nosotros y ante los demás empleados.

Otro ejemplo son las iglesias, las cuales pueden suscitar un comportamiento religioso, incluso en personas que no sean religiosas. Asimismo, se puede establecer en las organizaciones lugares limpios para provocar un comportamiento más ordenado entre ellos.

Como un ejemplo más, para ilustrar la relación entre la arquitectura y la filosofía de gestión, Berg & Kreiner (1990) mencionan el caso del edificio de una compañía de seguros de Alemania Occidental. Cuando el presidente de la compañía ordenó un diseño sin escaleras, lo hizo con las siguientes palabras: “alentar la ambición y proporcionar una imagen visual de nuestra estructura organizacional”. En un análisis sobre su diseño, éste contrasta con el diseño plano de una empresa sueca para la sede; la falta de pináculos y torres expresa una filosofía igualitaria y, en su capacidad simbólica, se encuentra la intención de desalentar el comportamiento hacia la jerarquía.

De acuerdo al ejemplo anterior, podemos entender que lo simbólico puede influir en las acciones conductuales, en las opiniones y en las creencias de las personas, lo que da como resultado la generación de diversos comportamientos.

Esto nos remite a lo que Castaingts (2011) expresa sobre la energía simbólica, cuando refiere que ésta hace que los símbolos impulsen una acción social o una acción individual, ya que son considerados disparadores de acción.

Es por esto que los símbolos y los comportamientos simbólicos generan emociones (Cohen, 1976, p. 23; citado por Owen, 1996); debido a que el simbolismo no sólo afecta la percepción de las personas, sino que también influye en sus acciones.

La teoría simbólica ofrece una forma de examinar y entender la cultura en las organizaciones. Las organizaciones pueden ser salvajemente competitivas, puesto que, aunque pertenezcan al mismo sector o industria, esencialmente con los mismos productos y/o con los mismos servicios, sus culturas nunca serán iguales (Bailey, 1998), y por ende su expresión simbólica siempre será completamente diferente.

En este sentido, la mayoría de los comportamientos simbólicos son ejemplos de la vida social que implica la interacción y la comunicación en las rutinas sociales, de hecho, en las historias que se cuentan en repetidas ocasiones, en los rituales<sup>22</sup> que se decretan, en las bromas y en las costumbres que se van perpetuado, todo tiene como base la inferencia hacia la cultura de un grupo (Owen, 1996).

Aunque la mayoría de las investigaciones sobre el simbolismo organizacional se refieren a las instituciones y a la cultura, o bien a las construcciones sociales, con significados y valores "compartidos", el comportamiento de los individuos y la singularidad de los acontecimientos son consideraciones esenciales en las expresiones simbólicas a partir de los signos que se encuentran en las organizaciones.

---

<sup>22</sup> Owen maneja el término "rituales" para referirse a las ceremonias que se hacen en las organizaciones. Más adelante, se hará un análisis sobre este concepto, muy usado en los Estudios Organizacionales, basados en aspectos antropológicos.

Con base en lo anterior, revisaremos algunos autores que hacen referencia al concepto de Simbolismo Organizacional, con la finalidad de comprender la importancia de esta corriente, por qué estudiarla y hasta qué punto nos puede servir como reflejo de los signos en las organizaciones.

El término de “simbolismo organizacional”, con base en Frost (1985), nos conduce a la comprensión de las acciones y de las actitudes humanas dentro de las organizaciones, que se encuentran envueltas en los significados creados, sostenidos y desafiantes, delimitados por significados compartidos o por conflictos. Es aquí, donde radica la importancia que se encuentra bajo la superficie observada de los resultados organizacionales y que son encontrados en el conocimiento y en las emociones de la gente que está involucrada y que responden a los símbolos de la organización.

Riggs (2008) por su parte, se refiere al "simbolismo organizacional" como una evocación de amplios significados dentro de la comunidad de una organización, de tal manera que dicho concepto puede ser aplicado en varias áreas de la organización, que se pueden ver desde la perspectiva de la teoría institucional aplicado en las políticas internas y en las prácticas como símbolos de legitimidad. Por ejemplo, en el área de recursos humanos, cuándo se les hace la señalización correspondiente a los solicitantes de empleo de lo que podría significar el trabajar en la organización, así como las características específicas de ésta.

Con lo que Rigg menciona, se puede decir que el simbolismo es uno de los indicadores principales de la cultura organizacional, ya que estudia las funciones expresivas de la vida organizacional.

De esta forma, el simbolismo expresa el carácter subyacente, la ideología y el sistema de valores de una organización, como lo expresa Gagliardi (1991). En este sentido, se refiere a una representación simbólica que ve la operabilidad del símbolo representado(nosotros le nombraríamos del signo representado), debido a que en su definición como algo simbólico es, por un lado, lo suficientemente abierto como para demostrar que puede ser un consenso cultural que ofrece una representación

simbólica de pruebas y por otro lado, por la heterogeneidad de la definición del símbolo, que le da la dimensión abstracta, más allá de un contenido representativo (Batazzi & Lacroix, 2008).

De esta forma, fue a principios de 1980 (Gagliardi, 2007), cuando el simbolismo organizacional tuvo su momento fundamental. Aunque gran parte de la investigación fue interesante y conceptualmente con mucha riqueza, los estudios que se acercaron a dicho concepto lo hicieron de formas muy diferentes, centrándose a menudo en un aspecto del simbolismo sin colocar los estudios en un marco teórico general.

Las conductas simbólicas aparecen de acuerdo a Owen (1996), dependiendo de las circunstancias, por ejemplo, los chismes y los rumores pueden producir ansiedad en algunas personas, el bromear puede aliviar las tensiones y al estrés, las historias pueden llegar a proyectar frustraciones y los ritos pueden facilitar las transiciones emocionales; en otras palabras, la simbolización se correlaciona con los estados y procesos psicológicos.

Además, los individuos son capaces de desarrollar sus propias jergas de comunicación a partir de las expresiones tradicionales, de las creencias populares, y del conocimiento local, de tal forma, que utilizan los aspectos de la cultura como recurso personal, para transformar los símbolos socialmente construidos y hacerlos compatibles con sus propias experiencias, prejuicios y preferencias.

Al hacer este carácter comprensible, los signos pueden reforzar o pueden exponer a la organización a la crítica y a la modificación. Este carácter se revela en diversos fenómenos como los expuestos por algunos autores como Eliade, 1963; Heap & Hall, 1973; Malinowski, 1955; Maranda, 1972; Murray, 1960; Franz, 1972; citados por Dandridge, Mitroff, & Joyce, 1980.

1). - Las historias y los mitos que una organización deliberadamente elabora, o que inconscientemente inventa, o bien que selecciona como una historia basada en hechos reales. La organización hace acumulados que permitan dar el significado y la estructura a eventos críticos (por ejemplo, la fundación de la organización, los incidentes críticos, los personajes carismáticos, etc.).

2).- Los tipos de ceremonias que una organización utiliza, como el programa de orientación a los empleados de nuevo ingreso, un banquete o un café.

3).- El logotipo de una organización (es decir, el signo visual externalizado y concreto que la organización escoge o diseña para transmitir su carácter interior distintivo en el medio ambiente tanto de forma externa como interna).

4).- La vida afectiva del día a día y la vida política de la organización, tal como se revela en las innumerables anécdotas, relatos y chistes que constantemente pasan alrededor organizaciones.

Cada uno de estos ejemplos es "simbólico", lo cual nutre y expresa las "capas más profundas del significado organizacional, inherente a todas las formas humanas de organización y de la cultura misma. De hecho, todo lo simbólico incluye creencias que forman parte del compromiso, de la razón y del discurso organizacional, que se vincula a la toma de perspectivas y de normas sociales.

Lo anterior hace referencia en primer lugar, de acuerdo a Dandridge, Mitroff, & Joyce, (1980), al reconocimiento de los símbolos, a lo que nosotros decimos que son signos, como la evidencia subjetiva del clima en la organización. Cada aspecto del clima es visto como una característica importante del concepto con diferentes funciones para los miembros de la organización.

En segundo lugar, el uso de un paradigma alternativo, como el simbolismo en la organización, a través del cual se espera que su función sea dirigir la acción individual en los esfuerzos colectivos para realizar metas comunes. Los aspectos consensuales del clima organizacional se cambiaron por los investigadores de la organización a favor de enfoques que asistan a las diferencias individuales en lugar de similitudes.

Finalmente, los climas de las organizaciones son parte de la muestra de un simbolismo organizacional subyacente más profundo, que sugiere fuentes nuevas e inexploradas de datos para medirlo.

El mundo simbólico en las organizaciones es poderoso, debido a que es capaz de crear realidades que son benéficas para algunas personas más que para otras.

Dichas realidades pueden llegar a ser creídas de tal forma por las personas que se vuelven inmutables (Frost, 1985).

Así, la perspectiva simbólica organizacional abre la puerta a interesantes preguntas de investigación sobre cómo es creado, sostenido y destruido el significado en las organizaciones y cuáles son las implicaciones del simbolismo en los problemas y en las oportunidades con las que se enfrentan las personas en éstas (Frost, 1985).

Con base en lo anterior, se considera que gran parte de la importancia del estudio del simbolismo organizacional resulta mucho más rico con el apoyo de la antropología, debido a que desde la perspectiva del análisis organizacional se puede favorecer la comprensión de lo que ocurre en las organizaciones, pero es a través de la creación de los significados que se producen al momento de usar los signos en ellas, cuando se conocen sus producciones y cómo éstos pueden convertirse en símbolos, así como conocer hasta dónde nos lleva el constructo de los significados, asimismo, la antropología nos ayuda a definir cada concepto de forma bien hecha.

Lo anterior lo podemos argumentar con base en Reygadas (2002), quien hace argumentos sobre un proceso de creación de significados, que son producidos en el trabajo, debido a que en las actividades laborales surgen construcciones simbólicas, que se llevan a cabo a través de relaciones con otros sujetos e incluso con ellos mismos.

Se debe tener presente que las organizaciones definen un espacio geográfico, el cual también es imaginario y simbólico, de tal forma que las organizaciones otorgan a los actores la capacidad de encontrar seguridad, pertenencia y desarrollo en dicho espacio, pero al mismo tiempo crea una enajenación, exclusión y sufrimiento (Fernández, 1994; citado por Ríos, 2003), dando como resultado un espacio que puede hacer que el hombre encorve su espalda (Brunstein, 1999; citado por Ríos, 2003), así que la riqueza que podemos observar en ambos casos, son las vertientes que se dirigen hacia el tipo de representaciones sociales del ser humano, a partir las cuales se rigen sus direcciones.

En este sentido hacemos referencia a Castaingts (2000), que argumenta que la empresa por un lado es un lugar de afirmación, de compromiso, de contrato, de convención, y de regulación del proceso de acumulación. Pero, por otro lado, también es un lugar de sufrimiento, con violencia física y psicológica, incluso de aburrimiento y de desesperación, donde Castaingts agrega que también de explotación. Así, aunque Castaingts hace este constructo para una empresa, desde nuestra perspectiva consideramos que es aplicable al hablar de cualquier tipo de organización.

De acuerdo a la idea anterior, podemos decir que la importancia de los signos en las organizaciones reside en la realidad de las organizaciones, que, al estar conformadas por la suma de espacios simbólicos comunes, es creadora de nuevos significados entre y para sus miembros (Vélez, Ruiz, & Zuleta, 2012), con lo que surge nuevas nociones de lo que la organización representa y que va más allá de un simple conjunto de roles institucionalizados.

### **Ritos, rituales y ceremonias**

En el ámbito organizacional son varios los autores que han hecho estudios dentro del marco del simbolismo organizacional, los cuales van desde el estudio de la estimación inconsciente del ser humano organizacional en los símbolos, en su vida, su trabajo, su significado, pasando por la construcción de sus actos, de sus relaciones, de sus formaciones lingüísticas e incluso de la ambigüedad que lleva en un momento determinado la multiplicidad de significados, evocados por las emociones.

Unos tratan en el simbolismo aspectos físicos, otros más hacen evidencia hacia el uso de las historias, mitos, metáforas, leyendas, bromas, anécdotas, premios, y en esta búsqueda de análisis han incluido a los rituales y los ritos de paso (Kelly, 1987; Dandridge, Mitroff and Joyce, 1980; Riley, 1983; Gagliardi, 1992; Beyer, 1993; Cohen, 1976; Morgan, Frost y Pondy, 1983; citados por Udo, 2002).

Cuando se remarca la influencia de los símbolos en cada aspecto humano, surgen toda clase de diversidad de interpretaciones desde diferentes perspectivas, sin



embargo, ¿realmente lo que se hace en las organizaciones son rituales o ritos de paso?

Generalmente los autores que usan los conceptos de ritos y rituales en las organizaciones, lo hacen para apuntar el análisis al campo de la cultura organizacional sobre los aspectos relacionados a sus discusiones con los diversos ceremoniales de ésta con la finalidad de la manipulación corporativa.

Precisamente por los diversos ceremoniales en el análisis organizacional, a continuación, se revisará el concepto de ceremonia con base en dos autores, uno que lo hace sobre el aspecto organizacional, que es Tomás Dandridge y otro desde el aspecto antropológico que es Rodrigo Díaz Cruz. Se considera que con ambas perspectivas de lo que es una ceremonia, nos dará la pauta para el seguimiento de su estudio en los Estudios Organizacionales y posteriormente ver su diferencia con los rituales y los ritos.

Para el caso de Dandridge (1986), las ceremonias son eventos pre-planeados que se llevan a cabo en un momento y en un lugar determinado, además de encontrarse vinculados a la cultura y al simbolismo organizacional. En este sentido, la ceremonia puede formar parte de la pausa que hacen los actores en sus actividades para ir por el café, o bien, ir a la cena de navidad o a la fiesta de fin de año, entre otros eventos colectivos organizacionales.

De esta manera, Dandridge (1986) señala que la ceremonia ofrece a los actores la oportunidad para la camaradería y la comunidad, pero al mismo tiempo, les hace recordar la ruta que llevan los objetivos de la organización. Por esta razón, si la ceremonia es adecuada en términos gerenciales, puede hacerse extensiva para apoyar al personal y darles nueva energía. Sin embargo, puede ocurrir lo mismo en caso de que la ceremonia no lo sea y provocar disfuncionamientos. Así, las ceremonias están relacionadas con el mantenimiento social organizacional y su importancia es tanta como lo son los aspectos técnicos.

Así, podemos considerar a la ceremonia en las organizaciones como un evento legítimo que forma parte de la vida de los actores y que de alguna manera puede marcar una diferencia entre ellos.

Para Díaz Cruz (2014) “la ceremonia no exige la referencia a nociones místicas, aunque integra una red singular de conceptos, actores humanos y no humanos, prácticas, reglas, memorias, creencias: ideología, estado, unidad nacional, paz, patria, integración, entre otros” (p.149).

De esta manera, “las ceremonias son dispositivos eficaces, fuerzas simbólicas potentes, para construir y recrear realidades políticas, y en particular para confirmar, objetivar, materializar comunidades políticas imaginadas” (Benedict Anderson (1993); citado por Díaz Cruz, 2014, p.152).

Nos damos cuenta también, que existen confusiones entre los conceptos de rituales y de ceremonias, por lo cual, ahora vamos a revisar el concepto de ritual. Para dicho concepto nos basaremos en Díaz Cruz desde la perspectiva antropológica, ya que, desde dicha perspectiva, siempre ha existido un seguimiento del ritual, que le ha dado una asignación privilegiando la costumbre, la tradición, las prácticas sagradas y los procesos simbólicos formales, a través de los cuales se ha tratado de proyectar las diversas formas de pensamiento de los pueblos y de las representaciones de las estructuras sociales (Díaz Cruz, 1998).

De esta forma se espera comprender dicho término, que en los Estudios Organizacionales se ha adoptado la mayoría de las veces desde la perspectiva antropológica y con esto saber por qué un ritual puede o no puede suceder en las organizaciones.

Cabe mencionar que las reflexiones sobre los rituales no tienen su origen en la antropología, como lo expresa Díaz Cruz (1998), que refiere a que dicho concepto se ha analizado y utilizado desde los inicios del cristianismo, donde se resaltaban propósitos para hacer alusión a los sentidos teológicos.

El término ritual se ha ido a aplicado a nuevos campos, como es el caso de los Estudios Organizacionales, y en este contexto, como en muchos otros, de acuerdo a

Díaz Cruz (1998), dicho término se ha reformulado y transformado en una noción inestable con respecto a sus redes conceptuales.

Es por esto que, en este constructo, nos surge la inquietud de hacer las aclaraciones correspondientes, sobre todo porque el término <<ritual>> se ha convertido como lo expresa Díaz Cruz (1998), en el modus operandi del pensamiento y de la legitimación de las creencias bajo las cuales se utiliza.

De esta manera, “El ritual se distingue por el hecho de que se refiere a <<nociones místicas>>, que son <<patrones de pensamiento que atribuyen a los fenómenos cualidades suprasensibles; cualidades, o parte de ellas, que no se derivan de la observación o que pueden ser lógicamente inferidas de ellas; cualidades que los fenómenos no poseen>>” (Gluckman, 1962, p.22; citado por Díaz Cruz, 2014, p.149).

En este sentido, Díaz Cruz (2014), advierte que la definición de ritual sigue la presencia de lo mágico y del religioso.

### **Ceremonias Performativas**

Una ceremonia performativa de acuerdo a Díaz Cruz citado por Castaingts,2017; es una puesta en escena que da realce de forma dramática y teatralizada a aspectos como las emociones, los valores, las actitudes y los intereses, de tal forma que su guión es basado en la vida social. A través del performance los individuos pueden dar significado al mundo, por lo que el acto de dramatización en que se basa Díaz Cruz y que sigue a Victor Turner es el llamado *performance*.

Con base en lo anterior, nuestro propio bloque de construcción es un intento de incluir e identificar las diferencias en el uso del término <<ritual>> en las organizaciones, y más que hablar de rituales, hablar de ceremonias performativas, debido a que dichos actos no sólo describen los eventos en las organizaciones, sino que se expresan a través de éstas, debido a que pueden o no reforzar las representaciones mentales y sociales de los actores organizacionales.

En este sentido Díaz Cruz menciona lo siguiente:

“La performance está articulada con la creación de la presencia: puede crear y hacer presentes realidades y experiencias suficientemente vívidas como para conmover,

seducir, engañar, ilusionar, encantar, divertir, aterrorizar. Dichas realidades y experiencias están mediadas por nuestras creencias, tramas conceptuales, técnicas corporales, formas de vida, convenciones y expectativas culturales, pues difícilmente a un hindú se le aparecerá la Virgen de Guadalupe, o nosotros soñaremos, como los avá-chiripá, que mensajeros divinos nos donan recitaciones y cantos con poder curativo” (Díaz Cruz,2008, p.40).

Como un sustento a nuestro bloque de construcción anterior, nos basamos primero en el sentido de esclarecer la forma de interpretar la ritualización, estableciendo la diferencia entre ritual y ceremonia.

Con base en Díaz Cruz (1998), quien se apoya de la definición de Gluckman para determinar que todos los comportamientos convencionales y estilizados forman parte de las ceremonias, puesto que forman parte de cualquier actividad humana representadas por las relaciones sociales a través de dichos comportamientos. En esta perspectiva, señala que existen dos comportamientos ceremoniales: el ceremonioso y el ritual. En este aspecto el autor menciona que:

“Las conductas ceremoniosas no nos remiten a nociones místicas, pero integran una red de conceptos sociales relevantes: ideología, estado, unidad nacional, paz, integración, entre otros. Su ejemplo paradigmático son las ceremonias cívicas, desfiles militares, homenajes a los héroes nacionales, inauguración de los Juegos Olímpicos. Los rituales en cambio, sí apelan a nociones místicas. Para clarificar el sentido de éstos últimos, Gluckman siguió, sin cambios, la definición propuesta por Evans-Pritchard en su ejemplar estudio sobre la brujería, la magia y los oráculos entre los azande: el comportamiento ritual es todo comportamiento que se explica por nociones místicas” (Díaz Cruz, 1998, p.185).

El sentido del comportamiento al que se refiere Evans-Pritchard, resulta comprensible sólo cuando se conocen las nociones místicas (Evans-Pritchard, 1976; citado por Díaz Cruz, 1998).

Díaz Cruz hace referencia al ejemplo de las ceremonias civiles, como los desfiles militares, homenajes a la bandera o la inauguración de los juegos olímpicos. Sin embargo, reconoce que estos ejemplos podrían interpretarse como rituales, aunque basándose en Turner, aparece la concepción de que la ceremonia confirma, y el ritual transforma.

Con base en lo anterior, se puede decir que los rituales conllevan aspectos sagrados y con entes divinos, lo cual se puede encontrar en los rituales como una boda o un bautizo, o cualquier otro tipo de evento, donde exista la presencia mística, por lo cual no se puede ver de la misma forma en una oficina dentro de una organización, donde lo que generalmente se lleva a cabo son ceremonias performativas, como las ceremonias de bienvenida o las ceremonias de premiación, entre otras.

### **Ritos de paso**

Entre los tipos de rituales, encontramos a los rituales sustantivos o constitutivos, que expresan o alteran las relaciones (Gluckman, 1962; citado por Díaz Cruz, 1998), cuya misión de acuerdo a Díaz Cruz (1998) es la de distinguir etapas y se encuentran relacionados con la forma de conceptualizar el tiempo. En esta perspectiva el autor distingue tres fases:

“La fase A o la muerte simbólica; la fase B o el periodo de retiro ritual o liminal; y la fase C o el renacimiento simbólico. Para facilitar la exposición llamemos fase D al orden profano o a la vida secular ordinaria. La fase A y la fase C son el inverso uno del otro; con el mismo razonamiento lógico, la fase B y la fase D deben ser el inverso uno del otro. En la fase liminal el hombre ritual - mejor: el hombre transicional- no pertenece ni a lo sagrado ni a lo profano o bien pertenece a ambos. Ya dejó de ser lo que era, pero todavía no es lo que será: los hombres transicionales representan «al hombre desnudo y sin acomodo», están fuera de la estructura del orden secular o de las clasificaciones profanas del mundo. En palabras de Víctor Turner, representan la antiestructura (1969)” (Díaz Cruz, 1998, p.300).

El concepto de los ritos de paso, también han sido utilizado por estudiosos organizacionales, como es el caso de Gagliardi (2008), quien en su artículo *Organizational Symbolism*, ha hecho ciertas clasificaciones de ritos. Sin embargo, aquí también se hace la aclaración de que lo que él llama ritos de paso, en realidad no lo son, pues de acuerdo a las definiciones antropológicas anteriores no tienen las características de un rito de paso. A todo lo que Gagliardi llama ritos, nosotros le llamaremos ceremonias.

Gagliardi (2008), expresa que los entre los ritos frecuentemente observables en las organizaciones se encuentran los ritos de paso, los ritos de mejora, los ritos de degradación, los ritos de integración y los ritos de renovación.

Ahora bien, Gagliardi se refiere a los ritos de paso, cuando habla de la formación del personal, como los seminarios para el prelude de una promoción, y aunque trata de conciliarlo hacia la facilidad de transición de los individuos hacia los nuevos roles y estatus que ocuparán, en realidad los confunde.

Hay que recordar que un rito de paso, existe una fase liminal, es decir en una fase donde no pertenece a nada. Por ejemplo, un estudiante de licenciatura, es estudiante hasta que termine de cursar todos los créditos que necesite para terminar su licenciatura, en este tiempo cuenta hasta el momento en que termina su tesis para titularse. Cuando el estudiante de licenciatura termina su tesis, quedará quizás un tiempo en espera de que le den fecha para su examen de grado, ese tiempo en que el estudiante se queda en espera es el espacio liminal que tiene. Debido a que ya no se puede decir que es un estudiante de licenciatura porque ya cumplió los requisitos que tenía que cumplir en la carrera, pero tampoco se puede decir que es licenciado porque aún no ha hecho su examen de grado y no le han otorgado el título de licenciado de forma legítima.

En este ejemplo, como se ha visto, existe un rito de paso, porque cuando el estudiante cumpla con su examen pasará de ser estudiante a ser un licenciado. Ahora bien, en el ejemplo que Gagliardi (2008) considera que es un rito de paso, en realidad se refiere a ceremonias que se hacen con los integrantes de la organización, quienes no dejan de ser y pertenecer a la organización, aunque cambien de rol y de estatus o puesto, es decir, no salen ni entran, sino siguen en la organización y eso no es un rito de paso.

En el caso de los ritos de mejora, que se refiere a las bonificaciones que se les otorga a los actores por su desempeño, es decir a los premios y reconocimientos, los ritos de degradación, como la sustitución de los altos directivos, por ser considerados por alguna razón como indignos, que se hace de forma solemne y públicamente, los

ritos de integración que incluyen todas las celebraciones organizadas en ocasiones especiales como la navidad o el aniversario de las organizaciones, así como los ritos de renovación que se refiere a todas las estrategias organizacionales que se dan a conocer para tranquilizar a los miembros de la organización, todos ellos pueden ser considerados como ceremonias, debido a que en estos procesos nada es místico o se refiere a entes divinos, sino sólo a procesos performativos llevados a cabo dentro de la organización, que alientan los sentimientos hacia la participación común, hacia el reforzamiento y conocimiento de sus normas y valores, tal como lo menciona el Gagliardi(2008), refuerza la legitimidad existente.

De esta manera, en las organizaciones, todos los relatos en conjunto con las acciones son parte de una fuente de significado simbólico para la cultura de las mismas.

#### **2.4.3.2. Categorías de los relatos en la cultura organizacional**

Dentro del contexto cultural, como ya se ha abordado, el simbolismo de la organización es un medio por el cual se espera obtener un resultado colectivo, es decir, de acuerdo con Riggs (2008), es un instrumento mediante el cual la realidad de la organización se define y se comunica.

En este aspecto, el enfoque de los relatos y de la narrativa que se lleva a cabo en las organizaciones pone de relieve la parte de la identidad organizativa (Bolívar, [s.f]), debido a que la identidad también puede ser entendida como un relato, con sus elementos propios (una trama, una secuencia, personajes, situaciones, circunstancias, etc.). Así, de forma analógica la identidad organizativa se constituye de las narrativas de la organización.

De este modo, el análisis de los relatos nos acerca a una relación de conocimiento de lo que se encuentra en la vida diaria organizacional, aunque de acuerdo con Chia (2000), el conocimiento absoluto resulta de una intuición y resulta generalmente de las expresiones simbólicas.

Lo que expone Chia se basa en que las singularidades de cada actor hacen posible el conjunto de las experiencias estructuradas en los relatos. En este sentido, existe

una adecuación del lenguaje y del discurso, por lo cual Chia (2000) hace una referencia a Chuang cuando dice que “Los símbolos son para expresar ideas. Cuando las ideas han sido entendidas, los símbolos pueden ser olvidados. Las palabras son para interpretar pensamientos. Cuando los pensamientos han sido absorbidos, las palabras se detienen. Sólo aquellos que puedan tomar el pescado y olvidar la red son merecedores de buscar la verdad (Chuang Tzu, in Chang, 1963: 43).

En este sentido, el relato es en esencia performativo e indiscutible, por lo que necesitamos de los relatos para ordenar nuestro mundo y hacerlo habitable. De esta forma, para nuestros fines, tomamos desde el punto de vista del simbolismo de Dandridge, Mitroff & Joyce (1980), el modelo (grill) sobre los tipos y funciones de lo que los autores llaman símbolos, el cual utilizan para la clasificación de éstos cuando se manifiestan en la cultura organizacional, sólo que ahora en lugar de llamarlos símbolos, los llamaremos relatos, y en lugar de tener tres clasificaciones (verbal, conductual y material), sólo tendremos dos, a las que llamaremos relatos verbales y no verbales. Lo que sí utilizaremos son los tres tipos de funciones que los autores proponen.

A continuación, revisaremos de qué tratan las tres categorías simbólicas propuestas por Dandridge, Mitroff & Joyce (1980) para comprender dicha categorización, debido a que el tipo verbal si lo utilizamos en nuestra categorización. Nos basaremos también en Gagliardi (1991) para mencionar algunos ejemplos:

**Verbal:** Se encuentra representada por mitos, historias, lenguajes, leyendas, slogans, bromas, anécdotas, rumores, nombres y términos. En este aspecto, Gagliardi (1991) hace énfasis en que el aspecto principal de los símbolos verbales es el lenguaje mismo, con su capacidad para categorizar y articular las experiencias de los actores, también se refiere al uso específico de jergas, que puede diferir incluso entre las organizaciones que operan en el mismo contexto y que hablan el mismo idioma.



La categoría de símbolos verbales comprende aspectos como los artefactos lingüísticos definidos por leyendas, historias, lemas, los nombres dados a lugares, personas, eventos y mitos. Como ejemplo, Gagliardi (1991) hace referencia a que los mitos se encuentran con mayor frecuencia en las organizaciones y se relacionan con el origen de la organización, así como con las transformaciones inducidas por eventos traumáticos (la muerte del fundador, o una caída en el mercado).

Así, en todas las organizaciones, las creencias y los valores que los mitos encarnan ejercen una influencia dominante en las decisiones. Sin embargo, se ha señalado que las decisiones están en funcionamiento con los efectos de las acciones medibles, así que las decisiones se toman con base en los principios de la racionalidad instrumental, y con el más amplio abanico de opciones y alternativas viables disponibles.

**Material:** Se encuentra representada por los logos, productos, decoración de paredes, premios y reconocimientos, fistles y gafetes, banderas, símbolos de estatus, y otros artículos visuales.

El aspecto material se encuentra constituido por artefactos materiales, es decir por los productos intencionales de la acción humana que existen en la organización, independientemente de su creador, pueden ser percibidos por los sentidos, tales como los productos, imágenes, edificios, mobiliario o arreglos físicos del espacio.

Gagliardi (1991) expresa que teniendo en cuenta la durabilidad de la materia física, los artefactos materiales son capaces de transmitir mensajes particulares y estímulos culturales, fomentando la difusión y el intercambio de los modos de sentir en forma especial, de manera que sean aún más eficientes, puesto que evaden el control intelectual, además un objeto material adquiere una calidad diferente cuando se forma en una relación entre él y el o los individuos dentro de una organización.

**Conductual:** Representada por ceremonias, comidas, descansos, reuniones, maneras de vestir, uso del lenguaje, etcétera.

En este caso, Gagliardi (1991) se refiere a las manifestaciones simbólicas representadas por los actos y estilos de comportamiento de los actores, como las

ceremonias, que son consideradas como acciones emocionalmente colectivas, que generalmente se realizan en una secuencia prescrita rigurosamente por medio del cual una comunidad en una organización celebra sus éxitos, a sus héroes e ideales.

En esta clasificación se espera que los fenómenos organizacionales logren expresar niveles más profundos sobre el significado, es decir que vayan más allá de una simple acción o de un objeto involucrado; además, nos pueden ayudar a informarnos sobre de la naturaleza y el carácter de la identidad de la organización.

En nuestro caso, sólo proponemos los relatos verbales que como ya se mencionó son todos los aspectos que hacen referencia a expresiones lingüísticas, y los relatos no verbales que es todo lo que no sea manifestado por este tipo de expresiones, donde caben los aspectos materiales y conductuales de los que nos hablan Dandridge, Mitroff, & Joyce (1980).

Un beneficio importante para un análisis simbólico es su objetivo para deshacer las conexiones de la cultura como una entidad monolítica y en última instancia subjetiva. Un supuesto con frecuencia hecha por ejecutivos y directivos de la organización es que el clima del lugar de trabajo está compuesto de forma singular, cuando, de hecho, es más complejo que eso. Los signos de la organización ofrecen una base para las múltiples culturas, subculturas, como ya se ha estudiado, que se encuentran superpuestas y que se pueden observar entre los miembros de la organización.

Con base en lo anterior, se puede concluir en este punto que el simbolismo se relaciona con el hecho de que la cultura es un marco de sentidos que los actores utilizan dentro de las organizaciones y que se ven reflejados en los que hacen, lo que han hecho, y lo que deben hacer, donde las acciones simbólicas organizacionales nos revelan dichos comportamientos.

## EL INDIO

*Allá viene el campesino montado en su jaca  
Jala también otra con sus repletos canastos  
Llega desde su pueblo a la capital Oaxaca  
Y aposta su vendimia en el mercado de abastos.*

*Ver su ropa raída y sudorosa me entristece  
Y más cuando le regatean su escasa mercancía  
Los chiquillos que tiene a su lado me enternecen  
Al recordar aquellos tiempos que lo mismo hacía.*

Autor: Luis Hernández Acosta

## Capítulo III. Los Seguros en México

El papel que desempeña el seguro como símbolo de una expresión de la macroeconomía en cualquier país del mundo lo convierten en uno de los aspectos importantes para tomar en cuenta como parte de un indicador económico, como lo menciona Esquivel (2018).

De esta manera, se considera que el seguro representa desde la perspectiva simbólica, que es la que estamos estudiando en la presente tesis, el significado de búsqueda de protección y de tranquilidad hacia los intereses personales y de terceros, según sea el caso.

De acuerdo a Flores & Lee (2011), el sector asegurador proporciona al gobierno, a las empresas, (y nosotros agregaríamos a todo tipo de organizaciones), así como a la población en general, la protección patrimonial contra aquellos quebrantos que se ocasionen por eventos contingentes.

Con base en lo anterior, consideramos la importancia de tener la siguiente referencia de Los Seguros en México y cómo llegaron a tener la regulación que tienen hoy día.

Como lo señala Minzoni (2006), la escasez de documentos que nos permitan conocer los antecedentes históricos del seguro en México son escasos, por lo cual nos basaremos en su obra, en donde se configura el panorama de la situación de los seguros a partir de finales del siglo XVIII.

De acuerdo con Minzoni (2006), en México, anterior al periodo colonial, se encuentran algunas situaciones que de cierta forma puede considerarse como un tipo de seguro entre los mayas y los chichimecas, debido a que se hablaban de términos como “indemnizaciones y pago de deudas”.

La primera compañía de seguros establecida en México se denominó *Compañía de Seguros Marítimos de la Nueva España*, a finales del siglo XVIII, sin que existiera algún tipo de autoridad por parte del gobierno mexicano para regularla y supervisar las actividades que realizaba (Minzoni, 1995).

Minzoni (1995), menciona que debido a la necesidad de controlar y vigilar este tipo de actividad por la importancia que adquiere ante las responsabilidades que tiene con los clientes, de 1854 a 1910, la actividad de seguros fue tratada de diversas formas. Primero con base en el Código de Comercio, después con la autorización de Estatutos para el establecimiento de compañías de seguros y finalmente basándose en la Primera Ley sobre Compañías de Seguros.

La descripción de estas tres formas que marcan la necesidad implícita de la supervisión de la actividad del seguro, con la finalidad de promover el cumplimiento tanto en asegurados como en aseguradores en México. Dichos puntos se detallan a continuación con base en Minzoni (1995).

**El código de Comercio** fue promulgado el 17 de mayo de 1854. Es conocido también como *El Código Lares*, debido a que estuvo influenciado por el Ministro del Gobierno del general Antonio López de Santa Anna, Don Teodoro Lares. Este código se refiere a la supervisión del seguro, debido a que menciona la presencia de un funcionario del gobierno para llevar a cabo la autorización de los contratos de los seguros.

En lo que se refiere a la **Autorización de Estatutos**, éstos se establecieron en el gobierno imperial de Maximiliano, en 1865 por varias compañías aseguradoras. Al hacer las autorizaciones correspondientes, éstas aparecían en el *Diario del Imperio*, debido a que dichas autorizaciones eran, por un lado, un poder para ejercer la actividad de aseguradora en el ramo al que se dedicara y por otro, era una autorización a los estatutos de la compañía para establecer las reglas de su funcionamiento.

**La Ley sobre Compañías de Seguros**, es el primer documento presidencial redactado sobre las compañías de seguros, promulgada en el Diario Oficial de la Federación el 16 de diciembre de 1892, bajo la presidencia del general Porfirio Díaz. En el artículo número 10 de esta ley, aparece que La Secretaría de Hacienda es la que organizará las inspecciones con el personal que considere suficiente para vigilar

que las compañías de seguros cumplan con lo establecido en la Ley y en sus reglamentos. Dicha ley comenzó a ponerse en marcha el 1º de enero de 1893.

Cuando se promulgó la Ley sobre Compañías de Seguros, las reacciones de las aseguradoras no se hicieron esperar. En el país operaban aseguradoras sobre todo en el ramo de incendio, alguna local y muchas extranjeras, siendo precisamente diecisiete de los agentes representantes de las compañías extranjeras quienes en el mes de enero de 1897 fundaron una asociación privada bajo el nombre de *Asociación Mexicana de Agentes de Seguros contra Incendio* (Minzoni ,2006).

Lo que se pretendía hacer con dicha Asociación era establecer una tarifa de seguros contra incendio y un reglamento para ser respetada por todas las aseguradoras de la República Mexicana.

En el primer año de su fundación, la Asociación logró el establecimiento de su reglamento y en 1898 se logró determinar la primera tarifa de incendio. Su primer presidente fue el Sr. Don Pable Alexanderson, quien era el representante de la *Compañía Liverpool & London & Globe de Inglaterra* y quien precediría dicha Asociación por muchos períodos posteriores (Minzoni ,2006).

El reglamento de acuerdo a Minzoni estipulaba lo siguiente:

I.- La tarifa de seguros contra incendio es obligatoria para todos los miembros asociados y la comisión máxima que se pagará sobre dicho tipo de cobertura será del 8% del importe de la prima;

II.- Se prohíbe terminantemente a los agentes hacer descuentos de cualquier tipo a los asegurados y, en caso de infracción, al agente no se le recibirán proposiciones de Seguros;

III.- Una junta de cuando menos tres representantes, resolverá los casos no previstos en la tarifa;

IV.- Prohibiciones a los agentes generales de trabajar con compañías que no participen en la tarifa; en caso de infracción, la asamblea general de la asociación tomaría las decisiones del caso, pero avisando, a las juntas de las compañías europeas; y

V.- En caso de emitir pólizas de incendio por un plazo menor de un año, se aplicaría una cuota proporcional; además estaban previstos también recargos de las tarifas básicas con motivo de la ubicación de los riesgos” (Minzoni, 2006, p.33).

Minzoni (2006) señala que, en el año de 1905, se encontraba un precepto final en los Estatus de la Asociación que indicaban que las compañías que pertenecías a dicha Asociación no podían aceptar participar en un riesgo en la República Mexicana en el que estuviera involucrada la participación de otra compañía del país que no perteneciera a la Asociación o que tuviera alguna concesión especial, con lo cual argumenta Minzoni(2006), se sentaban las bases de lo que en la actualidad es la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros(AMIS).

### **Las Compañías de seguros extranjeras en el país**

De acuerdo a Minzoni (2006), las compañías aseguradoras extranjeras en el país se hicieron presentes a finales del siglo XIX, en los ramos de vida y sobre todo de incendio, debido a que este último tenía un significativo auge como lo demostraban las compañías locales que operaban en dicho ramo. Sin embargo, las compañías extranjeras eran las más numerosas.

En este sentido, comenta el autor, Estados Unidos prestó más atención hacia el mercado de los seguros en el ramo de vida, mientras que los países europeos, sobre todo en el caso de Inglaterra, se inclinaron por los seguros en el ramo de incendio. Éstas compañías operaron en el país hasta 1935, cuando se mexicanizó el seguro y algunas de éstas compañías se hicieron nacionales.

Las compañías se encontraban, de acuerdo a Minzoni (2006), de la siguiente manera:

En el ramo de vida:

Compañías Nacionales: *La Mexicana y La Fraternal.*

Compañías Extranjeras: *La Equitativa de los Estados Unidos, La Mutua de New York, La New York Life de New York, La Germania de New York y La Mutua Reserve Fud Life de New York.*

En el ramo de incendio:

Compañías nacionales: *Compañía General Anglo-mexicana*.

Compañías extranjeras: *Liverpool, London Globe de Inglaterra, Commercial Union y Hanseatica de Inglaterra, London Lancashire Liverpool England, La Magdeburguesa, Hamburgo, Bremense; Sun Insurance Office, La Manchester Fire Assurance Company, La Norwich Union Fire Insurance Society, La North British & Mercantile, La Helvetia, de Suiza, La Royal Exchange de Londres, La Union Assurance Society, Londres, y que años después se convirtió en Seguros la Provincial, La Northern Assurance Company, Londres, Royal Insurance Company, Liverpool, Inglaterra, Phönix Assurance Company, Londres.*

### **La supervisión de los seguros de 1910 a 1946**

Este período se caracteriza por cuatro aspectos relevantes de acuerdo a Minzoni (1995):

1.- La Ley del Seguro de 1910.

El Diario Oficial de la Federación publicó en mayo de 1910, una Ley que era relativa a la organización de las compañías de seguros sobre el ramo de vida, donde la Secretaría de Hacienda y Crédito Público sería la encargada de ejercer la vigilancia de las compañías de seguros sobre dicho ramo, a través de un departamento especialmente desarrollado para ello denominado de seguros.

2.- La Ley General de Sociedades de Seguros de 1926

Dicha Ley fue promulgada el 25 de mayo de 1926, e incluso, según Minzoni (1995) puede ser considerada como el primer documento importante dentro del marco de la legislación del seguro, puesto que cubría todos los aspectos para regular a una institución de seguros con operaciones en la República mexicana, y se estableció tanto para las aseguradoras mexicanas como extranjeras y para todos los ramos de seguros.

3.- La Ley General de Instituciones de Seguros de 1935



Dicha Ley, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de agosto de 1935, perseguía básicamente tres objetivos:

- 1) Mexicanizar, como lo denomina Minzoni (1995), la actividad aseguradora.
- 2) Restablecer el control de las instituciones aseguradoras a la Secretaría de Hacienda.
- 3) Tener un control más estricto de toda esta actividad.

#### 4.- El Decreto reformando inversiones de 1937

En este Decreto que se publicó el 3 de julio de 1937, se reformaron algunos aspectos concernientes a las inversiones de las reservas, de activos, entre otros, de tal forma que se hizo una minuciosa inspección de las mismas por parte del personal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

### **La supervisión de los seguros de 1946 a 1970**

#### **La Comisión Nacional de Seguros**

Minzoni (1995) señala que si bien con la Ley General de Instituciones de Seguros, el seguro mexicano logró resultados muy importantes en el mercado, ésta también sugirió la creación de un organismo que, aunque dependiera de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tuviera la finalidad de tener una amplia facultad para la vigilancia e inspección del sector asegurador.

De esta forma, se promulgó un Decreto el 18 de 1946, el cual, en su artículo 118, Incisos XIV y XV, contiene lo concerniente sobre los objetivos de la Comisión Nacional de Seguros:

“XIV. Ejercerá la inspección y vigilancia de las instituciones, directamente (Secretaría de Hacienda Crédito Público) o por medio de algún organismo descentralizado, auxiliar de la Secretaría en los términos del reglamento respectivo.

“XV. Realizará todo aquello que en su concepto sea para la estabilidad de la institución del seguro en México” (Minzoni, 1995, p.24).

Entre las facultades de la Comisión se encuentran los aspectos de actuar como cuerpo de consulta de la Secretaría y con funciones de inspección, de vigilancia y

control, además de estudiar y aprobar, los proyectos de tarifas y la documentación concerniente a los contratos de los seguros y de los agentes, quienes deben presentar las instituciones para hacer su examen y aprobación.

### **Creación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros (1970-1990)**

La Comisión Nacional de Seguros fue fusionada con la Comisión Nacional Bancaria para formar una sola, la cual recibió el nombre de *Comisión Nacional Bancaria y de Seguros*, la cual permaneció así durante dos décadas. Esto ocurrió con el Decreto de fecha 23 de diciembre de 1970, denominado Reforma y Adiciones a la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y a la Ley Orgánica del Banco de México (Minzoni,1995).

### **La supervisión de los seguros de 1990 a 1998**

Siguiendo con Minzoni (1995), Con el Decreto que reformó La Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, el 20 de diciembre de 1989 y que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 3 de enero de 1990, se hizo una adecuación legal sobre la creación de la nueva Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, donde se definieron aspectos como su estructura y sus facultades.

Minzoni señala que existen aspectos importantes que redefinen al seguro, entre los que se encuentran:

- “1.- Se regresó al régimen de “autorización” para organizarse y funcionar como institución de seguros.
- 2.- Las instituciones de seguros podrían realizar operaciones de reafianzamiento.
- 3.- Se dispuso que las primas de todo tipo de seguros de no vida, se calcularán por parte de cada compañía, aprovechando las experiencias de la misma, propiciando la competencia en el mercado.
- 4.- Se introdujo un procedimiento para la estimación de la solvencia de cada institución.
- 5.- Las instituciones de seguros tendrían la posibilidad de integrarse a grupos financieros debidamente constituidos y en función.

6.- Con motivo del Tratado de Libre Comercio con América del Norte —TLCAN— entre México, Canadá y los Estados Unidos, nuevamente se establecieron en el país, filiales de compañías extranjeras.

7.- El sector se vio involucrado en el tema del pago de las pensiones según la nueva Ley del Seguro Social.

8.- Se crearon nuevos ramos de seguros atendiendo a las necesidades del mercado y para transparentar la operación de algún otro ya en vigor.

9.- El capital mínimo pagado de cada institución de seguros se fijó en Unidades de Inversión (UDI)” (Minzoni, 1995, pp.39-40).

### **Supervisión de la Actividad Aseguradora a partir de 1998**

A partir de 1998, de acuerdo a Minzoni (1995), la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas desempeñó sus actividades en dos vertientes: La interna y la internacional.

En la vertiente interna, ejerce su función supervisora de acuerdo a los nuevos ramos e instrumentos financieros en el sector asegurador y afianzador; tiene libertad operativa con respecto a los sectores; sobre la introducción de sistemas electrónicos con respecto a la recepción y control de datos; y sobre la integración de una red informática con la finalidad de agilizar su operación.

En la vertiente internacional, se ha colocado a la Comisión en el consenso internacional a través de la participación de iniciativas en el sector mundial, en organismos de supervisión de los seguros, en lo técnico, económico y financiero, con la actualización de los mecanismos de supervisión con las prácticas utilizadas a nivel mundial.

## **PENSAMIENTO**

*¿Quién soy yo? no lo sé,*

*Solo sé que voy de paso*

*A confundirme en las estrellas*

*He vencido al elemento natural*

*He sentido en carne propia*

*Ser humano y material*

*Pero yo, estoy hecho de algo más*

*Soy excelso, tengo vida espiritual*

*Mi cuerpo... hum, es un nicho nada más.*

**Autor: Luis Hernández Acosta**

## **Capítulo IV. Aspectos metodológicos de la investigación**

En este punto se exponen las diversas herramientas metodológicas de las que se pueden apoyar las investigaciones en ciencias sociales como es nuestro caso. Posteriormente se presenta la estrategia metodológica utilizada y finalmente nuestra propuesta metodológica.

### **4.1. Fundamentos metodológicos para el proceso de la investigación**

#### **4.1.1. Metodología Cualitativa**

De acuerdo con Vasilachis de Gialdino (2006), acerca de lo que es la metodología cualitativa, depende de cuál sea el enfoque que se le dé, ya que considera que existen diversas perspectivas a las que se puede aplicar. En este aspecto, la investigación cualitativa no puede considerarse como un simple conjunto prescriptivo de principios, puesto que se funda en una posición ampliamente interpretativa sobre las formas de ver el mundo social, con base en métodos para generar datos flexibles y sensibles al contexto social, de análisis y de explicación que abarcan la comprensión de la complejidad.

La solidez que sostiene a la investigación cualitativa se encuentra en el conocimiento que proporciona sobre la dinámica de los procesos sociales y su contexto, así como en su habilidad para contestar a las preguntas ¿Cómo? Y ¿Por qué? (Mason, 2006; citado por Vasilachis de Gialdino, 2006). No obstante, es importante considerar que los distintos enfoques cualitativos tienen sus propias reglas y procedimientos para llevar a cabo los análisis correspondientes.

Nos basaremos en Flick, 1998; citado por Vasilachis de Gialdino, 2006, para conocer los cuatro rasgos importantes que propone para la investigación cualitativa, y a partir de éstos, obtener una idea comprensible sobre los alcances de este tipo de investigación.

#### **1.- La adecuación de los métodos y de las teorías en los procesos.**

La investigación cualitativa se basa más en el origen de los resultados, es decir en el material empírico, así como en la elección y aplicación apropiadas de los métodos al objeto de estudio. Su validez es evaluada con la referencia de lo que se quiere estudiar y no depende sólo de los abstractos criterios de la ciencia.

## **2.- La perspectiva y diversidad de los participantes.**

El interés del estudio cualitativo es el análisis del conocimiento de los actores sociales y sus prácticas, por lo que tiene en cuenta que existen diversas perspectivas y enfoques subjetivos.

## **3.- La reflexividad.**

La comunicación del investigador con el campo y sus miembros forman parte del proceso de la investigación cualitativa, por lo que las subjetividades tanto del investigador como de los actores implicados son evidentes. En este sentido, las reflexiones del investigador sobre el desarrollo de la investigación, de todo lo que observe en el campo, son parte de la interpretación de la investigación, por lo que deben ser documentados.

## **4.- La variedad de enfoques y métodos en la investigación cualitativa.**

La investigación cualitativa tiene varias perspectivas teóricas, varias aproximaciones que forma parte del resultado de diversas líneas de desarrollo, donde sus métodos forman parte de discusiones características y de las prácticas de la investigación.

### **4.1.2. Metodología Cuantitativa**

La investigación cuantitativa se basa en información que trata de explicar los fenómenos estudiados con base en una estructuración lógica (Briones, 1996). Forma parte de un conjunto de procesos secuenciales y probatorios, que a partir de la recolección de datos busca probar hipótesis, utilizando la medición numérica y el análisis estadístico que permitan establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Sampieri, Fernández & Baptista ,2010).

De esta manera, con base en Sampieri et al., (2010), el enfoque cuantitativo tiene un orden secuencial, que parte de una idea, la cual se acota y después se delimita. Una

vez que se encuentra dicha delimitación se establecen objetivos y preguntas de investigación, se pasa a la revisión de la literatura para la construcción de un marco teórico. Con base en las preguntas establecidas se establecen hipótesis y se determinan las variables correspondientes, en este aspecto, se establece un diseño para probar las hipótesis y medir las variables con base en un contexto determinado.

Posteriormente se analizan las mediciones que se obtuvieron, lo que generalmente se hace a través de métodos estadísticos, además la investigación debe ser lo más objetiva posible, por lo que los fenómenos medidos no deben ser interferidos por el investigador, es decir se debe evitar que aspectos subjetivos influyan en la investigación, debido a que la investigación cuantitativa busca que los estudios puedan ser replicados, que se expliquen los fenómenos a través de la demostración de las teorías, que sigan estándares de validez y de confiabilidad, buscando identificar leyes universales y causales, para que, finalmente se puedan establecer las conclusiones respectivas de las hipótesis. En la búsqueda de la realidad externa del individuo, la investigación cuantitativa nos conduce hacia cómo se concibe dicha realidad a través de las aproximaciones realizadas en la investigación.

#### **4.1.3. Estudio de caso**

El estudio de caso aplicado a las ciencias sociales de acuerdo a (Mills, Durepos, & Wiebe, 2010), podría ser considerado como ambiguo. Esta perspectiva se basa en el hecho de que las ciencias sociales son ciencias teóricas y tienen como base llegar a una generalización de las situaciones.

Ahora bien, los fenómenos sociales acontecen sólo dentro de casos, en contextos singulares y concretos. En este sentido, surge la relación entre el aspecto generalizador de la teoría y la singularidad de los estudios de caso, por lo cual los estudios de caso tratan sobre situaciones únicas que llevan pretensiones teóricas, y para fines descriptivos.

Sin embargo, el método del estudio de caso nos ofrece herramientas valiosas en una investigación, puesto que a través de dicho se puede medir y registrar las conductas de las personas involucradas en el objeto de estudio, además es posible obtener los

datos a través de una variedad de fuentes que pueden ser cualitativas y cuantitativas (Martínez, 2006).

El estudio de caso es utilizado generalmente cuando el objeto de investigación incluye entidades organizativas (Mills et al., 2010), independientes, como las organizaciones.

Mills, Durepos & Wiebe (2010), mencionan que cuando se utiliza un método de estudio de caso existe un beneficio sobre la gran cantidad de métodos cualitativos disponibles para su análisis, además el investigador y el objeto de investigación interactúan entre sí, mediante un proceso que va por etapas, entre las que se encuentran las siguientes:

- 1.- Selección del objeto de estudio del caso.
- 2.- Asegurar el acceso al sitio del caso.
- 3.- Seleccionar los objetos de estudio del caso.
- 4.- Establecer el marco teórico
- 5.- Recolectar, procesar y analizar los datos.

Es importante también considerar los factores de la validez y de la fiabilidad en el estudio, ya que son aspectos significativos que el investigador tiene como soporte del estudio del fenómeno y las conclusiones a las que ha llegado a partir de éste, de manera confiable (Mills et al., 2010).

En el estudio de caso, siguiendo con Mills et al., (2010) el objeto de investigación es un fenómeno que puede ser abordado a través de diversos escenarios de investigación y de énfasis teóricos.

**Tabla 1. Posibles aplicaciones de un estudio de caso**

	<b>Un caso</b>	<b>Varios casos</b>
<b>Datos transversales</b>	Una tensión interna en un entorno de investigación; Comparando dimensiones como un objeto de	Comparación de los casos en las dimensiones



	investigación.	seleccionadas
<b>Datos longitudinales</b>	Estudiar el cambio en las dimensiones seleccionadas	Comparación de los cambios entre los casos en las dimensiones seleccionadas

Fuente:(Mills, Durepos, & Wiebe, 2010, p.70).

De esta manera, podemos ver que el problema de investigación y las preguntas de investigación determinan la metodología y los métodos con los que se abordará el fenómeno. Con base en ello, se determina si el estudio de la organización se hará basado en un estudio particular o si es un caso especial y la forma en que el fenómeno se debe analizar.

Además, el número de casos estudiados depende de las preguntas de investigación. Los casos estudiados se encuentran a menudo a través de la propia red del investigador, es decir, se puede recurrir a organizaciones que el investigador conoce, ya que es importante contar con el apoyo de toda la organización(Mills et al., 2010).

En este sentido Mills et al. (2010), consideran que cuando se tiene el apoyo de toda la dirección, la investigación se hace más fácil en términos del acceso al objeto de estudio. También es importante dese el principio existan los acuerdos de las responsabilidades entre el investigador y la dirección de la organización, especialmente la forma en cómo se le informará al personal sobre la investigación. En un estudio de caso el investigador y la organización estudiada están en estrecho contacto, por lo general durante varias semanas o incluso durante años, todo depende de la investigación.

Por el tipo de contacto que el investigador mantiene con la organización, es muy útil tener una persona que sea un contacto dentro de la organización, la cual ayudará con el establecimiento de los horarios y actividades, por lo que mantener una buena relación con la organización es fundamental para el investigador cuando utiliza el estudio de caso.

#### **4.1.4. Observación**

De acuerdo con Brewerton & Millward (2001), la observación es una actividad que no debe considerarse a la ligera. Hay dos tipos de observación: La participante y la no participante.

En la observación participante, el investigador forma parte de la situación que se encuentra estudiando en el campo, de tal manera que se convierte en un miembro aceptado de la comunidad estudiada. En este sentido, el proceso de observación no se encuentra estructurado, es decir, no existen ideas preconcebidas, o focos de investigación, sino que el investigador observa y escribe dichas observaciones tan pronto como esto le sea posible (Brewerton & Millward ,2001).

De hecho, aunque la idea de la observación parece ser muy sencilla, en realidad es un método que contiene un gran alcance, debido a que el investigador observa y puede hacer sus registros correspondientes desde una posición privilegiada, se vuelve un testigo de lo que la gente hace, lo que le permite comprender las diversas dimensiones de lo que le interesa (Restrepo, 2016).

Las observaciones se pueden hacer como la base de una hipótesis o bien “en bruto”. Ahora bien, la observación participante es denominada comúnmente como etnografía, que significa capturar “el punto de vista nativo” y que se encuentra basado en un enfoque etnográfico (Schwartzman, 1993; citado por Brewerton & Millward, 2001).

En el caso de la observación no participante, siguiendo con Brewerton & Millward, (2001), el investigador se aleja de la situación y observa a distancia, en dicha observación la puede hacer utilizando material de video o no. Así, la observación es un proceso que puede estar guiado por un conjunto de códigos analíticos o de listas de verificación, pero puede ser que no exista estructuración en primera instancia.

Es por ello que la observación participante incluye un doble aspecto para el investigador, pues mientras la observación no participante sugiere una distancia, la observación participante sugiere una proximidad (Restrepo, 2016).

#### **4.1.5. Diarios de campo**

El diario de campo es un registro clave que forma parte de los instrumentos que nos permiten sistematizar nuestras vivencias, experiencias y prácticas generadas día a día en el trabajo de campo. Se trata como lo menciona Vasilachis de Gialdino (2006), de una herramienta que nos permite plasmar por escrito todo tipo de observaciones en el transcurso de nuestra investigación, siendo además el ámbito donde se organiza la experiencia de la misma y donde se exponen todas las intuiciones a partir de los referentes empíricos encontrados en el campo.

El diario de campo enriquece tanto la parte teórica como la parte práctica, por lo que su influencia adquiere mucha fuerza en el discurso, en la descripción e interpretación (Martínez, 2007).

Para algunos investigadores, el diario de campo es el registro fundamental de la investigación etnográfica, donde se anotan paso a paso las actividades y los acontecimientos que pasan por entrevistas hasta comentarios en el campo de trabajo (Velasco y Díaz de Rada, 1997; citados por Vasilachis de Gialdino, 2006).

#### **4.1.6. Etnografía**

La etnografía de acuerdo a Vasilachis de Gialdino (2006), es un tipo de investigación que se fundamenta en la relación del trabajo de campo y de la observación participante. Este desarrollo va desde los preparativos iniciales, el ingreso al campo, la observación participante y su finalización, hasta la salida del campo. En este aspecto, la autora expone dos puntos importantes en los que clasifica a la etnografía: los preparativos de la investigación y la puesta en marcha de ésta.

En los preparativos, Vasilachis de Gialdino (2006), considera que a pesar de en el trabajo de campo existen actitudes múltiples e imprevisibles, sin reparar en una preparación previa del trabajo que se pretende realizar. En esta perspectiva, Vasilachis de Gialdino menciona la importancia que tiene el abordar el estudio etnográfico basados en un diseño de investigación, es decir con una propuesta y un proceso de trabajo a realizar, donde se encuentren inmersos los principales objetivos a estudiar.

En este aspecto, tal como lo considera la autora, forma parte de una incorporación en el desarrollo del estudio etnográfico, debido a que está consciente de que en su dinámica de aplicación existen contextos sociales complejos y cambiantes, lo que hace muy complicado llevar una planificación exhaustiva de las actividades, por lo cual, expone la necesidad de que este proceso sea reflexivo, con revisiones, incorporaciones y nuevos replanteamientos con base en los descubrimientos que se realicen en todas las etapas de la investigación.

El diseño entonces del estudio se debe basar en primer lugar en los problemas preliminares del estudio de investigación, que cubran las interrogantes previas y que se acreciente con los posibles descubrimientos y formulación de nuevas categorías de análisis.

Por esta razón, la etnografía y su diseño de investigación no sólo debe basarse en criterios teóricos y metodológicos, sino también en aspectos prácticos que se vinculen con la investigación (Hammersley y Atkinson, 1994; citados por Vasilachis de Gialdino, 2006), por lo que es importante considerar el tipo de campo al que se estará expuesto, tomando en cuenta los requerimientos y necesidades que éste nos demande para ingresar y tener una presencia prolongada en él.

### **La observación y la participación en el campo**

El trabajo del investigador en el campo pasar por procesos de aprendizajes, de relaciones sociales y de observaciones, que de forma participativa aportan hacia la construcción del conocimiento (Vasilachis de Gialdino, 2006).

En este contexto, Vasilachis de Gialdino (2006), sugiere la importancia de que el investigador decida qué y cómo observar, por lo que es necesaria una atención flotante en primer lugar y después focalizar la observación, es decir, realizar un trabajo de la general a lo particular.

Cuando se inicia el trabajo de campo, se obtendrá mucha información, la cual, en un primer plano parecerá muy relevante, aunque sólo una parte de ella será lo que integre los datos importantes para nuestra investigación, por lo que la búsqueda abarcará desde lo más obvio hasta lo que parezca estar encubierto, por lo que dicha

búsqueda representa un desafío que requiere de una actitud de hurgar en lo cotidiano para comprenderlo, sin dar por hecho nada y dar rienda suelta como dice Vasilachis de Gialdino a múltiples interrogantes.

Así, la participación del investigador en el campo supone involucramientos que pueden ser profundos y que varían de acuerdo a los vínculos que logre hacer, así como de las oportunidades que tenga para hacerlos.

Uno de los aspectos interesantes en la etnografía, que comenta Vasilachis de Gialdino (2006), es que, aunque el investigador no pueda estar en todos lados, cada uno de los lugares en lo que logre estar, así como los vínculos que establezca con los individuos, forman parte de puntos de referencia que podemos considerar como mapas complejos de relaciones sociales.

### **Los informantes**

Siguiendo con Vasilachis de Gialdino (2006), tenemos que los vínculos que el investigador desarrolla en el campo, implica la posibilidad de relacionarse con diversos individuos, así que éstos pueden considerarse como potenciales informantes, los cuales pueden representar la apertura hacia el grupo y su cultura, para brindarnos información sobre lo que se quiere conocer y poder acceder a otros informantes. En este sentido, existen dos tipos de encuentros que pueden establecerse entre el investigador y los sujetos informantes: los planificados y los no planificados. En los encuentros planificados Vasilachis de Gialdino se refiere a encuentros que como su nombre lo indica, se planifican previamente para establecer contacto con cierto sujeto o sujetos que se consideran importantes como informantes.

De esta manera, el investigador puede ir a un lugar determinado para el encuentro con dicho sujeto o sujetos, o bien, puede darse una cita para llevar a cabo una entrevista. En el caso de los encuentros no planificados, son los que resultan de forma espontánea, que surgen a partir de la presencia del investigador en el campo, lo cual ocasiona encuentros dinámicos, de apertura y disponibilidad, que requiere

que el investigador sepa percibir las oportunidades necesarias para llevar a cabo este tipo de encuentros.

### **La entrevista etnográfica**

La entrevista etnográfica es un tipo de entrevista especial que se define de acuerdo con Vasilachis de Gialdino:

“Constituye una herramienta clave para avanzar en el conocimiento de la trama socio-cultural, pero muy especialmente para profundizar en la comprensión de los significados y puntos de vista de los actores sociales. La entrevista requiere establecer una relación con el <<otro>> que se constituye en el soporte fundamental sobre el que se generan preguntas y respuestas. Es allí donde el predominio de preguntas no directivas se acompaña por un manejo de los tiempos que permite avanzar lentamente, detenerse, profundizar” (Vasilachis de Gialdino, 2006, p.129).

En enfoque de la entrevista etnográfica se basa en que es un ejercicio del diálogo donde es muy importante escuchar y estar atento a lo que nos dicen. Si bien generalmente los investigadores se preocupan por inducir respuestas en una entrevista, en la entrevista etnográfica, lo que se pregunta no se decide de antemano, así que lleva a cabo la entrevista con una lista de los temas de los que les interesan hablar (Hammersley y Atkinson,1994; citados por Vasilachis de Gialdino,2006), siendo el punto focal percibir y tratar de comprender el punto de vista del entrevistado, así que el investigador debe estar atento tanto a sus diálogos como a sus gestos, pausas y movimientos, por lo que pueden ser usadas diversos tipos de preguntas para aclarar o ampliar lo que se expresa.

### **El registro etnográfico**

El registro etnográfico constituye el elemento clave para el análisis y el desarrollo de la investigación. En este sentido, es importante mencionar que, si bien no se puede registrar todo, si es necesario registrar lo que pueda ser factible para construir una información relevante y que pueda ser un dato potencial, es por ello que en este registro el investigador no sólo se puede apoyar de los diarios de campo, sino también de grabaciones, fotografías o algún otro tipo de material (Vasilachis de Gialdino, 2006).

Es importante tomar en cuenta dice Vasilachis de Gialdino(2006), que el registro es la primera descripción en la que se encuentran los aspectos que se han recolectado de la observación en el campo, por lo que dicho registro debe contener la descripción de los escenarios, las manifestaciones de los actores, procesos sociales, situaciones imprevistas, actividades, objetos, recomendaciones posibles y todos los acontecimientos que se produzcan, aunque no se deben utilizar juicios de valor que impliquen evaluaciones de las personas o de las situaciones.

**Tabla 2. Aspectos en el registro etnográfico**

<b>Aspectos a considerar en el registro</b>
Las notas deben ser completas, precisas y detalladas
Debe registrarse todo lo observado
Se debe tener en cuenta la fecha, hora y lugar
Escenario: descripción – esquema gráfico
Los actores sociales / objetos
Apreciaciones / sentimientos
Intuiciones / comentarios
Diálogos
Vocabulario / frases
Asociaciones / hipótesis de trabajo

Fuente:( Vasilachis de Gialdino,2006, 2010, p.132)

#### **4.1.7. Etnografía Organizacional**

La etnografía organizacional, de acuerdo a (Ybema, Yanow, Wels, & Kamsteeg, 2013), se especializa en la vida organizativa que se oculta en las experiencias cotidianas de las personas que trabajan en éstas, lo que representa un campo de oportunidad para los investigadores etnógrafos, debido a las complejidades de la vida cotidiana, las cuales no pueden ser comprendidas con la aplicación de cuestionarios, sino saliendo al campo organizacional, al interactuar en la organización, haciendo sombra a los diversos individuos en los diversos puestos, de tal manera que se pueda monitorear de cerca y en persona cómo se organiza el trabajo y cómo se organizan las personas.

El trabajo de los etnógrafos organizacionales es apreciar las complejidades que se encuentran en los entornos organizacionales (Koot, 1995; citado por Ybema et al.,2013), y que no pueden ser vistas de forma inmediata, a pesar de que podría pensarse lo contrario, al observar que lo que ocurre de forma cotidiana es fácil de comprender. Sin embargo, la misma normalidad de lo ordinario, hace que se caiga en un punto ciego, y todo se vea como parte de la rutina organizacional.

De esta forma, el investigador etnográfico explora los detalles de la vida cotidiana que normalmente pasan desapercibidos por los demás, tratando de leer los guiones y los esquemas que forman parte de las actividades organizacionales ordinarias. En esta perspectiva, los etnógrafos sostienen de acuerdo a Ybema et al.,(2013), que las apreciaciones de lo extraordinario en lo ordinario pueden ayudar a entender las ambigüedades de la vida social.

Así, la etnografía organizacional se encuentra definida por la difusión y por los procesos organizacionales y toma su lugar junto a otras etnografías, como las de religión, de una ciudad, de un barrio o de una comunidad étnica, de la vida de pandillas, de personas sin hogar, de profesiones y ocupaciones, del diseño de moda, de los movimientos sociales, entre muchos otros estudios etnográficos que abarcan otros aspectos de la vida humana (Ybema et al.,2013).



De esta forma, Ybema et al. (2013), menciona que la etnografía organizacional se enfoca en el estudio de las organizaciones, intentando detallar su carácter especial en remarcar lo distintivo de la etnografía aplicado a los contextos organizacionales para contribuir a la comprensión de las organizaciones.

Los autores nos muestran siete factores importantes que se consideran clave en la interpretación de la etnografía organizacional y que se describen a continuación.

**1.- Métodos combinados para el trabajo de campo.** Los métodos etnográficos en los entornos organizacionales se caracterizan por trabajar con herramientas que pueden ser combinadas en el campo, en cualquier grado de participación, de observación, de conversación, en los que se pueden incluir entrevistas formales, y fuentes documentales.

A través del uso de estos diferentes métodos para la obtención de datos, durante un período de tiempo, los etnógrafos describen varios aspectos de la vida organizacional, las prácticas de sensemaking de los actores organizacionales en diversas situaciones, las rutinas, los procesos, la forma en cómo las personas participan y lo que dicen que hacen.

**2.- En la escena organizacional.** El objetivo de los etnógrafos organizacionales es informar de primera mano sobre todo lo que pasa en el campo organizacional, a través de la observación cercana a los hechos y de las relaciones de los actores para describir sus realidades, para lo cual entran al campo de estudio que, en este caso, son organizaciones. Así, el etnógrafo, insertándose en relaciones con los actores, en circunstancias y en situaciones, logra dar voz a las interpretaciones de éstos, por lo que al final, tiene la responsabilidad de transmitir al lector la sensación de que se encuentra en el lugar, de ahí la importancia de las representaciones detalladas en su investigación de objetos, actores, eventos, lenguajes y de todo lo que lleve al fondo de los procesos cotidianos de los actores.

**3.- Dimensiones ocultas y rigurosas que abarcan el poder y las emociones.** Debido a que la etnografía organizacional se acerca a sujetos y a situaciones, llega a tocar dimensiones que a menudo se encuentran olvidadas, o que se encuentran

ocultas de forma significativa, que incluyen aspectos políticos y emocionales. Esto hace que la etnografía tenga un lado crítico, directo y en ocasiones crudo de la realidad, que puede destacar la política del sensemaking de los actores, sus intereses y sus estrategias.

La importancia radica en que las descripciones de las rutinas que a menudo son comunes para los actores, pueden resultar sorprendentes, sobre todo porque son vistas a través de los ojos de otra persona, que en este caso es el etnógrafo.

#### **4.- Análisis centrado en el actor y el contexto sensible**

La etnografía organizacional combina el análisis hacia la experiencia subjetiva y la vida cotidiana de los actores, tomando en cuenta la sensibilidad en los entornos sociales más amplios, en las dinámicas históricas e institucionales de las que éstas emergen o forman parte (Bate, 1997, Fetterman, 1998, Geertz, 1973, Prasad, 2005, Rosen 1991a; Yanow y Schwartz-Shea, 2006; citados por Ybema et al. (2013). De esta manera los estudios etnográficos pueden ser considerados como los "primeros planos extremos" que muestran el detalle el retrato de las personas, así como las vistas panorámicas del contexto institucional.

### **4.2. Estrategia metodológica de la investigación**

A continuación, se presenta la estrategia metodológica que se utilizó para llevar a cabo el trabajo de campo de la presente tesis.

#### **4.2.1. Motivos para estudiar el aspecto simbólico en la organización “La Compañía de Seguros”**

La finalidad de este punto es explicar los motivos que nos llevaron a tomar la decisión de estudiar el aspecto simbólico en una organización del sector asegurador. En nuestro caso, en La Compañía de Seguros. Para tal efecto, se han dividido dichos motivos en tres sentidos: El sentido académico, el profesional y el personal.

**En el sentido académico**, como ya se ha señalado en el punto 2.1.2.4. , el cual se titula “La organización y su enfoque simbólico”, en el capítulo II de la presente tesis, se considera que como seres humanos tenemos la capacidad de simbolizar todo lo

que nos rodea, y ésta manifestación va desde la forma de nuestro lenguaje hasta las relaciones generadas.

De ésta manera, para nosotros el aspecto simbólico adquiere importancia cuando entendemos que es un detonante para la diversidad de significados y significantes en cada ser humano, en su idioma, en su lenguaje, en su cultura y en su la vida cotidiana, lo que nos da la oportunidad de comprender nuestro universo.

Este punto es el que nos permite considerar la importancia del aspecto simbólico en las organizaciones, puesto que al formar parte de nuestro universo y por el hecho de que se encuentran formadas por seres humanos, las organizaciones adquieren un valor simbólico muy importante.

Pensamos además que los individuos o actores que conforman las organizaciones o que laboran en ellas, tienen representaciones mentales propias, por lo que no dejan de pensar por sí mismos, de analizar las prácticas organizacionales e incluso de modificarlas con base en sus análisis.

Desde nuestra perspectiva el aspecto simbólico hace posible la conexión de los actores y de las organizaciones, generando múltiples significados y dando la particularidad a cada organización.

Con base en lo anterior, podemos decir que dicha conexión nos puede llevar a niveles simbólicos que a simple vista no vemos, y por ende no comprendemos, pero que influyen enormemente en los actores organizaciones.

En este sentido, como lo señala Chanlat (2017), es necesario comprender los motivos por los cuales las personas actúan como actúan en las organizaciones, es decir, por qué hacen las cosas como las hacen.

Crozier & Friedberg (1990), hacen énfasis sobre la importancia de dicha comprensión, debido a que señalan que no es posible intervenir en un sistema social que no se conoce. Por lo que mientras más se comprenda mejor se puede analizar cualquier organización.

En esta perspectiva, consideramos que esa comprensión en la mayoría de los casos es simbólica, pues se trata de la comprensión de las diversas expresiones simbólicas (poder, estrategias, los conflictos, las relaciones sistémicas, entre otras, que se pueden analizar en cualquier organización) que se generan en las organizaciones, pero que en muchas ocasiones es olvidada.

**En el sentido profesional**, elegimos realizar nuestro trabajo de campo en La Compañía de Seguros por dos razones. La primera es porque dicha empresa es la que nos dio la oportunidad y la confianza para hacerlo, lo cual agradecemos enormemente, que además de ser una reconocida e importante compañía de seguros en México, es una empresa mexicana, lo cual nos da un acercamiento a hacer un estudio real de nuestro contexto, con nuestra cultura, sin influencias extranjeras.

La segunda razón es porque nuestro desarrollo como profesional en el ámbito laboral se ha llevado a cabo en organizaciones aseguradoras, en las cuales aprendimos, crecimos en el aspecto personal y profesional, avanzamos, innovamos, sufrimos, nos estresamos, pero, sobre todo, nos dio la pauta para comenzar a estudiar un doctorado. Cabe mencionar que La Compañía de Seguros, es una empresa en la que no hemos laborado, lo cual añade otra riqueza en esta investigación.

Consideramos que hacer el trabajo de campo en una organización del sector asegurador nos ofrece una excelente oportunidad de aprovechar los conocimientos adquiridos sobre algunos aspectos en el tema de seguros, que no es tarea fácil.

Aunque seguramente habrá personas que podrían considerar que existen organizaciones “con más símbolos” que una compañía de seguros para hacer un trabajo de tesis sobre el simbolismo en las organizaciones, nuestra postura es que cualquier organización tiene una riqueza simbólica importante, pero como no estamos acostumbrados a ver lo simbólico nos es difícil encontrarlo cuando no se ve a simple vista.

Para nosotros, una organización del sector asegurador tiene mucho simbolismo, que vale la pena conocer y estudiar para tener esa comprensión tan mencionada y buscada de la que hablamos en líneas anteriores.

Por otro lado, en el **sentido personal**, considero que haber trabajado con La Compañía de Seguros me ha enseñado a ser un mejor ser humano, y a seguir en la línea de la superación para otorgar el granito de arena que todo mexicano debe poner en nuestro querido y bello México para sacarlo adelante.

Finalmente, este trabajo es una oportunidad para conocer una compañía del sector asegurador, lo cual es la primera vez que se presenta en nuestro posgrado, por lo que nos da un significado muy importante para conocer empresas mexicanas y grandes desde el ámbito académico y por qué no, dejar la puerta abierta a futuras generaciones para seguir haciendo investigaciones en el ramo.

#### **4.2.2. Las exigencias de las Ciencias Sociales**

Chanlat (2017), señala que las ciencias sociales son el producto de la modernidad en la que vivimos y esto nos trae la necesidad de comprender el mundo social y su naturaleza.

Es por esto que las ciencias sociales son todas las ciencias que buscan hacer la vida social inteligible en sus aspectos particulares o en su totalidad, por lo que Chanlat (2017) enfatiza que la importancia de la postura científica que se tenga ante el objeto de estudio social a analizar se debe hacer de la forma más honesta posible.

En dicho sentido, como lo mencionan Michaud & Thoening (1988), y retomado por Chanlat (2017) en su curso de antropología, las ciencias sociales representan el fruto de una sociedad de mutaciones importantes, que no sólo busca comprenderse mejor y explicar todo lo que pasa a su alrededor, sino también busca la previsión y control.

Dicho lo anterior, los autores Michaud & Thoening (1988), indican cuatro exigencias científicas propias de las ciencias sociales y que son retomadas en la metodología de la presente tesis.

**1.- La descripción (Observación).** La descripción es una etapa clave debido a que se trata de la etapa preliminar de toda investigación social, que debe llevarse a cabo antes de explicar y comprender un fenómeno humano o social dentro de su dinámica.

Describir al objeto es de cierta forma de conocimiento, puesto que como lo mencionan Michaud & Thoening (1988), permiten constituir y le agregaríamos construir información útil sobre el objeto de estudio. En el caso del estudio de las organizaciones, describirla es importante para conocer cómo funciona.

**2.- La explicación (Causalidad).** La importancia de esta fase, es conocer qué es lo que causa el fenómeno en cuestión, de un hecho o de una decisión y que se verificará en las hipótesis.

Sin embargo, Michaud & Thoening (1988), nos recuerdan que estas cuestiones de causalidad se vuelven en ocasiones difíciles en su aplicación a las ciencias sociales, puesto que los seres humanos somos seres complejos e imprevisibles.

De ahí la importancia del estudio de las organizaciones, debido a que los fenómenos estudiados en ellas nos llevan a tomar en cuenta que en primer término se encuentran conformadas por seres humanos.

Aunque es precisamente dicha complejidad lo que conduce a los investigadores hacia la búsqueda de los caminos que los lleven a la comprensión de los fenómenos sociales (Michaud & Thoening, 1988).

**3.- La comprensión (Significado y sentido).** La comprensión nos da la oportunidad de dar sentido a los comportamientos encontrados en la investigación y entender los significados, sobre todo porque

En este sentido Chanlat (2017) comenta que la puerta de la construcción social es la comprensión cognitiva, puesto que conocer el porqué de las cosas nos lleva a la comprensión total.

Conocer por qué la actitud de las personas, el porqué de sus comportamientos, tratar de comprender a los actores nos permite tener una lucidez social, la cual nos da la

pauta para justificar el fenómeno y comprender lo que pasa en la organización. Así que comprender el contexto del objeto de estudio y comprender por qué es un sistema social es importante para entender y para diagnosticarlo (Chanlat, 2017).

**4.- La evaluación (Valores y ética).** Michaud & Thoening (1988) indican que ésta última exigencia remite a elementos fundamentales en la vida colectiva y en las prácticas sociales: Las normas y los valores.

Éstas normas y valores son la representación dada dentro de un cuadro social al que pertenece el fenómeno estudiado, y que pueden ser malas, buenas, deseables o inaceptables, respetuosas de los seres humanos o atentar contra su dignidad, pero al final son el resultado de dicha representación (Michaud & Thoening, 1988).

Es importante saber cuáles son las acciones que realizan las organizaciones en su campo social y en campo organizacional (Chanlat, 2017). Por ejemplo, si es o no una organización responsable de su medio ambiente, si trata a las personas bien o les provoca demasiado estrés, entre otros. Es por esto que sus valores son importantes, puesto que se encuentran detrás de las acciones que se tienen en las organizaciones.

#### **4.2.3. Tipo de diseño de la investigación**

El diseño de la investigación de nuestro objeto de estudio se llevó a cabo con el apoyo de varias técnicas de la siguiente manera:

Desde la perspectiva del estudio de caso, se tomó el dominio en el que se indica que un estudio de caso puede ser una persona, un país, una región, una ciudad, una empresa, un sector, una política, un evento, un hecho, un grupo, una relación, una institución, una organización, un proceso social o una situación o escenario específico; siempre y cuando se limiten en tiempo y en espacio y que sean contruidos con un recorte empírico y conceptual, de tal forma que puedan formar parte de un tema y/o problema de investigación, incluso donde el estudio de caso no es un método, sino más bien es la elección de un objeto para que éste sea estudiado (Hancké, 2009; Vasilachis de Galindo, 2006; Stake, 1994).

Con base en lo anterior, nosotros tomamos la elección de nuestro objeto de estudio desde dos perspectivas:

La primera, desde la perspectiva del tema de investigación, es decir, se está estudiando una situación en particular, y esta situación o tema de corte empírico y conceptual es “La Influencia del Simbolismo en las Organizaciones”.

La segunda, desde la perspectiva de su aplicación en una organización, en este caso nuestra organización u objeto de estudio es La Compañía de Seguros.

Ambas perspectivas están limitadas por el tiempo y el espacio. En el caso del tiempo, se comenzó a estudiar y analizar el campo en el año 2016. Esto fue a partir del mes de abril del 2016 y se terminó en diciembre del año 2017. El espacio de la investigación se limitó sólo a las oficinas que La Compañía de Seguros tiene en la Ciudad de México.

En dicho sentido, la presente investigación de tesis es un estudio transversal, y por ende una investigación de tipo descriptiva, puesto que se llevó a cabo en un único momento temporal, es decir en un periodo de tiempo determinado. El tiempo de corte de nuestro estudio como ya se ha señalado fue durante un periodo de un año y medio.

Como toda investigación descriptiva, describe todos los hechos que fueron observados durante el trabajo de campo, y como es transversal, se muestran los registros de todas las observaciones y eventos en un momento determinado en algunas áreas de La Compañía de Seguros. Tal como lo menciona Bottaro (2014), este tipo de estudios son lo más parecido a obtener una fotografía de una población.

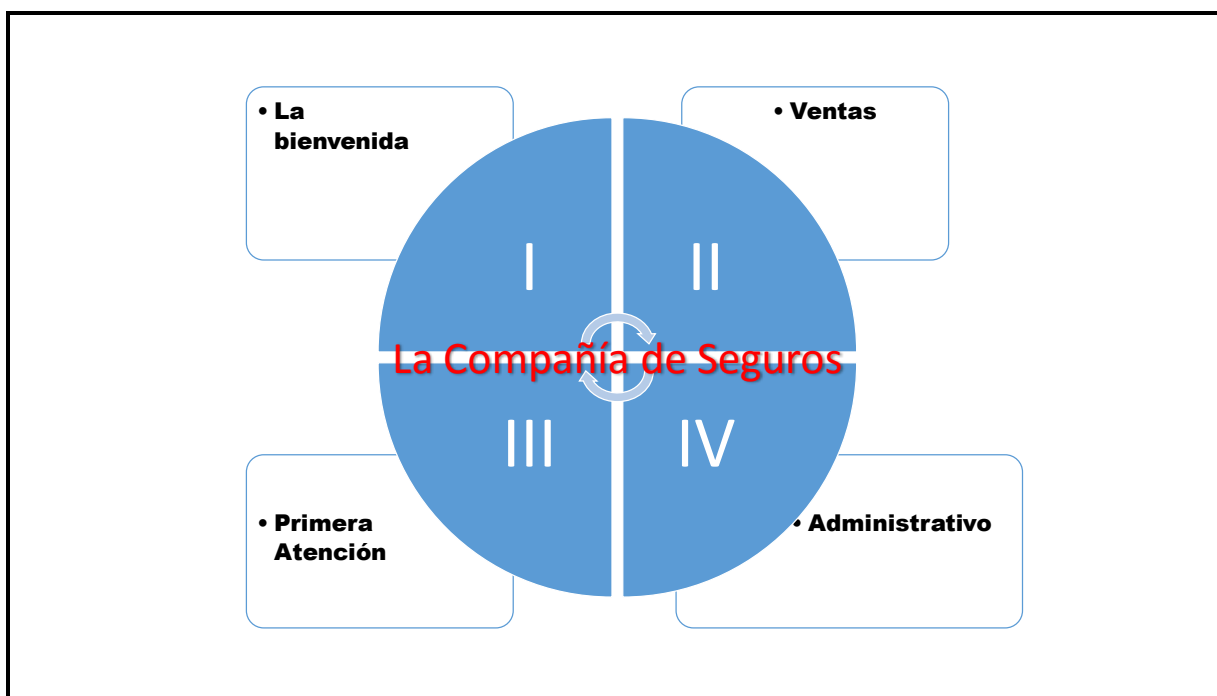
Una vez definido nuestro objeto de estudio y debido a que nuestra investigación utiliza la teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos, se utilizó la etnografía en nuestro caso, la de tipo organizacional (Ybema et al., 2013), por lo que es una investigación de tipo cualitativa. Como toda investigación cualitativa, se aplicaron las exigencias de las ciencias sociales que se requieren para un buen análisis de nuestro objeto de estudio: La descripción, la explicación, la comprensión y la evaluación dentro de nuestro marco etnográfico.



Sin embargo, antes de la etnografía se aplicó la propiedad de la agregación<sup>23</sup> de los Sistemas Complejos Adaptativos. Es decir, no se estudiaron todas las áreas que conforman a La Compañía de Seguros, precisamente por la limitación del tiempo y del espacio, además para cumplir con los tiempos de término de la presente tesis estipulados por el Posgrado de Estudios Organizacionales.

En esta agregación, lo que se hizo fue elegir algunas áreas de la organización y sobre ellas llevar a cabo nuestro estudio de campo. Dichas áreas se dividieron en 4 enfoques a partir de La Compañía de Seguros y quedaron organizadas de la forma siguiente:

**Figura 3. Esquema de la representación en que se organizaron las áreas para llevar a cabo el estudio etnográfico en La Compañía de Seguros**



Fuente: Elaboración propia

<sup>23</sup>Agregaciones: Esta propiedad se refiere a dos puntos, el primero a que es posible descomponer al sistema en sistemas más simples para su mejor comprensión, y el segundo a que una vez descompuesto el sistema, es posible hacer bloques de construcción y con esto hacer agregados emergentes al sistema(Holland,2004).

**I.- La bienvenida**<sup>24</sup>. Denominamos como “La bienvenida” a la ceremonia performativa que lleva a cabo La Compañía de Seguros cuando entra nuevo personal a la organización. Para esto, se nos dio la oportunidad de asistir a uno de los cursos de inducción que realiza dicha aseguradora.

**II.- Ventas**<sup>25</sup>. Se ha llamado “Ventas”, a la Dirección Comercial de las oficinas que se dedica a establecer la estructura, los productos, los procedimientos y los canales de las ventas en el sector automotriz y que además sirven de intermediarios entre los agentes y el asegurado. En nuestro caso sólo trabajamos con una de las oficinas de la Dirección de Ventas, la cual fue la Dirección Comercial.

**III.- Primera Atención**<sup>26</sup>. Nosotros referimos toda la “Primera atención” a aquellas áreas que tienen que ver con el primer contacto en el servicio con el cliente.

**IV.- Administrativo**<sup>27</sup>. Lo que hemos llamado como la parte “Administrativa”, son aquellas áreas que son el soporte de otras áreas, aunque no tienen un contacto tan directo con el asegurado.

De ésta manera con las agregaciones de las áreas que hicimos a partir del todo que en nuestro caso es La Compañía de Seguros, se llevó a cabo un trabajo etnográfico, a través del registro del conocimiento con los diarios de campo, así como de entrevistas abiertas, conversaciones y revisión de documentación, de tal forma que se consiguieron hacer bloques de construcción para hacer nuestros agregados emergentes, los cuales se desarrollan en los relatos verbales, no verbales, de las expresiones simbólicas y en las conclusiones que se hicieron para cada área.

---

<sup>24</sup> Véase apartado <<5.3.1.1. Curso de Inducción: Una ceremonia performativa de bienvenida>> de la presente tesis.

<sup>25</sup> Véase apartados <<5.3.1.2. Área Comercial: El campo del marketing y los intermediarios.>> de la presente tesis.

<sup>26</sup> Véase apartados <<5.3.1.3. Los Ajustadores: La cara de la aseguradora con los clientes.>>; << 5.3.1.4. Cabina Nacional: El primer contacto con los asegurados>>; <<5.3.1.5. Gerencia Operativa de Asistencia Vial: Apoyo, servicio y seguimiento para los asegurados >>; <<5.3.1.7. Gerencia de Cabina de Grúas Colisión: Soporte y negociación de pagos a proveedores>> de la presente tesis.

<sup>27</sup> Véase apartados <<5.3.1.6. Gerencia Red de Proveedores: Convenios y seguimiento de los proveedores.>>; << 5.3.1.8. Dirección de Administración Integral de Riesgos>> de la presente tesis.

Cabe mencionar finalmente que nuestra investigación es una investigación de tipo no participativa debido a que antes de considerar a La Compañía de Seguros como nuestro objeto de estudio, nosotros no teníamos ningún tipo de relación con ella, es decir, no se ha laborado en dicha aseguradora.

Es por esto que se ha pretendido llevar a cabo un trabajo de campo lo más objetivo posible y por supuesto verídico.

A continuación, se muestra el aspecto operacional de las variables en la investigación sobre las cuales consideramos la aplicación de la etnografía a realizar, lo que nos permitirá un mejor análisis sobre nuestro objeto de estudio.

**Tabla 3. Variables para el análisis de la investigación**

<b>Variables</b>	<b>Definición</b>	<b>Aplicación operativa</b>
Campo	Estructuración de cada campo en cada área estudiada	Construcción de los campos personalizados para cada área a partir del estudio etnográfico.
Sistema Complejo Adaptativo	Estructuración de cómo se conforma el sistema complejo de cada área estudiada	Construcción de los modelos con las tramas de interacciones y relaciones personalizadas para cada área a partir del estudio etnográfico.
Relatos verbales	Relatos que tienen que ver con aspectos de expresiones lingüísticas	Historia sobre el fundador de la organización, sobre la organización, sobre el ejemplo de buenos desempeños, sobre oportunidades de crecimiento profesional y personal, sobre las personas que no han hecho caso a las reglas, los beneficios de los empleados, lo que se espera de los integrantes, las experiencias propias de las

		<p>personas en la organización, las expectativas, anécdotas</p>
		<p>Jergas en el lenguaje, bromas, Relatos sobre los lugares de trabajo, relatos sobre los bonos de pago, pláticas informales.</p>
		<p>Expresiones verbales definidas para sus actividades laborales, la institucionalidad, las reglas, los planes de acción, los protocolos y notación vocal para contestar el teléfono, la forma de hablar en las reuniones.</p>
		<p>Retroalimentaciones, Oportunidad de crecimiento y reconocimiento, relatos de confianza o no en los gerentes, supervisores, directores y en la organización.</p>
<p>Relatos no verbales</p>	<p>Relatos que tienen que ver con todos los aspectos que no son expresiones lingüísticas</p>	<p>La forma de vestir, logo de la Compañía de Seguros, la decoración, el color de las paredes, las salas de capacitación, ceremonias, kit de La Compañía de Seguros, credencial, boletines internos, identificación de La Compañía de Seguros.</p>
		<p>Los comportamientos institucionales, la forma de comunicación, recursos para hacer sus actividades, la</p>

		capacitación
		Cumpleaños, estrés, reconocimientos, incidencias.
		Los controles en el trabajo, sistema de desempeño, la división de tareas, tiempos de atención, los tipos de sistemas de información, los códigos de la operación, la forma de atención.
		Hora de entrada, Hora de comida, Breaks, Horas extras, rol de horarios.
		Los lugares de trabajo de los colaboradores, los grupos de trabajo, las oficinas de los directores, de los gerentes y sus actitudes, espacio estructural del edificio y ambiente.
Expresiones simbólicas	Funcionamientos	Ambiente de respeto y cordialidad.
		Conocimiento de su trabajo tener puesta la camiseta de la aseguradora, el sueldo, comunicación, compromiso, confianza en los jefes, confianza en la organización, gusto por su trabajo.
		Los tipos de logísticas en los procesos , proyectos y

		búsqueda de innovaciones, los grupos de trabajo, trabajo en equipo.
		Conocimiento de los manuales de políticas y procedimientos.
Expresiones simbólicas	Disfuncionamientos	Falta de información, falta de comunicación, falta de coordinación, retrasos en la resolución casos, sobrecarga de tareas, falta de conocimiento del manual de procedimientos y políticas, falta de trabajo en equipo.
		Problemas con los sistemas que manejan, falta de herramientas para hacer su trabajo.
		Falta de liderazgo en los jefes, los jefes no escuchan las sugerencias, falta de reconocimiento, falta una mejor retroalimentación al personal, falta de capacitación para sacar adelante la operación.
Expresiones simbólicas	Costos ocultos	Rotación del personal
		Si la productividad se ve afectada por la rotación
		Generación de quejas de los asegurados
Expresiones simbólicas	Management estratégico	Potencial humano, sistema de cooperación, inversión material,

		entorno interno, entorno externo, sistema de remuneración, marketing socioeconómico, sistemas de información, gestión de calidad, gestión de productividad, control
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4. Resumen de la estrategia metodológica utilizada para la investigación**

<b>Objeto de estudio</b>	Organización mexicana del sector asegurador
<b>Organización</b>	La Compañía de Seguros
<b>Estudio de caso</b>	La influencia del simbolismo en las organizaciones: El caso de una Compañía de Seguros
<b>Pregunta de investigación</b>	¿Por qué la organización llamada “La Compañía de Seguros” en la Ciudad de México es considerada como un sistema complejo adaptativo que se encuentra en el seno de un campo social, compuesta de relatos y representaciones a través de las relaciones de signos y de símbolos?
<b>Tipo de investigación</b>	Estudio cualitativo, descriptivo de tipo transversal
<b>Instrumentos utilizados en la recolección de información en campo</b>	El estudio de caso no como un método, sino más bien es la elección de un objeto para que éste sea estudiado, una situación en particular y su aplicación

	<p>(Hancké, 2009; Vasilachis de Galindo, 2006; Stake, 1994).</p> <p>Observación no participante;</p> <p>Agregación (análisis desde la perspectiva de los Sistemas Complejos Adaptativos);</p> <p>Método etnográfico – etnografía organizacional; Conversaciones - Entrevistas abiertas; Diarios de campo</p>
<b>Fases de investigación</b>	<p>Tres fases: Descripción del objeto de estudio (La descripción y explicación), Acceso a campo (La comprensión), Análisis del objeto de estudio (La evaluación).</p> <p>Tiempo: abril del 2016 y se terminó en diciembre del año 2017.</p> <p>El espacio de la investigación se limitó sólo a las oficinas que La Compañía de Seguros tiene en la Ciudad de México (8 áreas).</p>
<b>Propuesta</b>	<p>Propuesta para el estudio de las organizaciones a través signos y símbolos desde una perspectiva de los Sistemas Complejos Adaptativos</p>

Fuente: Elaboración propia



## **4.2.4. Fases de la Investigación**

### **Fase I**

#### **Descripción del objeto de estudio.**

Esta fase se refiere al primer acercamiento hacia nuestro objeto de estudio, es decir hacia La Compañía de Seguros, por lo cual, se inició con una revisión documental y digital para conocer la misión, la visión, los objetivos, los valores, entre otros aspectos para conocer los planteamientos por los cuáles surgió la organización a estudiar, su por qué y su para qué.

Además, como parte de este primer acercamiento a La Compañía de Seguros, se nos permitió la asistencia a uno de los cursos de inducción<sup>28</sup> que la organización ofrece a los nuevos integrantes, para conocer su estructura, su organigrama, su misión, su visión, sus objetivos y las diferentes áreas que conforman a la organización.

El curso de inducción nos mostró aspectos complementarios sobre La Compañía de Seguros, lo cual nos proporcionó información para la descripción y la familiarización con nuestro objeto de estudio.

### **Fase II**

#### **Acceso a campo.**

La finalidad de esta fase es el trabajo de campo como tal, es decir acceder a diversas áreas de la organización<sup>29</sup>. Para dicho proceso, se aplicó la metodología etnográfica y se trabajó con ocho áreas por cuestiones de limitaciones de tiempo, además porque La Compañía de Seguros es una organización grande, con más de veinte áreas (incluyendo subdirecciones, gerencias, jefaturas), con la finalidad de tener una

---

<sup>28</sup>Existen numerosas investigaciones que coinciden en que las organizaciones contemporáneas consideran importante el hecho de recibir adecuadamente a sus nuevos integrantes cuando comienzan sus labores, después de haber firmado su contrato (Restrepo, 2011).

<sup>29</sup> Véase apartados << 3.2.3. Tipo de diseño de la investigación>> de la presente tesis.

perspectiva global de todo el sistema organizacional, puesto que nosotros estudiamos a La Compañía de Seguros desde la perspectiva de los Sistemas complejos adaptativos.

Con base en dicha perspectiva, se recurrió a la propiedad de agregación de los sistemas complejos adaptativos, que permite estudiarlos a través de la desagregación de sus partes para llevar a cabo una mejor comprensión de los mismos.

En nuestro caso, dicha desagregación nos ayudó para llevar a cabo la etnografía organizacional y a partir de esto analizar los bloques de construcción resultantes como parte fundamental de nuestra investigación.

Para el acceso al campo, se hizo un convenio con la organización, en dicho convenio se establece que no se nos permite grabar, tomar fotos o videos, debido a que se trata de un convenio de confidencialidad.

En dicho sentido, tampoco se nos permite poner el nombre real de la organización, por lo que se ha optado por la utilización de herramientas como la observación etnográfica, la recolección de notas con los diarios de campo, entrevistas abiertas y conversaciones.

Este proceso se desarrolló de forma paulatina con el fin de conocer los relatos y las acciones consolidadas dentro de las relaciones de la organización, primero, basados en lo observado y en las notas recolectadas.

### **Fase III**

#### **Análisis del objeto de estudio.**

Desde la perspectiva de los signos y los símbolos, que se encuentran en los relatos de la organización y como parte de un sistema complejo adaptativo, se busca conocer la influencia que ejercen los relatos verbales y no verbales (slogans, anécdotas, rumores, logos, productos, decoración de paredes, premios y reconocimientos, gafetes, ceremonias, comidas, descansos, reuniones, maneras de

vestir, uso del lenguaje, actitudes, entre muchos otros), en los miembros de la organización.

Nosotros consideramos que si éstas formas simbólicas organizacionales no se transmiten de la forma adecuada a los colaboradores, podrían llegar a ocasionar emergencias negativas como los disfuncionamientos y costos ocultos, los cuales pueden afectar su trabajo y que incluso podrían ocasionar pérdidas de recursos en la organización.

Con base en lo anterior, se realizaron entrevistas abiertas, así como conversaciones con los actores organizacionales de diversos niveles jerárquicos, en las áreas en que se pudo tener acceso a ellos, aunque las entrevistas no se grabaron, si se hizo el levantamiento de lo observado en los diarios de campo.

Todo lo anterior, se programó en coordinación con apoyo del área de Recursos humanos, y con cada una de las áreas visitadas, programando dichas visitas para no interrumpir a la operación.

### **4.3. Propuesta para el estudio de las organizaciones a través signos y símbolos desde una perspectiva de los Sistemas Complejos Adaptativos**

Las ciencias sociales forman parte del aspecto reflexivo que nos ayudan en la comprensión de los significados de nuestra sociedad (Michaud & Thoenig, 1998), debido a que su enfoque contiene el estudio del ser humano y sus tipos de relaciones.

Como lo menciona Castaingts (2011), las relaciones de los seres humanos van desde las que se hacen con otros seres humanos, hasta las que se llevan a cabo con la naturaleza, con seres no vivientes y todas aquellas que forman parte de su producto imaginario.

De esta manera, en las últimas décadas las sociedades contemporáneas han experimentado grandes cambios, donde al menos tres han sido relevantes de

acuerdo a Michaud & Thoenig (1998), para las ciencias sociales: La primera ha sido la hegemonía de la economía, la segunda el culto a la empresa y la tercera, la influencia del pensamiento directivo sobre los espíritus.

En estas influencias, consideramos que la parte de la empresa ha sido un factor importante a partir de los acontecimientos de la revolución industrial y que ha dado la pauta hacia la hegemonía de la economía como en el pensamiento directivo hacia la explotación y el dominio, propiciando un desarrollo dinámico en las relaciones entre los diversos actores.

El sentido de la empresa en este aspecto, es más hacia la parte privada, capitalista, que se manejó con la difusión de las prácticas y los discursos de la gestión directiva de las organizaciones basados en la administración.

Cabe mencionar que la perspectiva que manejamos de la empresa desde los Estudios Organizacionales es más amplia, al considerar a la empresa como un tipo de organización. Ahora bien, es precisamente esta visión lo que nos hace remitir a las organizaciones dentro de un campo.

A partir de estos aspectos, consideramos la importancia de proponer estudiar a las organizaciones con un modelo que contenga la perspectiva de los sistemas complejos adaptativos y que surge a partir de nuestro estudio de campo. Dentro de este marco, consideramos la existencia de un entramado de relaciones que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, donde dicho entramado es el conjunto de signos y símbolos que se convierten en relatos verbales y no verbales y sus expresiones simbólicas.

Además de la perspectiva simbólica, se propone que el estudio de las organizaciones en el seno de un campo, el cual también es un sistema complejo adaptativo. El término de campo al que hacemos referencia, es el término de campo derivado de las ideas de autores como Víctor Turner, Roberto Varela y Pierre Bourdieu que se ven plasmados en los agregados y adaptaciones en el concepto que maneja Juan Castaingts (2015a), y que es éste último sobre el que nos basaremos para nuestro análisis y propuesta.

De esta manera el concepto de campo con base en Castaingts dice que:

“Un campo es un espacio social y/o físico en el que se encuentran involucrados actores, relaciones y reglas. Desde otro punto de vista complementario con el anterior, el campo se puede concebir como un conjunto estructurado de juegos; en esta perspectiva se hace alusión a la teoría de juegos. Desde este punto de vista, se observa que hay un conjunto de juegos posibles entre los actores y que, como todos los juegos, están sujetos a reglas y premios o castigos en función del juego de cada actor.

En el campo los actores que en éste participan no son iguales, sino que hay jerarquías entre ellos con relaciones de autoridad (legitimidad y prestigio) además de poder (capacidad de mando sobre otros). En el campo moderno se encuentra el Estado que es diferente a los demás actores pero que se sitúa en el juego de éstos.

En el campo se integran tanto un espacio social como simbólico donde existen contradicciones, confrontaciones y cooperación, razón por la cual, el campo se concibe como espacio de disputa reglamentado” (Castaingts, 2015a, pp.189-190).

Desde esta perspectiva, podemos decir que las organizaciones son sistemas complejos adaptativos que se encuentra en el seno de un campo de disputa reglamentado, que a su vez es también un sistema complejo adaptativo y que de acuerdo a Castaingts (2016) pueden evolucionar y afectar de forma positiva o negativa a las organizaciones.

Cabe mencionar que, desde nuestra perspectiva, las organizaciones se encuentran definidas por un subcampo, al cual mi tutor el Dr. Juan Castaingts y una servidora hemos denominado *Campo organizacional*.

Este concepto de campo organizacional que se adopta se refiere al conjunto de relaciones, actores y reglas que caracterizan a cada organización, el cual se encuentra alineado al campo social en el que se encuentra.

En este sentido es importante menciona que existe también el concepto de *campo organizacional* que Powell & Dimaggio (1991) presentan para entender la homogeneidad estructural de las organizaciones.

Como en todo aspecto reglamentado, existen fugas que pueden ser representadas por conflictos como parte del sistema, por lo que, a pesar de que las organizaciones

no puedan evitarlo, si pueden contener los mecanismos necesarios y adecuados para afrontarlos.

En esta perspectiva, es importante mencionar que surge el oportunismo en las relaciones entre los actores organizacionales. Castaingts (2000), define al oportunismo de la siguiente manera: “Es una conducta que se debe esperar encontrar no sólo en el mercado, sino en el interior de la firma, ya que hay que tomar a los hombres tal y como son. El oportunismo aumenta los costos de transacción ya que conducen a costos de negociación y de supervisión de un contrato y por eso es importante hacer interna dicha transacción en lugar de recurrir al mercado para obtenerla” (p.53).

De este modo, es importante preguntarse los aspectos analíticos que aportan los Estudios Organizacionales bajo la comprensión del simbolismo, a través de los relatos verbales y no verbales, que pueden dar una visión y una cosmovisión hacia la orientación de las acciones de los actores en el trabajo.

Además, qué tanto el simbolismo nos permite conocer por qué los actores llegan a tener comportamientos que pueden afectar a la organización, basados en actitudes tales como celos, generación de chismes, oportunismo, falta de trabajo en equipo o de integración en un grupo de trabajo, entre otros aspectos, en los que, aunque los actores hagan sus actividades, puede ser que no las hagan de la mejor manera o de la manera correcta.

En este sentido, el simbolismo puede encontrarse dentro de los universos posibles que como lo expresa Chanlat (2009), son universos en los que se encuentran las organizaciones, su ambiente, sus objetivos y sus estrategias de inicio y final, constituyen el primer descriptor dentro de los contextos de las acciones organizacionales, lo cual se descompone en los descriptores que califican y simplifican las situaciones que conducen las direcciones de las organizaciones.

El primer descriptor es de naturaleza cognitiva, el cual califica al contexto exterior donde la organización conduce sus ambiciones y sus políticas, así como las percepciones que desarrolla con el propósito de su contexto de acción. El segundo,

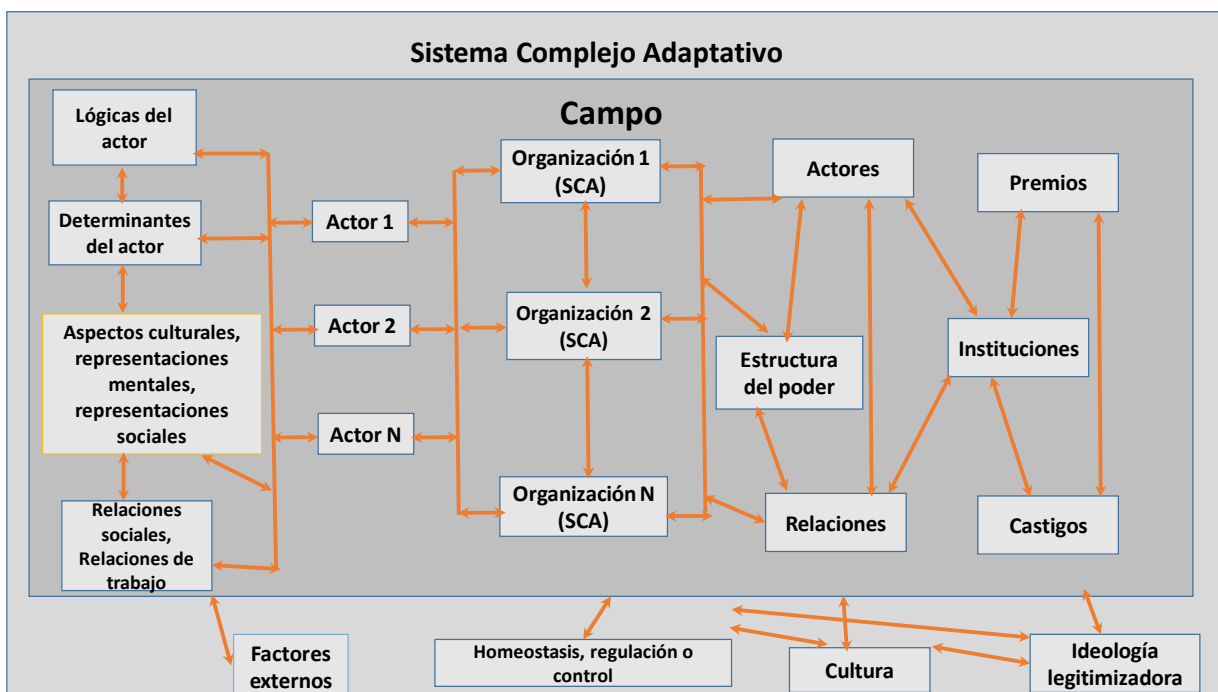
está ligado al posicionamiento estratégico que la organización adopta para el éxito o eficacia dentro del tiempo y de la duración (Chanlat, 2009).

Tomando en cuenta estos descriptores, se lleva a cabo la presente propuesta propia, como un modelo que nos permita el análisis organizacional de estas situaciones en las organizaciones, las cuales se presentan a continuación en tres esquemas, como parte de nuestras propias emergencias y bloques de construcción para realizar la interpretación y el estudio en cualquier tipo de organización.

Además, a partir de éstas perspectivas, se pretende construir nuestra propia definición del concepto de lo que es una organización.

#### 4.3.1. Campo integrado como Sistema complejo adaptativo (SCA)

Figura 4. Campo integrado como Sistema complejo adaptativo (SCA): Los actores y sus influencias al ingresar a la organización.



Fuente: Agregado propio con base en el modelo de campo de Castaingts (2016)

El agregado que proponemos toma como base la estructura del campo de Castaingts (2016), como ya se había mencionado. Se parte de la idea de que las organizaciones como sistemas complejos adaptativos se encuentran en el seno del campo, el cual es también un sistema complejo adaptativo.

De esta manera, se presenta al campo con sus diversos elementos, pero en nuestro agregado se incluyen los aspectos de los diversos actores cuando ingresan a la organización, es decir, cada actor que se incorpora a una organización trae sus propias referencias culturales, sus propias representaciones mentales y sociales, y, de alguna manera éstos son los que guían su forma de actuar en un principio hasta su adaptación de conducta(positiva o negativa) en la organización a través de la cultura organizacional de ésta, con lo que llegarán a obtener una identidad en la misma y desarrollar representaciones mentales y sociales dentro de la misma.

Sin embargo, al considerar a la organización es un SCA, en nuestra propuesta se contempla que hay una influencia recursiva de la organización hacia el actor, pues pensamos que si bien el individuo influye en la organización son sus determinantes y motivaciones y necesidades, la organización también influye en él, pues la organización tiene igualmente sus propios determinantes concebidos a partir de sus propias representaciones organizacionales.

Así, el campo es presentado como parte de un sistema complejo adaptativo, debido a que es un espacio donde sus diversos elementos interactúan entre sí, por lo que se considera que sus relaciones no son lineales, sino que tienen relaciones de reciprocidad (causalidad recursiva) y como lo menciona Castaingts (2015a), se establecen relaciones, reglas, premios y castigos.

Se considera además que, entre los elementos del campo, se encuentran las organizaciones (de cualquier tipo), que también son sistemas complejos adaptativos y que establecen relaciones entre ellas y con los otros elementos del campo, por lo que el campo las influye y las afecta, debido a que en el campo siempre existe una lucha que puede generar tensiones.

Desde nuestra opinión, los factores como la cultura, las representaciones mentales y sociales propias de cada actor que fueron generadas en su contexto personal, son los que los hacen a los actores seres pensantes y reflexivos, aspectos que la organización no puede eliminar cuando ingresan a ella, por lo que sólo tiene la opción de controlarlos.



A continuación, se explican los aspectos importantes que se han considerado para la elaboración de este agregado.

1.- Desde la perspectiva de los sistemas complejos adaptativos, las organizaciones mantienen relaciones complejas entre sus elementos, no lineales, con productos que emergen de sus procesos y que les dan coherencia, pero no homogeneidad (Pastor y León, 2007). Dicha complejidad adaptativa es la que le permite una mejor adaptación al entorno cambiante (campo), turbulento y caótico, con una interacción creativa con este. Es por esto que el campo como un sistema complejo adaptativo desde nuestra perspectiva, es donde se encuentran las organizaciones.

Las organizaciones lejos de ajustarse pasivamente al campo, coevolucionan con éste, es decir, las organizaciones no sólo reaccionan, sino que también se anticipan a dicho entorno, como lo menciona Pastor & León (2007) de forma creativa hasta modificarlo para hacerlo más propicio a sus intereses, lo cual pueden lograr gracias a las relaciones recursivas que existen en el campo como parte de un SCA.

En este sentido, las organizaciones requieren de cierto orden para mantener su estabilidad estructural y para almacenar información, pero, de igual manera, requieren de cierta inestabilidad y desorden para el desarrollo de procesos creativos que son los que le permiten innovar y abrir nuevos caminos.

Esta tendencia de evolución es apoyada desde la perspectiva de las organizaciones al considerarlas como seres vivos, por lo que dicha evolución la podemos entender como períodos entremezclados de adaptación y de autoorganización (Wagensberg, 1985).

2.- La cultura organizacional es el medio por el cual se otorga a los miembros de la organización la lógica sobre el sentido para interpretar la vida dentro de la organización y al mismo tiempo permite hacer una diferencia con las demás organizaciones (Etkin & Schvarstein, 2007), por lo que es necesario considerar que, al referirnos a dicho concepto, nos referimos a una variante de la estructura donde se encuentre inmersa la cultura, en este caso en la organización.

En este sentido, hacemos referencia a Castaingts (2000), cuando menciona que no existe una cultura que como tal que se genere en el interior de la organización por sí sola, y aunque en sus palabras menciona al tipo de organización <<empresa>>, nosotros consideramos que su discurso puede aplicarse a cualquier organización. De esta forma expresa que:

“Aunque hay una abundante literatura que habla de la cultura de la empresa, nosotros pensamos que las empresas contribuyen hacer cultura, pero no existe cultura de la empresa. En la empresa se seleccionan un conjunto de elementos específicos que ofrece la cultura ya existente en la sociedad, los cuales y en ciertos casos importantes, pueden influir posteriormente, en los cambios culturales de la sociedad, pero para la mayoría de las empresas, la cultura no proviene del interior de las mismas, sino que ésta está dada por la sociedad en la que ellas se insertan. Los actores clave conducen a que la firma establezca las reglas de conducta y las reglas de decisión que aplica en forma rutinaria. La doble relación de la empresa y la cultura implica que la empresa se establezca en el interior de una cultura específica y al mismo tiempo pueda constituirse en un factor clave del cambio cultural, tal y como sucede hoy día, y permite que la firma sea una instancia que lleve a la articulación de lo individual con lo social” (Castaingts, 2011, p.170).

Con base en lo anterior, desde nuestra perspectiva, podemos decir que la cultura en la organización se encuentra formada por los signos y símbolos que son tomados de la sociedad, pero que los adecuan hacia los propósitos que necesitan para delimitar a la organización y, sobre todo, para darle una identidad a la misma, puesto que no es lo mismo una organización dedicada a la venta de seguros que una organización dedicada a vender frutas y verduras. Sus objetivos y sus identidades son diferentes, a pesar de que ambas se dedican a la venta de productos, por lo que su cultura se definirá con base en las tramas de significación que les permitan establecer los esquemas necesarios para la conducta social de sus miembros en cada una.

De esta manera, consideramos que los signos y símbolos que establecen la cultura de la organización suscitan emociones y sentimientos en los actores, quienes traen como ya se mencionó sus propias culturas tomadas también de la sociedad, pero adecuadas igualmente a sus propios contextos.

En este sentido, la cultura implica un sistema de clasificaciones, de tal forma que proporciona operadores lógicos para comprender y dar sentido al mundo (Geertz, 1995; Varela, 1997; citados por Castaingts, 2011). Por todo lo anterior, el campo retroalimenta a ambos aspectos, tanto a la cultura de la organización, como a la cultura personal de cada actor.

Ahora bien, hay que considerar también de acuerdo a Castaingts(2000), que el actor clave<sup>30</sup> es un actor que puede modificar los objetivos y los mitos de los grupos organizacionales del grupo, de tal manera que activa a los individuos y a los grupos, y todo lo hace con base en la “cultura organizacional”, la cual ha exagerado mitos, ceremonias y otros tipos de elementos simbólicos, que dan como resultado impulsar y conducir las acciones de los individuos y de los grupos hacia el esfuerzo, y que tiene una línea delgada al querer fabricar lo sagrado a través de métodos administrativos.

3.- Con base en Castaingts (2000), consideramos otro punto importante que es la identidad. Para el individuo que participa en la organización, es importante la identidad que desarrolla con ésta y su sentimiento de pertenencia a la misma, por lo que la identificación con sus objetivos, misión, visión, principios, cultura, entre otros es equivalente a establecer lazos y nexos de socialización. En esta perspectiva, la cultura que se desarrolle en la organización, es indispensable para lograr la identidad, la lealtad y el esfuerzo de los miembros de la organización.

4.- En la figura 4, como puede verse, cada actor trae su propio conjunto de significados, que como lo mencionan Michaud & Thoenig, (1998), cada individuo opera con procesos cognitivos diferentes en sus pensamientos y en sus creencias, de tal forma que la forma en cómo interpreta la organización el actor es importante, debido a que está de lado de la imaginación, de la creación, de la crítica y de la reflexión sobre sí mismo, así que el actor participa en la transformación de la organización.

---

<sup>30</sup> Un actor clave, es el poseedor de un poder, de una autoridad y de una influencia para tomar decisiones y/o para influir en ellas (Castaingts, 2000).

Sin embargo, también consideramos que el individuo o actor es un ser social, razón por la cual entre otros factores importantes que influyen en sus determinantes se encuentran sus relaciones sociales dentro y fuera de las organizaciones, por lo que alimentan sus propias representaciones mentales, sociales y representaciones organizacionales.

Esas interpretaciones que forman parte de la manera en cómo los actores perciben, toman decisiones, realizan acciones son las representaciones mentales que los autos regulan y está directamente relacionadas con un aparato cognitivo (Yates, 1990; Payne, Bettman & Luce, 1998). A este respecto y de acuerdo a Klenke (2004, 2007); citados por Velasco & López (2013), al menos existen cuatro componentes internos (cognitivo, afectivo, conativo y espiritual) que pueden ser considerados en los actores dentro de una organización, pero también fuera de ellas, como se ve en la figura 4. Bajo esta perspectiva, el oportunismo es uno de los factores que pueden surgir por las representaciones mentales de cada actor en la organización, donde la percepción de la conducta oportunista puede cambiar.

El oportunismo de los actores se propiciará cuando por desórdenes en los procesos organizacionales, se deja de actuar de forma ética y se trata de sacar el mayor provecho para sí mismo. En este sentido, el oportunismo puede tener varios niveles que van desde hacer una actividad sin quebrantar la ley establecida, pero pasando por mecanismos de estafa, hasta llegar a la criminalidad (Castaingts, 2000).

5.- Finalmente después de pasar por las representaciones mentales, las percepciones individuales pasan a formar parte de las representaciones sociales o colectivas dentro de la organización, donde los signos se convierten en una representación social al ser socialmente aceptados.

Lo anterior tiene su base en el hecho de que, al ser un conocimiento socialmente elaborado y compartido, las representaciones sociales comprenden mucho de lo que se aprende diariamente. Por ejemplo, en las organizaciones, se aprende de las características del medio ambiente, o del campo, de las informaciones que circulan, entre otros. Así, las representaciones sociales dan como resultado un conocimiento

espontáneo, que generalmente conocemos como sentido común. Con él adquirimos mecanismos de comunicación, valores, actitudes, creencias, opiniones, etcétera, que posibilitan las conversaciones cotidianas.

Por lo tanto, aunque las estrategias son aparentemente creíbles, como lo menciona Chanlat (2009), incluso robustas, darles vida en las organizaciones sigue siendo un ejercicio difícil, debido a que es casi imposible reducir la complejidad y la incertidumbre de los actores.

### 4.3.2. La organización como Sistema complejo adaptativo (SCA)

Figura 5. La organización vista como sistema complejo adaptativo y dividida en cuatro espacios para su interpretación



Fuente: Elaboración propia

Después de analizar el primer esquema con el que se explica desde nuestra perspectiva que las organizaciones se encuentran en el seno del campo, vamos a adentrarnos a las organizaciones. Para esto, en nuestra propuesta, nos basamos en la figura 5.

En la figura 4, aparecen las organizaciones concebidas como parte de un sistema complejo adaptativo y que se encuentran en el seno del campo que también es

complejo adaptativo, donde mantienen relaciones con otras organizaciones y otros elementos del campo, de tal forma que puede tener influencias positivas o negativas en las organizaciones como lo menciona Castaingts (2016).

Ahora bien, en nuestra propuesta de *La organización vista como sistema complejo adaptativo y dividida en cuatro espacios para su interpretación la organización se encuentra dividida en cuatro espacios*, lo que se pretende analizar es cómo esas organizaciones que se encuentran en el campo se encuentran conformadas desde dicha perspectiva, para lo cual nosotros proponemos cuatro espacios: El espacio simbólico, el espacio de la interpretación cognitiva-emocional, el espacio donde se encuentran las prácticas de acción del contexto organizativo y el espacio eficiente de los resultados.

### **El espacio simbólico**

Se refiere a los elementos que proporcionan las expresiones simbólicas que hacen posible el mundo de significados dentro de las organizaciones, por lo que en dicho espacio se encuentran la cultura de la organización, los símbolos que en la organización han surgido a partir de un reconocimiento social y de los relatos verbales y no verbales, de tal forma que son el contenido simbólico que constituye y determina a los actores, lo cual en su conjunto hace posible una concepción simbólica.

Con base en dichos elementos, la organización construye su propia representación organizacional<sup>31</sup> y una vez construida está lista para ser transmitida hacia el siguiente espacio de la organización, que es el espacio de la interpretación cognitiva-emocional.

### **El espacio de la interpretación cognitiva-emocional**

Se refiere al espacio en el cual los actores interpretan las representaciones organizacionales del espacio simbólico, es decir, a partir de todo el contenido simbólico que reciben de dicho espacio, los actores primero hacen una interpretación de forma individual, a través de sus representaciones mentales y después, como

---

<sup>31</sup> Concepto trabajado y desarrollado en conjunto con el Dr. Juan Castaingts Teillery.

están en constante interacción con otros actores sociales, lo hacen de forma colectiva a través de las representaciones sociales.

A partir de dichas representaciones sociales pueden configurar el mundo organizacional que los rodea y darle un sentido para conducir sus visiones, decisiones y comportamientos dentro de la organización, los cuales son definidos en el siguiente espacio, que es el espacio de las prácticas de acción en el contexto organizativo.

### **Espacio de las prácticas de acción en el contexto organizativo**

Es el espacio organizacional donde se encuentran todos los procesos complejos o sencillos que son la base para que, a través de las funciones, de estrategias (que pueden ser complejas o en su caso rígidas si son a corto plazo), y de responsabilidades, puedan ser ejecutadas por los actores de la organización, de tal forma que se generen los resultados deseados.

De esta manera, los actores basan sus acciones de conducta en sus representaciones sociales y mentales para efectuar dichas funciones, las cuales integran a los procesos de su trabajo a través del valor que les incorporen, así como de la forma en que lleven a cabo los diversos flujos energéticos organizacionales.

En esta perspectiva, surge la necesidad de ordenar dichos comportamientos, por lo que, en este espacio, es importante la aplicación de las reglas que vienen desarrolladas desde espacio simbólico, lo cual se verá más a detalle en el siguiente enfoque de la propuesta, pero adelantamos que estas reglas se basan en una institución.

Para hacer la referencia de lo que es una institución, nos basaremos en el término que Barba (2004) utiliza para dicho concepto, cuando señala que es el conjunto de reglas que comparten los actores para llevar a cabo sus actividades e interactuar entre ellos de forma recíproca. En esta perspectiva su alcance se define por reglas regulativas y reglas institutivas.

En este sentido, no se puede pensar que un comportamiento se institucionalice sólo con base en un reglamento o a través de la imposición de una orden, debido a que

los actores se guían en sus propias representaciones mentales y sociales, así que la institucionalización va más allá de estas acciones, se requiere de una institucionalización basada en reglas regulativas, con incentivos, sanciones, con reglas articuladas y reconocidas por lo actores, que logren llegar a ser interpretadas de manera formal, así como con reglas institutivas, que antecedan a las reglas regulativas para lograr identidad en los actores, que sean tácticas y que puedan ser interpretadas en el aspecto informal de las instituciones, para que al final pasen a formar parte de la conciencia de los actores.

### **Espacio eficiente de los resultados**

Es el espacio donde se ven reflejados si los objetivos de la organización se cumplieron o no. En este espacio podemos hablar de la eficiencia económica, por ejemplo, en el caso de las organizaciones de tipo empresarial, o bien podemos incluir los objetivos finales que persiguen las organizaciones sin fines de lucro.

De esta manera, hasta aquí nuestra definición de organización es la siguiente:

“La organización es una entidad social y un sistema complejo adaptativo que se encuentra en el seno de un campo. Tiene un campo organizacional que la define y la hace específica. Se encuentra dividida en cuatro espacios organizacionales: El espacio simbólico, el espacio de la interpretación cognitiva-emocional, el espacio de las prácticas de acción en el contexto organizativo y el espacio eficiente de los resultados”.

Ahora bien, la organización como ya habíamos mencionado, en nuestra propuesta se encuentra condicionada por su propio campo organizacional, el cual la caracteriza de otras. Es por esto que, en la figura presentada, se encuentra la representación de la organización dentro del contexto de su campo organizacional.



### 4.3.3 Espacio simbólico organizacional

Figura 6. Espacio simbólico de la organización: Aspectos influyentes a considerar en la creación de su representación organizacional



Fuente: Elaboración propia

En esta parte de nuestra propuesta, pretendemos explicar cómo se crean las representaciones organizacionales<sup>32</sup> dentro del espacio simbólico. Para ello, en nuestra propuesta sólo nos enfocaremos al espacio simbólico.

Hemos visto que dentro del espacio simbólico se forma gran parte de los anclajes de la organización que sirven de guía para las representaciones mentales y sociales de los actores, por lo cual es importante conocer cómo se encuentra formado desde un análisis más profundo.

El espacio simbólico cómo podemos observar, se encuentra formado por la cultura organizacional donde existe una interacción compleja y adaptativa con los relatos y los símbolos, que definen las significaciones que se encuentran en interacción con todo un grupo de expresiones simbólicas, tales como las estrategias y el control

<sup>32</sup> Concepto trabajado y desarrollado en conjunto con el Dr. Juan Castaingts Teillery.

organizacional, expresados en un sistema institucionalizado, de poder, de comunicaciones, de gobernanza, donde se encuentran considerados la confianza, la cooperación, pero también el oportunismo y los conflictos que pueden traer como consecuencia disfuncionamientos y costos ocultos.

Cabe mencionar que no se pretende ahondar en los temas, no son vistos a profundidad, pero son mencionados porque se encuentran presentes en las organizaciones como expresiones simbólicas y son un conjunto de factores que intervienen en la construcción final de las ideologías, de las ceremonias, de las reglas específicas que define una organización. Desde nuestra perspectiva no mencionarlas, sería tanto como decir que no existen.

De esta manera, estas expresiones simbólicas generan la ideología que guía la identidad de la organización, así como los relatos importantes que son basados en el poder, las ceremonias que guían los procesos, con la finalidad de recordar los objetivos organizacionales, y las reglas en las cuales se basa la organización.

Estos aspectos se utilizan para reforzar las características de los valores organizacionales, debido a que se encuentran en el espacio simbólico de la organización, por lo que adquieren un significado importante para los actores, incluso podría decir que los define y los marca.

Es por esto que cuando los actores tienen representaciones mentales y sociales diferentes a los que los relatos organizacionales les ofrecen, las ejecuciones en su trabajo puedan llegar a ser un fracaso, debido a las diversas conductas de acción que pueden llegar a optar. De hecho, no hay organización que esté fuera del relato.

Con este último esquema podemos hacer una definición de organización desde orientada hacia una perspectiva simbólica y quedaría de la siguiente manera:

La organización es una entidad social y un sistema complejo adaptativo que se encuentra en el seno de un campo, el cual es un espacio de disputa reglamentado complejo adaptativo. Tiene un campo organizacional que la define y la hace específica. Se encuentra dividida en cuatro espacios organizacionales: El espacio simbólico, el espacio de la interpretación cognitiva-emocional, el espacio de las

prácticas de acción en el contexto organizativo y el espacio eficiente de los resultados.

En el espacio simbólico se definen las ideas conductoras, que describen cómo se legitima, expresadas a través de su cultura organizacional, de sus relatos verbales y no verbales, de sus símbolos, los cuales son basados en sus expresiones simbólicas como son estrategias y el control, así como en un sistema de poder, en una institución, en un sistema de comunicaciones, donde se consideran aspectos como la confianza, la cooperación, pero también aspectos como el conflicto, el oportunismo, los disfuncionamientos y los costos ocultos, éstos últimos aunque la organización no pueda eliminarlos completamente, siempre tendrá la opción de limitarlos y controlarlos.

Todo el aspecto simbólico genera representaciones organizacionales que afectan la parte cognitiva de los actores, generando acciones por parte de los mismos, las cuales pueden ser positivas o negativas, en la medida de que la organización logre transmitirles dicha representación organizacional, sus acciones conductuales se verán reflejados en los procesos organizacionales, y con consecuencias positivas o negativas en el logro de los resultados finales.

## **A mi padre**

*La Musa le regaló*

*El bello don de hacer versos*

*Y eso lo compartió*

*Con todos los que lo leemos.*

*Es mi padre de quien hablo*

*Y que emprendió el viaje astral*

*Mis hermanos y yo lo recordamos*

*Era un hombre muy especial.*

**Carmen Hernández Cansino**

## **Capítulo V. El caso de La Compañía de Seguros**

### **5.1. Aspectos preliminares: El contacto con la organización aseguradora**

El objeto de estudio para la intervención en nuestro estudio de caso, es una organización aseguradora, a la cual llamaremos para fines de la presente tesis doctoral, “La Compañía de Seguros”, debido a un convenio confidencial de anonimato firmado con la organización para trabajar con ella omitiendo nombres reales.

El objeto de estudio se determinó a finales de septiembre del año 2015, cuando se contactó por primera vez a la organización aseguradora y obtener los permisos necesarios. El contacto se realizó a través de una carta de petición para llevar a cabo el estudio de caso de la tesis en dicha organización, enviada al correo electrónico del CEO y fundador de la organización.

Los documentos enviados en dicha petición fueron el anteproyecto doctoral, el comprobante de inscripción del bimestre en curso y la boleta de calificaciones. Un día después de este envío, la respuesta fue positiva por parte del CEO, quien aceptó nuestro estudio de caso de la tesis doctoral para llevarla a cabo en la aseguradora, enviándonos con la directora de Recursos Humanos para coordinar nuestras actividades. Cabe mencionar que no sólo se envió dicha carta a este CEO, sino a veinte más de otras organizaciones aseguradoras, quienes no respondieron a nuestra petición.

El interés de trabajar nuestro estudio de caso en una organización aseguradora, se basa en tres aspectos:

El primero tiene que ver con nuestra experiencia laboral, la cual se fundamenta en dos organizaciones de este tipo, razón por la cual, pensamos que es importante tomar dicha experiencia y aprovecharla como un punto de enfoque y crítica para llevar a cabo un mejor estudio de caso.

El segundo aspecto tiene que ver con que fue precisamente trabajando en una organización aseguradora donde surgió la inquietud de la problemática abordada en la presente tesis, inquietud que posteriormente se convirtió en una oportunidad para estudiar e investigar dicha problemática, a través del presente doctorado en Estudios Organizacionales.

Finalmente, el tercer aspecto, es porque actualmente no se cuenta con un estudio de caso en una organización aseguradora en el posgrado de Estudios Organizacionales, por lo cual la presente tesis es una oportunidad tanto para conocer y estudiar este tipo de organizaciones, como para iniciar un recorrido a través de ellas y se espera servir de contacto para futuras generaciones, de tal forma que como lo difunde el doctorado de Estudios Organizacionales, al ser una organización que se encuentra dentro de nuestro contexto social y además como organización mexicana, nos da la pauta para contribuir en la construcción de nuevos panoramas y explicaciones de nuestra realidad organizacional y no quedarnos sólo en los mitos organizacionales basados en otros países.

Una vez que se obtuvieron los permisos correspondientes en el mes de septiembre de 2015, se tuvo lugar a una reunión para conocer a la Directora de Recursos Humanos, así como a la jefa de comunicaciones y el jefe de capacitación, quienes amablemente nos recibieron y se mostraron interesados en nuestro planteamiento de la tesis.

De esta manera y como parte de un acuerdo, para protección de la organización y el propio, se comenzaron a analizar los puntos importantes para la elaboración de un convenio de trabajo, donde la condición principal para llevar a cabo la investigación en dicha organización, es que todo tendría que ser de forma anónima.

Fue el área jurídica la encargada de la elaboración del convenio de trabajo, el cual, por los puntos del convenio, que abarcaron las diversas revisiones y correcciones que se llevaron a cabo tanto por parte de la aseguradora, como por parte nuestra (el tutor y una servidora), e incluso también se recibió el apoyo de la opinión del coordinador del posgrado para tener otra visión.

De esta manera, tanto por los períodos de trabajo, entre otros aspectos, se terminó firmando dicho convenio en el mes de marzo del 2016, entre la directora de Recursos Humanos como representante de la aseguradora y nosotros (el tutor y una servidora).

Cabe mencionar que llevar a cabo el convenio es un aspecto que nosotros comprendimos perfectamente, debido al factor –confianza-, que actualmente en nuestro país, por la situación que estamos pasando, es un factor que se está perdiendo, razón por la cual, agradecemos la apertura y aceptación a dicha organización para nuestra investigación doctoral.

Así, este convenio forma parte de un aspecto simbólico de buena voluntad y de comenzar una relación entre la aseguradora y la academia, en este caso representada por este estudio de caso, lo que pone de manifiesto un orden para llevar a cabo las visitas correspondientes a la aseguradora.

De esta manera, se decidió con base en el enfoque de los sistemas complejos adaptativos, comenzar con un recorrido por las áreas más importantes en la organización, como parte de nuestra primera fase de la investigación, utilizando la observación participante, la observación directa, así como el diario de campo, y algunas entrevistas etnográficas, aunque sin poder grabarlas, con la intención de tener un conocimiento general sobre la organización a estudiar, y de esta forma, seleccionar el área donde se va a llevar a cabo el estudio de caso. Dicha estrategia se determinó con el tutor, con base en nuestra propuesta.

El recorrido en la organización se comenzó en el mes de abril de 2016. El primer acercamiento fue a través de la observación participante, siendo parte de la ceremonia performativa del curso de inducción para los nuevos integrantes en la organización aseguradora.

## **5.2. Descripción del objeto de estudio**

La Compañía de Seguros, es una organización mexicana del sector privado y asegurador, que surgió en la década de los noventas, siendo su actividad principal la venta de seguros. Su fundador es un hombre de negocios, de nacionalidad

mexicana, con una visión que se basa en contar con equipos de trabajo eficientes, pero sobre todo en otorgar confianza en el servicio que se ofrece a los clientes.

La Compañía de Seguros es una organización que actualmente cuenta con una cobertura geográfica muy amplia en la República Mexicana; sin embargo, el estudio de caso de nuestra tesis de investigación se centra en las oficinas que la aseguradora tiene en la Ciudad de México, ubicadas en diversas zonas de prestigio la ciudad, que en su conjunto conforman a toda la organización.

La aseguradora tiene una amplia experiencia en solucionar problemas de riesgo para sus clientes, lo cual se ve reafirmado con la cobertura que representa en todo el país. Entre sus principales ramas de atención, se encuentra el servicio de seguro en automóviles, que es el ramo donde enfocaremos nuestro estudio.

En La Compañía de Seguros, se pretende mantener las mejores condiciones en sus servicios para otorgar una excelente atención a sus clientes, razón por la cual, en sus estrategias siempre se conjugan la innovación de sus productos, las respuestas efectivas y especializadas.

Es por ello que el estilo interno organizacional en el que se basa dicha organización es la confianza y el compromiso, lo que se traduce en ofrecer un buen servicio. De esta manera este estilo interno se convierte en parte de su cultura.

La Compañía de Seguros se basa en la cordialidad, en el respeto y sobre todo en la determinación de brindar a sus clientes un servicio con honradez y responsabilidad, y, a su competencia retos que conduzcan hacia una gama de acciones que reflejen su honestidad.

De esta manera, la flexibilidad es un punto que se destaca en sus acciones, cuando éstas se llevan a cabo a través de soluciones prácticas, pensando siempre en sus clientes y en sus necesidades de protección y seguridad, pero sobre todo con la disposición de hacer un traje a la medida para éstos.

Todo lo anterior no podría ser posible sin la participación activa de sus miembros, por lo que el “capital humano” como se les denomina a los actores organizacionales, es considerado como su razón de ser.



En este sentido, el aprovechamiento del talento de las personas es indispensable, por lo que, desde su perspectiva, su concepto como organización incluye tanto la obtención de las utilidades como empresa y el desarrollo de la potencia humana en sus miembros.

En el desarrollo de la realización profesional de sus miembros, se considera que su importancia radica en que siempre deben considerarse guías para los clientes, lo que forma el fundamento de excelencia en su crecimiento a través del trabajo en equipo. Todo lo anterior se encuentra apoyado con la tecnología, pues se cree en la necesidad de hacer posible toda la realización de la creatividad y calidad humana con el aspecto tecnológico para un buen aprovechamiento, pero sobre todo para hacer frente a la creciente competencia y globalización.

A continuación, se mencionan los aspectos fundamentales que identifican a La Compañía de Seguros.

### **Misión**

Brindar protección, tranquilidad y seguridad a sus clientes, con servicios que les permitan entregar de forma consistente resultados de alto nivel.

### **Visión**

A través de su visión, la organización aseguradora busca convertirse en la aseguradora con la más alta calidad en México, a través de los mejores estándares de servicio, basados en valores éticos y con un gran enfoque de confianza mutua hacia sus clientes, por lo que con la visión determina el lugar al que se quiere llegar.

### **Valores**

Sus valores son: Confianza, honradez, compromiso, amabilidad, tolerancia, profesionalismo y entrega.

Para la aseguradora, los valores son los pilares fundamentales para conducir a su gente hacia la visión organizacional de ésta.

### **Compromisos**

Convertirse en la empresa con innovaciones del seguro en México, basándose en productos que otorguen lo que los clientes necesiten.

Conservar siempre buena actitud, servicio y amabilidad en la atención a sus clientes, así como asesorar a todo aquel que se considere con mayores riesgos de siniestralidad.

### **Fundamentos del negocio**

El nivel de excelencia en La Compañía de Seguros, se ve reflejada en el nivel de calidad y de servicios que se manifiesta de forma externa en el servicio que sus clientes reciben, así como de forma interna, en las mejoras que la organización realiza de forma frecuente en sus procesos.

Los productos que ofrece La Compañía de Seguros, contienen las coberturas y los servicios necesarios para responder a las necesidades de un aseguramiento específico, acorde a los perfiles requeridos por los clientes. Es por ello que las decisiones son basadas en la descentralización, con lo cual se tienen las respuestas inmediatas de acuerdo a las diversas necesidades en cada una de sus unidades de atención. Dicha descentralización tiene mucha relación con la confianza.

Su estrategia de servicio la lleva a cabo a través de diversos canales, los cuales son fundamentales para la venta de sus productos, que van desde la forma tradicional, hasta la venta con el apoyo tecnológico.

Por otro lado, los valores son los pilares en el desarrollo de los procesos organizacionales, ya que la aseguradora cree firmemente en que las personas y sus ideas pueden construir un mejor liderazgo, y de esta manera todo se vea reflejado en la satisfacción de los clientes.

Como proveedor de servicios de tranquilidad a la sociedad mexicana, La Compañía de Seguros está consciente de que desempeña un papel muy importante. Es por ello que trabaja arduamente para mantener la confianza de sus clientes, de sus inversionistas y de sus empleados, actuando con principios de ética y de integridad, que sirvan de ejemplo y que posteriormente se conviertan en cultura, por lo que

dichos principios dan el valor de lo que es la aseguradora, razón por la cual, es necesario que todos los miembros de La Compañía de Seguros los lleven a cabo.

### **Relaciones y conducta**

Basados en sus principios, La Compañía de Seguros, espera que exista una conducta personal de respeto y cordialidad por parte de cada uno de sus integrantes, independientemente de la posición que tengan. Además, la organización se encuentra compuesta por un enriquecido aspecto cultural a través de sus miembros, debido a que existe un ambiente sin discriminaciones, fomentado oportunidades a diversas personas, incluso personas en situación de discapacidad (existen pláticas entre el personal para tratarlos), para integrarse a la aseguradora. De esta manera, en la organización se fomenta el crecimiento entre sus miembros, no sólo de forma profesional, sino también personal.

### **Medio Ambiente**

Basados en el discurso de devolver a la sociedad algo de lo que les ha prestado, la organización aseguradora tiene un enfoque importante de su cultura hacia la responsabilidad social, aceptando que es necesario cuidar los recursos, debido a que son limitados, es por esto que se basa en una cultura de ahorro y reciclaje de los recursos utilizados, que abarca desde el papel reciclado que se ocupa para imprimir, o bien evitando imprimir si esto no es necesario, hasta los baños, los cuales ocupan agua reciclada, incluso llevan a cabo actividades donde se invita a todos los integrantes de la aseguradora a participar para generar consciencia sobre el cuidado del medio ambiente.

Otro punto importante a desatacar, es que, como parte de su apoyo a la sociedad, la organización también otorga apoyos a instituciones sociales sin fines de lucro, así como a personas de escasos recursos.

### **Institucionalidad**

Como parte de su institucionalidad, La Compañía de Seguros, tiene dos aspectos importantes: el código de conducta y ética y el código de vestimenta. El primero determina las normas que reglamentan la forma de comportarse, basados en el

trabajo en equipo, en el respeto a la organización, que abarca tanto los actores internos como los actores que interactúan con ella de forma externa, como son sus clientes, los proveedores, los agentes, entre otros, con la ética profesional que se espera de cada miembro y con respeto al medio ambiente. Todo lo anterior tiene como fundamento a sus valores, lo que permite que existan principios para regir los comportamientos organizacionales.

El código de vestimenta permite proyectar el profesionalismo y seriedad de la organización a través de sus miembros, como la principal carta de presentación hacia los clientes, es decir, proyectan lo que la organización significa. Para esto, la vestimenta es un factor clave y es por ello que las mujeres deben portar un atuendo formal semejante, y los hombres vestirse de manera formal. No se permiten calzados abiertos, ni tacones muy altos en el caso de las mujeres, y, en el caso de los hombres no se permiten tenis, o bien, otro tipo de zapatos que no sean formales.

El horario de trabajo es de lunes a viernes de 8:30 a 18:30. Dicho horario es diferente en el caso de áreas como cabina, o en el área de ajuste, en el caso de los ajustadores, debido a los requerimientos que exige su puesto, puesto que se necesita personal las 24 horas del día, por lo que se encuentran establecidos diversos horarios. Dichos horarios cumplen con lo estipulado por la Comisión Federal del Trabajo.

Existe una tolerancia de 10 minutos para la entrada, la forma de checar es de forma digital con la huella del dedo. En el caso de acumular tres retardos, se hará el descuento de un día de trabajo. El horario de comida es de una hora.

No se permite fumar dentro de las instalaciones, por lo que las personas que fuman deberán hacerlo en los espacios designados. No se permite el uso de las computadoras para aspectos fuera de los propios de la organización.

Por otra parte, debido a la importancia de contar con colaboradores que estén sanos y que además que sean felices, la organización les ofrece ciertos servicios de apoyo tanto en salud como en beneficios económicos.

Cabe mencionar que La compañía de Seguros ofrece un curso de inducción a todos sus nuevos integrantes, con la finalidad de conocer de manera general a la organización. Así mismo ofrece cursos de capacitación constante a través de una intranet como parte de un programa interno que ayude a sus miembros a estar preparados en las actividades que realizan y además a conocer más sobre los temas de interés de cada área.

### **5.2.1. Aspectos del ramo de automóviles**

Entre sus principales productos, La Compañía de Seguros ofrece seguros de protección de autos, el cual es denominado ramo de autos, con el firme compromiso de que los productos que se encuentran en dicho ramo, cuentan con el respaldo de un servicio de excelencia.

Como es en este ramo en el que se centra la investigación, a continuación, se concentran los aspectos importantes en los que se basa la aseguradora para llevar a cabo sus actividades en dicho ramo.

- La calidad y excelencia que marca su posición en el mercado.
- El apoyo que tiene al contar con una de las más grandes redes de atención en México.
- Una gran fuerza de ventas, que se ven consolidadas a través de sus oficinas de servicio y de los agentes.
- Preocupación por informar y guiar al asegurado tanto sobre sus derechos como tal, así como sus obligaciones en el servicio.
- La aseguradora considera que su marca es reconocida en el mercado.
- Los paquetes de servicio que ofrecen son trajes hechos a la medida de los asegurados, debido a que se adaptan a los diversos tipos de vehículos, que van desde automóviles personales hasta camiones privados y públicos, a través de diversos tipos de coberturas especiales para cada uno.

Con base en lo anterior, consideramos importante conocer qué es un contrato de seguros para comprender el contexto sobre los productos que una compañía aseguradora ofrece.

El contrato de seguros, es la prueba de que se llevó a cabo la compra de un seguro, con un contenido de documentos que integran la póliza de seguros. De esta manera, el contrato es el convenio entre dos o más partes por el cual se tiene la obligación de cumplir sobre algo determinado, la realización de diversas acciones.

A través del contrato de seguros, la aseguradora se compromete a reparar o a pagar el daño o bien a pagar una suma de dinero, en caso de ocurrir un evento establecido en el contrato. Por su parte, el asegurado o contratante, paga una cantidad que es denominada prima con el fin de estar protegido.

El contrato de seguros se origina por la necesidad de cubrir un riesgo, el cual puede generarse a través de una eventualidad, que, si llegara a ocurrir, su consecuencia traerá desequilibrio económico para quien o quienes la sufran.

De esta manera, se encuentra el bien asegurable, que es el objeto en el que recae la cobertura que cubre el seguro y por otro, la suma asegurada, que es el valor que se atribuye por el titular del contrato a los bienes que se encuentran cubiertos por la póliza y su importe máximo es la cantidad que la aseguradora está obligada a pagar.

La póliza de seguros es el documento en el que se encuentran las normas generales o especiales convenidas entre el asegurador y el asegurado. La póliza tiene diversas partes como las condiciones generales, las condiciones particulares, condiciones especiales y los endosos.

En particular, La Compañía de Seguros tiene ciertos aspectos para cubrir los siniestros de automóviles, pero además recomienda que la póliza esté vigente y pagada al momento del mismo. Sin embargo, existen excepciones de atención cuando la póliza no se encuentra pagada, con ciertas condiciones. Es decir, existe flexibilidad en la atención, buscando siempre la forma de ayudar al cliente en la manera de lo posible, sin afectar a la organización.

En el siguiente cuadro, se puede observar el significado de algunas abreviaturas que existen en las pólizas y en las condiciones generales de La Compañía de Seguros, lo cual se les da a conocer a sus asegurados.

Tabla 5. Abreviaturas y significado de coberturas

<b>Abreviatura</b>	<b>Significado</b>
DM	Daños materiales
PP	Pérdida parcial
PT	Pérdida total
RT	Robo total
RCT	Responsabilidad civil por daños a terceros
GMO	Gastos médicos ocupantes
DF	Defensa legal
RC Ocupantes	Responsabilidad civil ocupantes
RC Extranjeros	Responsabilidad civil en el extranjero

Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

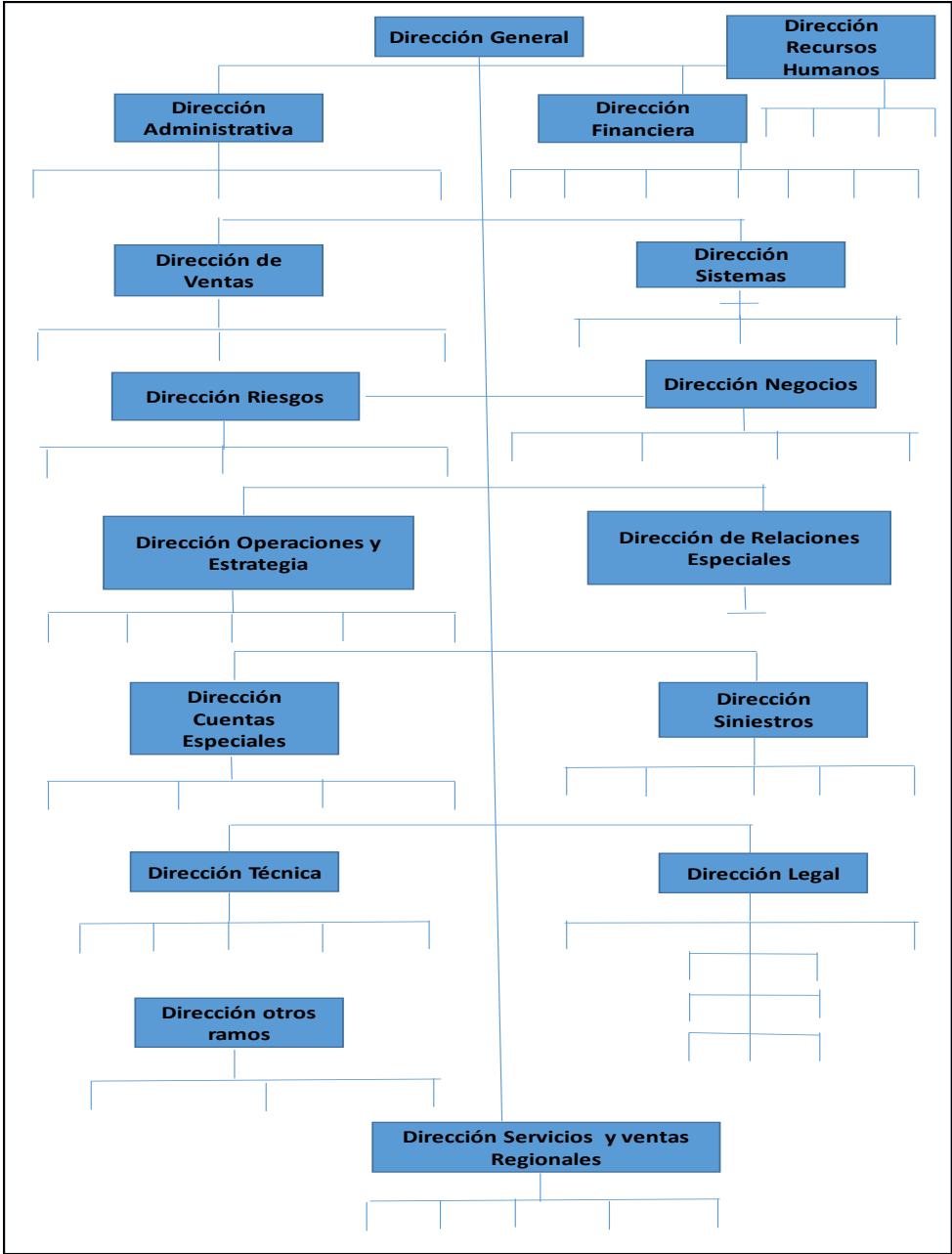
### **5.2.2. Estructura organizacional**

El organigrama es un signo muy importante en la organización, además hay que considerar que, a través de él, como lo menciona Benoux (1985), se pueden visualizar a los actores que participan en dicha organización, así como el funcionamiento general de la organización como parte de un sistema.

El organigrama que se presenta se construyó con base en el organigrama real de la organización aseguradora, sin embargo, por el acuerdo de privacidad que se tiene con la misma, el organigrama presentado a continuación no es el organigrama oficial, sino una adecuación del mismo.

Además, por la misma razón sólo se presentan los nombres de las direcciones, sin entrar a detalle en los nombres de los puestos, ni las áreas que dependen de cada dirección.

**Figura 7. Organigrama de La Compañía de Seguros**



Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

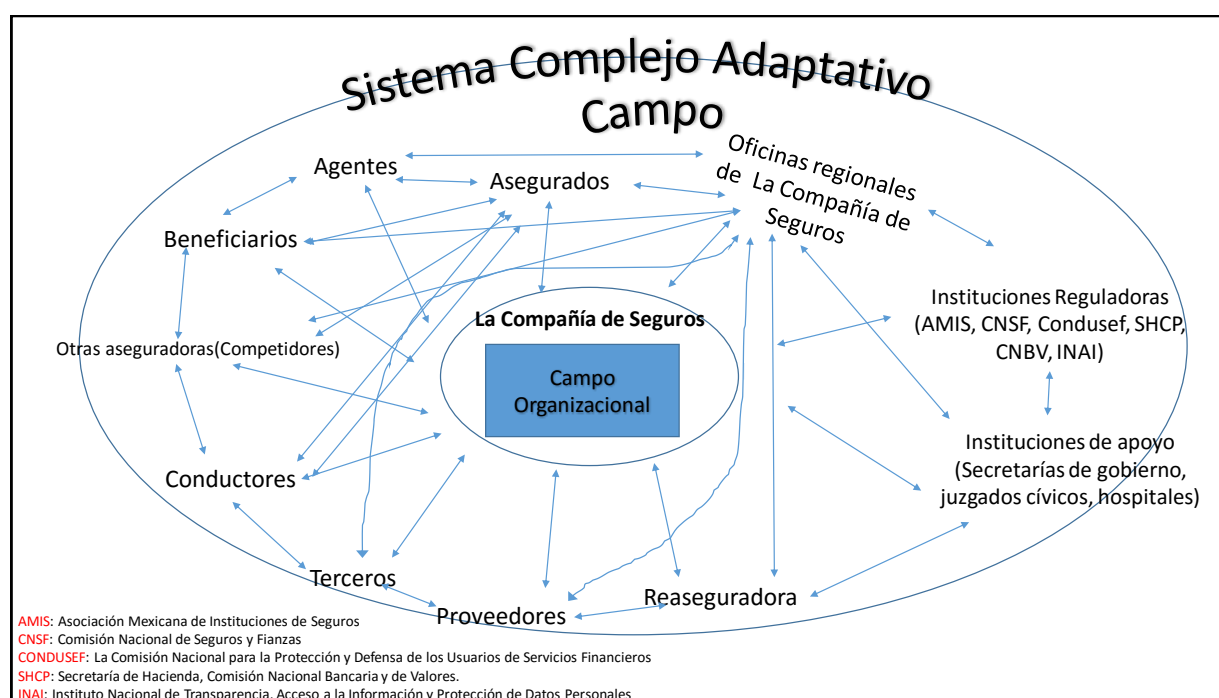


### 5.3. La Compañía de Seguros: Un Sistema Complejo Adaptativo

La Compañía de Seguros como sistema complejo adaptativo, tiene relaciones complejas recursivas tanto externas como internas, en las cuales se ven reflejados aspectos importantes para mantener el control en los procesos, y con esto garantizar que la operación se lleve a cabo de forma eficiente.

#### Relaciones e interacciones de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México

Figura 8. Relaciones complejas adaptativas externas en La Compañía de Seguros en la Ciudad de México



Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

Como se había mencionado en la parte teórica, en nuestra propuesta sobre cómo estudiar una organización, se considera que La Compañía de Seguros se encuentra en el seno de un campo, el cual forma parte de un sistema complejo adaptativo, y que, de ésta manera, existen relaciones con causalidad recursiva entre sus elementos, debido a que sus interacciones tienen retroalimentaciones y se basan en reglas, las cuales pueden ser modificables, con base en las conductas de los actores.

En la figura 8, se muestra La Compañía de Seguros, la cual está definida por un campo organizacional<sup>33</sup>, el cual es un subcampo que determina las características en las que se encuentran las reglas y los actores de la organización, además está alineado al campo social en el que se encuentra. En este caso las relaciones que mantiene con los diversos actores que se encuentran en el campo, es decir relaciones externas. Cabe mencionar que nuestro caso de estudio se basa únicamente en las relaciones que la aseguradora tiene en la Ciudad de México.

A continuación, se revisarán cada uno de ellos, con la intención de comprender quienes son y su importancia para la aseguradora.

**Asegurados.** Son los clientes de La Compañía de Seguros, quienes les compran los contratos de seguros, con el objetivo de asegurar la prevención de algún tipo de riesgo que puedan sufrir, ya sea en sus bienes o sus intereses económicos, lo cual pueden hacer de forma directa o a través de agentes de seguros. Los asegurados pueden ser personas físicas o morales.

**Agentes.** Los agentes de seguros son las personas físicas o morales que intervienen para la compra, renovación, conservación y comercialización de los contratos de seguros, basados en las necesidades de los clientes.

**Beneficiarios.** Son las personas físicas o morales quienes reciben una indemnización de acuerdo a lo establecido en la póliza del contrato de seguros, cuando sucede un siniestro. El beneficiario puede o no ser el mismo que contrata el seguro.

---

<sup>33</sup>Powell & Dimaggio (1991) definen el concepto de *campo organizacional* como aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares.

En la presente tesis se ocupa el concepto de *campo organizacional*, que el tutor de nuestra tesis, el Dr. Juan Castaingts y una servidora, definimos como un subcampo del campo social en el que se encuentran las organizaciones, de tal forma que tiene aspectos específicos que definen la particularidad de cada organización. Sin embargo, dicho campo organizacional siempre se alinea a las condiciones del campo en el que se encuentra.

**Conductores.** Se refiere a cualquier persona física, la cual puede ser el conductor habitual, o bien si el asegurado se refiere a una persona moral, se refiere a la persona que conduzca el vehículo asegurado, siempre y cuando su edad sea igual o mayor de 16 años.

**Otras aseguradoras.** Son todas aquellas empresas obligadas mediante una prima a resarcir un daño, o bien a pagar una suma de dinero cuando ocurre y se verifica la eventualidad de un riesgo convenido.

**Oficinas regionales de La Compañía de Seguros.** La presencia de La Compañía de Seguros en todo el país es importante, con más de trescientas oficinas alrededor de éste, puede ofrecer servicio y atención a sus asegurados. Cada oficina regional tiene un director de oficina.

**Terceros.** Se le denomina terceros a la persona(s), a quien se le puede hacer posibles reclamos por daños ocasionados, o viceversa, es la persona(s) quien puede reclamar por posibles daños producidos al conducir un vehículo, o daños que pueden ser producidos también a bienes.

**Proveedores.** Los proveedores son personas físicas o morales, que abastecen a la aseguradora de existencias para su uso interno o bien para venderlas después (uniformes, papelería, productos de promoción con el logo de la aseguradora, etc.).

**Reaseguradora.** La Compañía de Reaseguros o Reaseguradora es una entidad que, a través de un contrato de reaseguro, acepta cubrir parte de los riesgos y bienes asegurados por la aseguradora.

**Instituciones Reguladores (Gobierno federal, Gobierno de la CDMX, Secretaría de Hacienda, CNSF, AMIS, Condusef).** Al formar parte del sistema financiero mexicano, las compañías aseguradoras se encuentran reguladas y supervisadas por un conjunto de entidades e instituciones que velan para que el funcionamiento de sus operaciones sea de manera adecuada. Es por esto que La Compañía de Seguros tiene relaciones con dichas instituciones reguladoras. Entre ellas se encuentran:

**El Gobierno Federal.** El gobierno federal es quien elabora la Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas(LISF), así como la ley general de instituciones y sociedades

mutualistas de seguros (LGISMS), y cuando existen actualizaciones, éstas se publican en el Diario Oficial de la Federación con la finalidad de regular el funcionamiento y la operación de las instituciones de seguros y fianzas, así como la de los agentes de seguros y fianzas y de todos aquellos involucrados en las actividades de las aseguradoras y afianzadoras.

**El Gobierno de la Ciudad de México o CDMX.** Es el órgano que conforma la administración pública en la Ciudad de México, constituido de servidores públicos e instituciones necesarias para llevar a cabo dicha administración. La Compañía de Seguros se encuentra ligada a éste, en primer lugar, por los aspectos administrativos necesarios para la aseguradora, que se llevan a cabo a través de algunas de las secretarías y, en segundo lugar, porque en algunos casos, hay personas del gobierno que son asegurados de ésta.

**La Secretaría de Hacienda y Crédito Público.** La Secretaría de Hacienda y Crédito Público es la dependencia gubernamental centralizada que forma parte del poder ejecutivo federal, y que dirige a los organismos reguladores del sistema financiero mexicano. En este caso la SHCP regula el sistema asegurador mexicano a través de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

**La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)**<sup>34</sup>. Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tiene la función de inspeccionar y vigilar las operaciones que se realizan en el sector asegurador, apegados al marco normativo, para que se pueda extender la cobertura de los servicios a la mayor parte de la población. Funge como órgano de consulta para la SHCP, así que presenta las dudas a la SHCP sobre la interpretación de la LGISMS y de la LFIF y su aplicación.

Así, La Compañía de Seguros, se encuentra ligada a ella, a través de los reportes que debe entregar de su operación y las retroalimentaciones e indicaciones de la SHCP que la CNSF le dé a conocer y le otorgue para su buen funcionamiento. Lo

---

<sup>34</sup> Con base en Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF). Recuperado el 15 de diciembre de 2016 de <https://www.gob.mx/cnsf>.

cual no sólo hace con La Compañía de Seguros, sino con las demás aseguradoras mexicanas.

**Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS)**<sup>35</sup>. Con la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, surge la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, AMIS, cuyo objetivo es promover el desarrollo del sector asegurador, por lo que reúne a las compañías aseguradoras del país. Representa los intereses de los socios de éstas ante autoridades públicas y las asesora, a través de comités coordinadores de los diversos ramos aseguradores, como vida, automóviles, salud, daños, fianzas, jurídico, entre otros. La Compañía de Seguros al formar parte de dicha entidad, participa en los eventos, cursos, y, solicitud de información que le requiera la AMIS.

**CONDUSEF**<sup>36</sup>. Es la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), y tiene por objetivo asesorar, proteger y defender los derechos e intereses de las personas que utilizan o contratan un producto o servicio financiero, en este caso a las personas que contratan un seguro, por lo que, en caso de queja por parte de La Compañía de Seguros, el asegurado puede acudir a éste órgano y quejarse.

**Instituciones de apoyo (Secretarías de gobierno, juzgados cívicos, hospitales, talleres, agencias).**

Las instituciones de apoyo, se refiere a todas aquellas instituciones en las cuales La Compañía de Seguros se sustenta para realizar su operación. Por ejemplo, cuando el ajustador llega al sitio del accidente o del siniestro, solicitará de acuerdo a lo requerido, el apoyo de una patrulla, de una ambulancia o bien de una grúa. Así en algunos casos se refiere al apoyo con las secretarías cuando se pide apoyo a las patrullas en el caso de no llegar a un acuerdo con el tercero y se requiere llevar a los

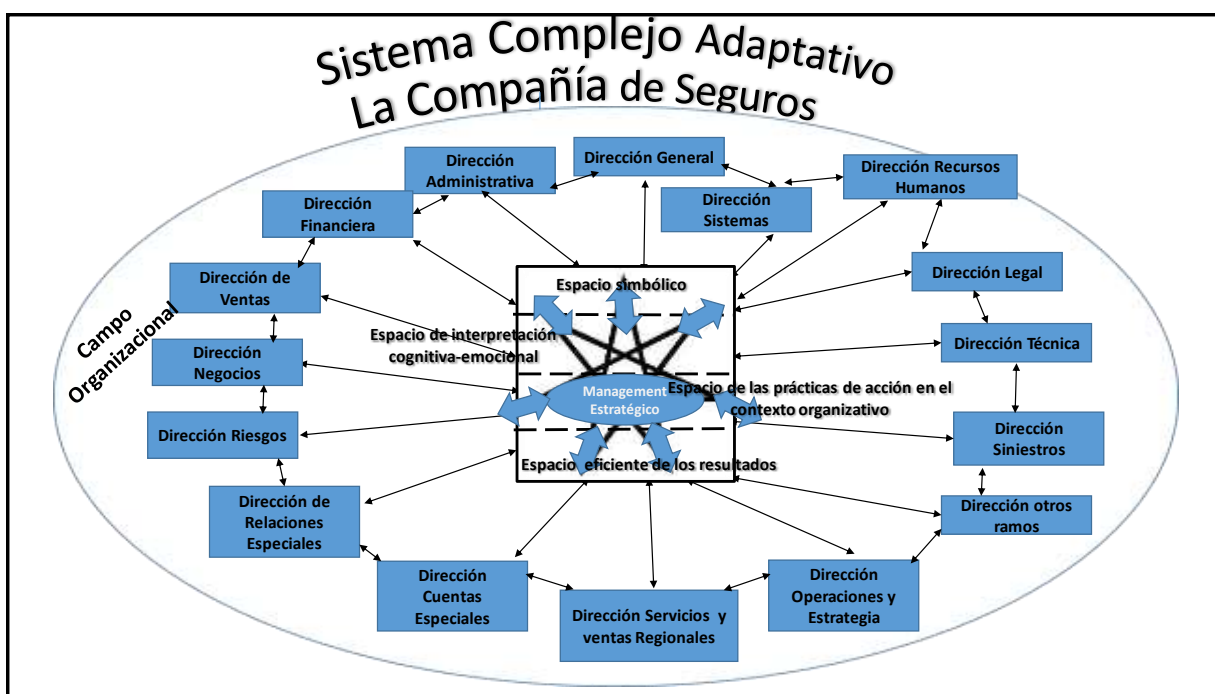
---

<sup>35</sup> Con base en Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS). Recuperado el 15 de diciembre de 2016 de <http://www.amis.org.mx>.

<sup>36</sup> Con base en la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF). Recuperado el 15 de diciembre de 2016 de <http://www.gob.mx/condusef>.

involucrados al juez cívico para su deslinde a través del peritaje correspondiente. Y en otros casos con los talleres, agencias y hospitales con los que se tenga acuerdos para enviar a los asegurados o terceros en el caso que así se determine.

**Figura 9. Relaciones complejas adaptativas internas en La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**



Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

Las relaciones internas de la aseguradora son las interacciones constantes entre los actores que se encuentran en las diversas áreas, quienes a través del trabajo diario de sus puestos, basados en un sistema de reglas y de los diferentes flujos energéticos (comunicación, información, dinero, entre otros), se encuentran conectados entre ellos, generando en momentos determinados emergencias para afrontar los problemas y el ambiente organizacional, todo regulado en el marco de un management socioeconómico. Dicho sistema de reglas se encuentra determinado en un campo organizacional<sup>37</sup>, el cual define la particularidad de La Compañía de Seguros.

<sup>37</sup>Powell & Dimaggio (1991) definen el concepto de *campo organizacional* como aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los

Como podemos observar, se encuentran las diversas áreas que conforman a La Compañía de Seguros, las cuales a su vez contienen gerencias, coordinaciones, jefaturas, entre otros puestos, que hacen posible la operación de La Compañía de Seguros, manteniendo relaciones de causalidad recursividad en sus interacciones y relaciones en sus flujos. Además, hay que considerar que se encuentran implícitas las relaciones informales.

Con base en el modelo propuesto<sup>38</sup> para el análisis de una organización en sus perspectivas simbólicas, que hemos *denominado La organización vista como sistema complejo adaptativo y dividida en cuatro espacios para su interpretación* se presenta la aplicación de dicho modelo a La Compañía de Seguros, en donde se presentan las relaciones que se encuentran en los cuatro espacios que guían a la organización aseguradora, por lo que en el espacio de las prácticas de acción se encuentra el management estratégico, que, incluyéndolo en los procesos organizacionales, le van a permitir a La Compañía de Seguros conducir de la mejor manera las emergencias positivas o negativas surgidas entre las relaciones complejas de sus elementos.

Al surgir las emergencias positivas o negativas dentro del espacio simbólico de La Compañía de Seguros, hemos considerado la importancia de que el management estratégico, es decir las estrategias para la organización, deben ir dentro de dicho espacio simbólico. Es por esta razón que en la figura 9 se ha representado de esta manera.

Como iniciamos nuestro trabajo de campo, aún no sabemos si realmente su management estratégico está dando el resultado que la organización requiere y si

---

proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares.

En la presente tesis se ocupa el concepto de *campo organizacional*, que el tutor de nuestra tesis, el Dr. Juan Castaingts y una servidora, definimos como un subcampo del campo social en el que se encuentran las organizaciones, de tal forma que tiene aspectos específicos que definen la particularidad de cada organización. Sin embargo, dicho campo organizacional siempre se alinea a las condiciones del campo en el que se encuentra.

<sup>38</sup> Véase apartado <<3.3.2. La organización como Sistema Complejo adaptativo (SCA)>> de la presente tesis.

todos los relatos representados en su misión, visión y valores como parte de su representación organizacional o bien en su espacio simbólico son suficientes para que los actores hagan lo que tienen que hacer.

Por esta razón comenzamos un recorrido por algunas áreas de la organización aseguradora, que como un Sistema Complejo Adaptativo recurrimos al método de desagregación para conocer un poco más sobre ella, así como con la finalidad además de responder a los objetivos de nuestra investigación.

### **5.3.1 Análisis de los aspectos cotidianos de la vida laboral en la aseguradora llamada “La Compañía de Seguros”: Recorrido a diversas áreas de la organización como parte de un sistema complejo adaptativo**

En el mes de abril del año 2016, se comenzó con el trabajo de campo basado en la etnografía de tipo organizacional en La Compañía de Seguros.

A continuación, se presentan aspectos importantes de algunas áreas de dicha organización, que, como parte de un sistema complejo adaptativo, podemos estudiarla a través de la desagregación y la agregación de sus elementos, como lo menciona Holland (2004), y de ésta forma, conocer mejor todo el sistema de la organización, descomponiéndolo en sistemas simples, que en este caso serán las áreas de las que está compuesta.

De esta manera, se presentará primero una breve descripción del área correspondiente, posteriormente los relatos encontrados y a éstos se les clasificará en verbales y no verbales, después se presentarán aspectos de lo que llamamos management socioeconómico que han trabajado Savall & Zardet(2009), para identificar si existen y cómo existen en dichas áreas, así como los disfuncionamientos y costos ocultos que puedan presentarse y, finalmente se dará una pequeña conclusión específica de cada área, para comprender y conocer cómo viven los relatos de dichas áreas los actores, y si los relatos generales por los que se



conduce la organización, son aplicados, pero sobre todo si la organización logra que sus representaciones organizacionales sean aceptadas por sus miembros.

Cabe aclarar que este primer acercamiento a la organización forma parte de la primera fase de la metodología organizada y propuesta para llevar a cabo la presente tesis, donde el principal objetivo es conocer a la organización a través de las áreas de las que está compuesta, y a partir de esto, escoger el área definitiva o las áreas definitivas en la(s) que se trabajará el estudio de caso.

Cabe mencionar que el tiempo de las visitas a las áreas es diferente, es decir, depende del área visitada, de su operación, del tiempo que se nos otorgue y de la coordinación con la persona que es nuestro contacto y que nos apoya amablemente a coordinar dichas visitas.

#### **5.3.1.1. Curso de inducción: Una ceremonia performativa de bienvenida**

El curso de inducción tiene una gran relevancia en La Compañía de Seguros, debido a que dicho curso es el primer contacto de los nuevos integrantes con La Compañía de Seguros, además sirve de apoyo tanto para su adaptación, como para sentirse parte de la organización.

El objetivo principal del curso de inducción es brindar información general y completa sobre los fundamentos esenciales de la organización, tales como la cultura, los objetivos, la misión, la visión, los valores, las reglas bajo las cuales se rige, sus lineamientos administrativos, la estructura en la que está constituida la organización y el rol que cada colaborador tendrá en la misma.

De esta forma, la organización busca que cada nuevo integrante de la organización fortalezca su sentido de pertenencia y de seguridad para el desarrollo de sus actividades, de manera que pueda integrarse fácilmente a sus grupos de trabajo. Es por ello que se considera que el curso de inducción forma parte de una ceremonia performativa dentro de La Compañía de Seguros, puesto que oficialmente es una bienvenida a los nuevos integrantes y además se da un panorama de lo que es la organización.

En este sentido, la importancia de los programas de inducción o de integración y orientación como les llama Chiavenato (2009), radica en familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje de la organización y con su cultura organizacional, de tal forma que, al término del mismo, porten la camiseta de la organización. Aunque desde nuestra perspectiva, consideramos que no basta un solo día para lograr que los actores porten la camiseta de una organización, debido a que un buen curso de inducción siguiendo con Chiavenato (2009), ayuda para reducir la tensión o la ansiedad que pueda ocasionar a las personas el llegar a un nuevo lugar.

El curso de inducción en La Compañía de Seguros, es programado de acuerdo al número de personas de nuevo ingreso que se junten, puede ser cada quince días o cada semana, cuidando siempre de no llegar a superar el cupo máximo de la sala donde se impartirá el curso. Generalmente éste se imparte en los inicios de la semana y la instrucción está a cargo de una persona que forma parte del área de capacitación de Recursos Humanos.

### **El curso de inducción de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

Cuando se entra en la oficina donde se toma el curso de inducción de La Compañía de Seguros, ubicada al sur de la ciudad en una zona conurbada, su fachada tiene el logotipo de la aseguradora, representado por una imagen, alternado con colores clave que son parte de su identificación. A la entrada, el guardia de seguridad pregunta el motivo de la visita y si es la primera vez que se hace. En caso de ser la primera vez de la visita a la aseguradora, el guardia de seguridad amablemente orienta hacia donde hay que dirigirse.

Una vez pasado este filtro, se llega con otro guardia de seguridad, quien pide registrarse en un libro de notas, anotar la fecha, a quien se visita, el motivo de la visita y la hora de entrada. Así, se pide dejar una identificación oficial y a cambio se otorga un gafete de visitante para entrar a las instalaciones. El guardia de seguridad también orienta sobre hacia dónde hay que dirigirse para llegar con las recepcionistas.

Cuando se llega con las recepcionistas, ellas toman los datos correspondientes y piden ir a la sala de espera. Dicha sala es pequeña, pero confortable. Hay una televisión y los asientos son cómodos. A menos que el asunto a tratar sea con algún gerente o incluso si se trata de una entrevista de trabajo, las recepcionistas indican pasar a una antesala de espera.

Uno de los aspectos a considerar es que generalmente las personas son muy amables en su comportamiento. Puede notarse que las oficinas de los jefes son oficinas pequeñas, quienes saludan a todos sus miembros. Por otro lado, los niveles directivos se encuentran en otra oficina también al sur de la ciudad.

De esta manera La Compañía de Seguros tiene una oficina matriz, donde es programado el curso de inducción para los nuevos integrantes, a donde deben acudir todos los nuevos integrantes de las diversas oficinas de la Ciudad de México, donde se llevan a cabo sus operaciones.

El curso de inducción se programó para un lunes del mes de abril a partir de las 8:00 de la mañana, sin embargo, el curso no inició a las 8 horas. Después de que varias personas (16 personas), citadas para dicho curso fueron llegando, se nos indicó ir a una pequeña sala de espera, donde después de unos 30 minutos, se nos indicó pasar a una sala de capacitación. Cabe mencionar que en dicho curso se llevó a cabo una observación participante.

Dicha sala de capacitación se encontraba en un segundo piso. Pasamos y cada quien buscó acomodo donde mejor le pareció. La sala era una sala mediana, y los lugares alcanzaron bien para todos. Las mesas se encontraban pegadas en filas de cuatro.

Cuando entró la instructora y comenzó a hablar, el ambiente de nerviosismo poco a poco se fue desvaneciendo. Nos tocó una instructora que se portó muy amable con todos, el respeto fue uno de los operadores simbólicos más importantes dentro de esta ceremonia.

El curso inició con la presentación de la instructora, nos dio la bienvenida y posteriormente, se nos indicó formar grupos de dos personas y presentarnos uno al

otro. La actividad a realizar era que la persona que nos había tocado de compañero fuera quien nos presentara y viceversa.

De ésta manera, se pudo observar que la mayoría de las personas en la sala era gente joven. Se trataba de personas en un rango de edad entre 23 y 30 años, por lo cual para algunos era su primer trabajo, acababan de salir de la universidad, por lo tanto, para ellos como para otros, quienes contaban ya con una experiencia laboral, representaba una gran oportunidad. Algunas de las personas ya tenían experiencia laboral en el sector asegurador, y otras más venían de otros sectores laborales.

En las presentaciones se podía percibir en general las expectativas de confianza para construir a partir de ese día un camino en sus carreras profesionales y en sus vidas personales. Aunque en algún momento, uno que otro integrante trató de presumir sus habilidades y sus experiencias en otros países, todo el curso se desarrolló en armonía.

La importancia de lo que se vio en el curso fue la información recibida y cómo ésta fue captada por los nuevos integrantes de la organización, aunque, debido a que es mucha información la que se da en un sólo día, hubo un momento en que llegó el cansancio y el curso comenzó a sentirse tedioso y abrumador.

Entre los aspectos que más se remarcaron fueron la historia del fundador de la organización aseguradora, la forma del servicio, la forma de comportarse, la forma de vestir y lo que la organización espera de cada integrante.

En el curso de inducción se nos otorgó un material con la marca de la aseguradora (cuaderno, pluma y los códigos que forman parte de su institucionalidad, así como la misión, la visión, los valores y los fundamentos de la organización).

El material que se ocupó en el curso fue desde diapositivas, dinámicas de actividades que se hicieron entre grupos de dos o más personas, hasta videos de la organización.

De esta manera, los temas tratados fueron: los aspectos organizacionales basados en la institucionalidad que rige a la organización, los beneficios que ofrecen a los

trabajadores, las relaciones con los superiores y con los compañeros de trabajo, las ceremonias que tiene la organización y los deberes de los nuevos integrantes.

Al finalizar el curso, se presentó un examen de temas relacionados con ley Sarbanes-Oxley<sup>39</sup> y prevención del lavado de dinero. Posteriormente, la instructora, indicó el lugar del comedor para aquellos que traían comida, así como a quien escribirle y dirigirse para ver todo lo relacionado con sus recibos de nómina y la obtención de su credencial.

### **El descanso intermedio**

Después de cuatro horas seguidas de iniciado el curso, la instructora dijo que podíamos tomar un pequeño descanso, señaló el área para tomar un café, té o agua y el área de los sanitarios. Ese era el momento de las interacciones entre todos. Algunas personas ya se conocían, conocidos de la misma escuela, otros del trabajo anterior, asimismo, había otras personas que apenas estaban entablando una conversación y otros más que preferían estar solos.

A continuación, se mencionan los relatos que se observaron con mayor presencia durante el curso de inducción.

## **Relatos verbales de la ceremonia per formativa en el curso de inducción de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

### **I. Mensaje de bienvenida**

El mensaje de bienvenida que se ofreció, se hizo de dos formas, una que fue muy breve y fue por parte de la instructora, quien felicitó a todos por formar parte de la empresa, y, otra que fue a través de un video, por parte del CEO de la organización. En ese momento el dueño de la empresa era el Director general, pero se aproximaban cambios importantes en la estructura de la organización. En la bienvenida el CEO reafirmó toda la parte institucional de la empresa, así como el hecho de que todos se sintieran como en casa.

---

<sup>39</sup> La Ley Sarbanes-Oxley sugiere el buen gobierno corporativo, la responsabilidad de los administradores, la transparencia, y otras importantes limitaciones al trabajo de los auditores (Flores, 2014).

## **II. Historia sobre el fundador de la organización:**

La historia sobre el fundador de la organización, su visión y su perseverancia por seguir en el negocio del sector asegurador, hasta llegar a ser lo que hoy en día es la organización es un punto muy importante en la aseguradora.

Esta historia es con la que empieza el curso de inducción, y lleva el mensaje de superación personal y de que todo lo que se propongan en la vida las personas, con disciplina y perseverancia pueden llegar a lograrlo. El fundador de la organización, es un hombre empresario con estudios en México y en el extranjero, que apostó por el servicio hacia los demás. Hay tres relatos que el fundador de la organización ha comentado a través de entrevistas a medios de comunicación y que consideramos importantes analizarlos:

“La organización siempre se ha preocupado por el servicio que ofrece, más que por las ventas”.

“Hay que confiar en la gente que integra la organización”.

“El director de la compañía está para servir a la gente que está a su cargo, y se espera que esto se haga en toda la empresa, y a través de esto, se pueda servir a los clientes de la organización”.

En los tres relatos pueden detectarse dos puntos importantes que son parte del relato principal de la organización y que forman parte de sus valores y de su filosofía: <<un servicio de calidad y considerar a las personas que trabajan en la organización como parte fundamental para la operación de la aseguradora>>. En este sentido, podemos hacer referencia a Savall & Zardet (2009), cuando mencionan la importancia que tiene el potencial humano en las organizaciones.

La historia del fundador de la organización se transmite en el curso de inducción para convertirlo en un mito para la gente. Cuando se visite a las diversas áreas de la organización podremos darnos cuenta si se ha logrado o no.

## **III. Historia de la organización**

La historia de la organización presenta los riesgos y las oportunidades que ha enfrentado y asumido, y la forma en cómo llegó a estar entre las primeras aseguradoras del país. Un relato importante en este aspecto es que, en su relato para su historia a futuro, se pone de relieve que quiere llegar a ser una organización que sea mucho más que la suma de sus partes.

Este relato nos remonta a los sistemas complejos adaptativos, el cual no es la suma de sus partes, sino es más que eso.

#### **IV. Historias de ejemplo de un buen desempeño:**

Al momento de que la instructora explicaba las expectativas que la organización tiene de cada uno de sus integrantes, aprovechó el momento para hablar sobre una historia que se ha convertido en un ejemplo importante en la organización. La historia se trataba de un ajustador, quien al momento de ofrecer un servicio añadiendo una acción extra, se ganó un merecido reconocimiento por el dueño de la empresa y principal accionista, puesto que la instructora dijo que no sólo llevó a cabo su labor, sino que además la hizo con eficacia y con creatividad. En otras palabras, desde la perspectiva de los sistemas complejos adaptativos, creó una emergencia positiva para la organización.

#### **V. La experiencia propia de la instructora en un incidente de autos**

La instructora preguntó a todos los asistentes, si tenían algún tipo de seguro y con qué aseguradora, esto lo hizo con la finalidad de que los nuevos integrantes, disfruten de los beneficios de ser empleados y cambiarse en el caso de los que estaban con otras aseguradoras con La Compañía de Seguros. Basado en eso nos contó su experiencia al usar el seguro de autos de la compañía y cómo rápidamente el ajustador llegó y el servicio fue eficiente para ella.

#### **VI. Historias sobre las oportunidades del crecimiento profesional y personal**

La instructora hizo mucho énfasis que la organización genera grandes oportunidades a sus miembros para crecer de forma profesional y personal. En el profesional, hizo referencia a que generalmente en la aseguradora cuando salen vacantes para nuevos puestos, siempre se pretende que dichos puestos sean ocupados por los

propios miembros de la organización, es decir, que sea una promoción para ellos. Para esto, se le pregunta al líder de cada área si existe algún miembro que cumpla con los requisitos que se solicitan. En el caso del crecimiento personal, La Compañía de Seguros les brinda apoyo para que sus colaboradores sigan estudiando, ya sea que quieran terminar la licenciatura o hacer un posgrado.

## **VII. Historias de personas que no han hecho caso de las reglas**

La instructora mencionó algunos ejemplos de personas que no hicieron caso por ejemplo al código de vestimenta, o bien, que en algún momento el oportunismo les ganó y su conducta no fue buena, así que en ciertos casos se les retiró el contrato con la empresa y en otros casos se les llamó la atención o bien se les levantó un acta administrativa.

## **VIII. Beneficios para los empleados**

Los beneficios para los empleados incluyen las prestaciones de ley, vacaciones, aguinaldo, seguros de gastos médicos, seguro de vida, precios preferenciales en los seguros de autos, préstamos, trajes en el caso de las mujeres, convenios con algunos servicios como gimnasios, funerales, entretenimiento, entre otros, los días de descanso obligatorios con base en el artículo 74 de la ley federal de trabajo y los días de descanso opcional, que se otorgan con base en la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

## **IX. Lo que se espera de los integrantes**

Durante el curso, se remarcaron los aspectos que la organización espera de cada uno de sus miembros: Que se consideren parte fundamental de ella, debido a que todos forman parte importante para que la organización avance; que cuiden a la organización, tanto en su estructura física como en sus actividades correspondientes y que todo lo que se realice en sus tareas, se haga con una buena actitud; que el servicio que se ofrezca a los clientes tanto internos como externos se lleve a cabo con mucha excelencia y finalmente, que no sólo se haga el trabajo de forma rutinaria, sino que además se le agregue creatividad, innovación a lo que se hace. Si analizamos este aspecto desde los sistemas complejos adaptativos, podemos darnos



cuenta que La Compañía de Seguros quiere que surjan emergencias positivas entre sus colaboradores y se encuentra abierta a éstas.

#### **X. Institucionalidad (Misión, visión, valores, principios, políticas, códigos de conducta y ética, de vestimenta y reglas de convivencia,)**

Las reglas o las normas bajo las cuales se rige la organización son importantes para que exista armonía y orden en ella, para que los colaboradores sepan qué hacer en ciertos casos, cómo actuar en las relaciones con otros, etc.; es porque esto que son presentadas a los nuevos integrantes de la empresa aseguradora tanto verbalmente como no verbalmente (se encuentran escritas, representadas con imágenes en el kit de bienvenida que se otorga a los nuevos integrantes y que consiste en un cuaderno, donde se encuentra información de los beneficios, de las políticas y los valores de la organización, lápiz, y los códigos institucionales, asimismo se pueden ver en los posters pegados en las paredes de la organización y en los trípticos informativos que se encuentran en recepción).

En este sentido, se dieron a conocer las expresiones que deben decirse al contestar el teléfono al tratar a un cliente, no sólo externo, sino también interno, las instrucciones necesarias de cómo usar las herramientas dadas para llevar a cabo las actividades, sobre todo el mail. La manera de cómo escribirlo y qué cosas se encuentran prohibidas para enviar a través de éste, así como otras especificaciones del lenguaje utilizado en la aseguradora.

#### **Relatos no verbales de la ceremonia performativa en el curso de inducción de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

##### **I. La forma de vestir**

Con base en el reglamento y como ejemplo del seguimiento del relato de código de vestimenta, la instructora llegó formalmente vestida, con un traje sastre que forma parte de la vestimenta de la organización. Así que el relato verbal, ella lo cumplía, poniendo el ejemplo del seguimiento de las reglas organizacionales. Asimismo, se podía observar dicha formalidad en la vestimenta en las personas de la organización.

En el caso de los nuevos integrantes la vestimenta era muy formal, sin embargo, por ser nuevos, en el caso de las mujeres no se contaba con los trajes correspondientes. De esta manera la organización transmite la seriedad, profesionalismo y formalidad con la que se trata a los clientes, por lo que este relato no verbal es muy cuidado, así que las instrucciones de cómo vestir fueron muy específicas en el curso de inducción.

## **II. La sala de capacitación**

La sala de capacitación era una sala mediana, con las sillas de oficina y mesas individuales puestas en filas, juntas, de tal forma que todas las personas se sienten cerca una de la otra. Era una sala limpia, con ventanas y una vista hacia la ciudad y a la salida del lado izquierdo se encontraba un pequeño espacio de café, a la derecha los sanitarios y en medio las escaleras para ir a la recepción.

## **III. Logo de La Compañía de Seguros**

El logo de la organización, se encuentra ubicado en sitios estratégicos de la oficina, a la entrada en el exterior de la oficina, adentro en la recepción, en los posters que se encuentran pegados en las paredes, en los trípticos que se encuentran en la sala de espera del área de recepción, en las vitrinas en los objetos en venta y en el curso de inducción en todo el material que se otorgó.

## **IV. El material utilizado en el curso**

El material que se ocupó en el curso, como lápices, plumas, cuadernos, incluso las diapositivas presentadas por la instructora, los videos, entre otros, siempre llevaban la identificación de la aseguradora, sus colores y el logo.

## **V. La decoración y el color de las paredes**

Aunque el edificio por la parte de afuera tiene un tono fuerte en su color, por dentro los colores tienen matices más suaves, y en la decoración siempre se encuentra presente el logo de la aseguradora. En este punto cabe destacar que los colores que forman el logo no son los mismos colores que tiene el edificio.

## **VI. Dinámicas y juegos en el curso de inducción**

En el curso de inducción, la instructora hizo uso de algunas dinámicas, con la intención de que no se hiciera tan pesado el curso, debido al número de horas. En dichas dinámicas, se proyectó la intención de fortalecer el aprendizaje de la misión, la visión, los valores y los principios de la organización. Asimismo, se hicieron juegos en los que la confianza era el factor clave a destacar.

Sin embargo, desde nuestro punto de vista, el horario hizo que el cansancio hiciera que dichas dinámicas y juegos no fueran suficientes, ya que en un momento determinado se hizo tedioso el curso.

## **VII. Ceremonias importantes**

Las ceremonias forman parte de los relatos no verbales porque entre ellas se encuentran los breaks que dan para ir a tomar el café, o bien para ir a fumar en el caso de los colaboradores que fuman y la hora de la comida.

Se explicó que existen otros cursos presenciales que se dan en la organización a los colaboradores y que se hacen de acuerdo a los perfiles de los mismos o los aspectos que se requieran en las áreas.

En el curso de inducción se encuentra el servicio de café y se permite que exista un break para servirse; sin embargo, este espacio del café lo tienen las diversas áreas. El horario de comida ya se encuentra definido, de hecho, el curso terminó a la hora de la comida, que es de 2 a 3 de la tarde. Este horario puede cambiar en el caso de áreas como la de cabina, llamada también <<call center de siniestros autos>> o en el caso de los ajustadores o bien del personal de venta.

En este aspecto, entre otras ceremonias a nivel organizacional que podemos encontrar están: el aniversario de la organización, las fiestas de fin de año, así como eventos especiales que van dirigidos a la parte de la responsabilidad social y algunas convenciones especiales.

## **VIII. Pláticas informales**

Las pláticas informales se dieron entre los diversos integrantes del curso de inducción, desde la llegada en la sala de espera. Con caras de incertidumbres,

algunos preguntando a qué área se integraban, de qué lugar venían, etc. En el break que nos dieron en el curso de inducción, también se dio el momento para interactuar y conocerse. Algunas personas que ya se conocían hicieron sus grupitos y comenzaron a incluir a otros. Otros más prefirieron estar solos y hacer llamadas o enviar mensajes a sus celulares, otros más comenzaron a platicar e interactuar para conocerse, y otros más bajaron de la sala.

#### **IX. Demasiada información**

Como ya se había mencionado, durante las primeras tres horas del curso, había una atención del cien por ciento, pero conforme se fue avanzado, la atención disminuyó, sobre todo cuando se entró a la parte de la explicación sobre la estructura de la organización. Por un lado, porque con los cambios que se habían producido en la organización, no existía una actualización en las diapositivas presentadas y se perdió el seguimiento entre lo que la instructora decía y lo que se veía en pantalla, y, por otro lado, porque había algunas partes explicadas muy rápidamente sin tener tiempo de analizarlas y entenderlas.

#### **X. La formalidad en el comportamiento**

Otro relato importante que se trató en el curso de inducción fue la forma del comportamiento, ya que no sólo es la vestimenta, sino el comportamiento lo que complementa a un colaborador de La Compañía de Seguros. El comportamiento se basa en el respeto y la cordialidad, lo cual se encuentra institucionalizado por un el reglamento, así como por los valores de la organización. La instructora fue un ejemplo viviente de dicho relato.

#### **XI. Kit otorgado por La Compañía de Seguros a los nuevos integrantes**

Como un aspecto simbólico del recibimiento a esta organización, en el curso de inducción se les otorga a los participantes unos materiales con el logo y los colores de la organización, el conjunto de ellos es llamado kit. Dicho kit contiene un cuaderno, con los colores, el logo, las políticas, los principios, la misión, la visión y los valores de la organización, así como un lápiz, un mouse pad y los códigos que usa la organización como parte de su reglamento.

## **XII. Falta de comunicación**

Uno de los relatos que se vio pronunciadamente fue el hecho de que existió una falta de comunicación entre los reclutadores y los reclutados, que ahora formaban parte de los nuevos integrantes de la organización, ya que cuatro de ellos, no sabían el nombre de la persona que los había reclutado, pero tampoco sabían el puesto y el área para la que habían sido contratados.

## **XIII. El examen**

Al finalizar el curso, la instructora nos dio un examen como requisito que les piden a las organizaciones que cotizan en la bolsa de valores sobre la prevención de fraude y del lavado de dinero, de tal forma que la instructora dijo que en caso de alguien no lo pasara, tendría que volver a presentarlo.

## **XIV. Credencial**

La instructora dio indicaciones sobre a quién dirigirse para tomarse la credencial y comenzar a portarla, la credencial es la identificación oficial de la organización por lo que solicitó no dejar de portarla en el horario laboral.

## **XV. Boletines internos**

En el aspecto de la comunicación interna, la organización cuenta con boletines internos que se hacen llegar de manera periódica a los miembros de la misma, con la finalidad de tenerlos informados de aspectos importantes relacionados a la organización, así como para recordarles los valores de la organización. Además, se cuenta con otros medios por la intranet de la aseguradora para que puedan llevar a cabo cursos, preguntas, ayuda personal, entre otros aspectos, de tal forma que se sientan atendidos y tomados en cuenta.

## **Grill de los relatos en la organización La Compañía de Seguros Ciudad de México**

En la descripción de nuestro objeto de estudio, hemos encontrado una serie de relatos que, basados en la parte teórica, nos da la pauta para comprender a la organización por medio de sus relatos.

A continuación, vamos a identificar algunos. A partir del curso de inducción y de algunas observaciones en nuestros primeros acercamientos a la organización para que comencemos a conocerlos y clasificarlos.

Como ya se había mencionado en el capítulo I que trata sobre el marco teórico, ocuparemos el modelo (grill) de Dandridge et al. (1980) para categorizar a los relatos de la organización de nuestro estudio de caso, que es La Compañía de Seguros, sólo que nuestro grill difiere al de dichos autores en tres aspectos.

En primer lugar, nosotros consideramos con apoyo de la Antropología que lo que ellos llaman símbolos, en realidad son signos<sup>40</sup>, segundo, a que una vez que los signos se encuentran estructurados en nuestras creencias e ideas, se convierten en relatos, debido a que los relatos son relaciones entre los signos y conforman sistemas, de tal manera que guían tanto nuestros pensamientos como nuestros comportamientos, por lo que nosotros hablamos de relatos, y, tercero, nosotros sólo hacemos la clasificación en dos tipos: verbales y no verbales.

La tabla 6 muestra la categorización de los relatos de La Compañía de Seguros. En la parte horizontal se encuentran los dos tipos de relatos: Relatos verbales y no verbales, que es la forma en cómo los hemos clasificado. En la parte vertical tenemos las funciones de los relatos que tienen tres finalidades: describir, controlar la energía y crear un sistema de mantenimiento.

De esta manera, tanto los tipos como las funciones de los relatos interactúan entre sí. Con base en Dandridge et al. (1980), se puede decir que cada uno de los tipos de relatos es capaz de ocuparse de una a múltiples funciones. Esto lo podemos verificar incluso en la tabla, donde hemos clasificado un mismo tipo de relato con base en más de una función.

---

<sup>40</sup> Los signos se refieren a la relación entre un significado y un significante, mientras que un símbolo es un signo que adquiere relevancia social. Para mayor referencia, véase capítulo I, en subtema 1.3. Signos y símbolos en las organizaciones.

**Tabla 6. Tipos y funciones de los principales relatos La Compañía de Seguros**

Funciones de los relatos	Referencias	Relatos verbales	Relatos no verbales
<b>Descriptivo</b>	<b>Proporciona una expresión experimentada de la organización.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Historia de cómo se fundó la aseguradora.</li> <li>➤ Historias sobre el éxito personal y profesional del fundador de la organización.</li> <li>➤ Relatos sobre lo que significa el nombre de la aseguradora</li> <li>➤ Historias sobre empleados que han tenido un desempeño especial y que han dejado huella en la organización.</li> <li>➤ Discursos del fundador de la organización sobre creer en la gente para sacar adelante a la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Logotipo de la aseguradora</li> <li>➤ La forma de comportarse con los clientes externos e internos.</li> <li>➤ Saludos entre empleados y jefes.</li> </ul>

<p><b>Control de la energía</b></p>	<p><b>1. Incrementa la tensión (inspira, llama la atención, repele).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relatos sobre la realización profesional en la organización por las oportunidades que los trabajadores pueden encontrar en ella.</li> <li>➤ Misión, visión, valores, fundamentos del negocio.</li> <li>➤ Discursos del fundador de la organización sobre creer en la gente para sacar adelante a la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La forma de vestir.</li> <li>➤ La decoración y el color de las paredes que identifican a la aseguradora.</li> <li>➤ Generalmente se considera primero a los empleados internos para puestos nuevos o para puestos de promoción.</li> <li>➤ Tener cerca al jefe (en algunas ocasiones al lado).</li> <li>➤ Jefes o gerentes que han subido de puesto y que empezaron en puestos inferiores.</li> <li>➤ Ceremonias (break para el café, para fumar un cigarro, para comer, eventos donde se reúnen la mayoría de los integrantes de la compañía como la fiesta de fin de año, eventos ambientales</li> <li>➤ Respeto y cordialidad en el servicio.</li> <li>➤ Balancear la vida personal con la laboral.</li> <li>➤ Programas de becas, convenios con universidades para los trabajadores.</li> </ul>
-------------------------------------	--	--	--



	<p><b>2. Facilita el estado de re-experiencia.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las palabras y expresiones con las que se debe contestar el teléfono en cada área, así mismo las formas de hablar delante de los asegurados.</li> <li>➤ Historias sobre el número de clientes asegurados.</li> <li>➤ Historias sobre los puestos de trabajo que se generan</li> <li>➤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apertura de nuevas oficinas.</li> <li>➤ Productos y servicios (trajes a la medida).</li> <li>➤ El número de clientes asegurados.</li> <li>➤ Los puestos de trabajo que se generan.</li> <li>➤ Flexibilidad en la operación (por ejemplo la atención aunque aparezca que la póliza no está pagada, bajo ciertas condiciones).</li> </ul>
	<p><b>3. Disminución de la tensión catártica.</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ceremonias (break para el café, para fumar un cigarro, para comer, eventos donde se reúnen la mayoría de los integrantes de la compañía como la fiesta de fin de año, eventos ambientales).</li> <li>➤</li> </ul>

<b>Sistema de mantenimiento</b>	<b>1. Da la razón de ser, otorgando coherencia, orden y estabilidad, integrando y diferenciando.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Discurso de devolver a la sociedad algo de lo que les ha prestado (Medio ambiente, responsabilidad social)</li> <li>➤ Misión, visión, valores, fundamentos del negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤</li> <li>➤ Las políticas y beneficios (ambiente de trabajo, prestaciones, vacaciones, aguinaldo, días de descanso, beneficios laborales).</li> <li>➤ Reglas de convivencia y horario de trabajo (8:30am - 6:00 pm), con una hora de comida.</li> <li>➤ Programas de capacitación</li> <li>➤ Programas de responsabilidad social y protección al medio ambiente.</li> </ul>
	<b>2. Proporciona o guía los modelos o patrones aceptables para el cambio(a nivel individual y a nivel organizacional).</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Boletines internos y otras fuentes de información.</li> <li>➤ La forma de comportarse con los clientes externos e internos.</li> <li>➤ Reglas de convivencia y horario de trabajo (8:30am - 6:00 pm), con una hora de comida.</li> <li>➤ Misión, visión, valores, fundamentos del negocio.</li> <li>➤ Organigrama</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Respeto y cordialidad en el servicio.</li><li>➤ Respeto y cordialidad internamente a todos los integrantes de la organización.</li><li>➤ Compromiso con la sociedad y el medio ambiente.</li><li>➤ Cultura de prevención de los conductores</li></ul>
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia, agregado con base en Dandridge, Mitroff & Joyce (1980)

## **Disfuncionamientos y funcionamientos**

En la presente tesis se ha hecho referencia en el marco teórico hacia los conceptos de disfuncionamientos y costos ocultos que Savall & Zardet (2009) manejan dentro de su modelo bio-sistemático de las organizaciones, o modelo socioeconómico, a través del cual explican la importancia de la dinámica de las interacciones que existen entre la estructura y los comportamientos organizacionales.

Con base en lo anterior, en el presente trabajo, se considera tanto a los disfuncionamientos como los costos ocultos como parte las expresiones simbólicas que se encuentran en la organización. En ese sentido, a continuación, se identifican algunos disfuncionamientos que se observaron en la ceremonia del curso de inducción.

Cabe mencionar que la importancia de los disfuncionamientos es que, si no son atendidos, su consecuencia son los costos ocultos, que a la vez hacen que la inversión de recursos no se aproveche de forma adecuada.

A continuación, se presentan dos aspectos importantes para nuestro análisis, el primero tiene que ver con la identificación de los disfuncionamientos con base en los seis puntos identificados en el modelo de Savall & Zardet (2009), y el segundo tiene que ver con una clasificación propia que hacemos sobre los disfuncionamientos y funcionamientos.

A lo que se le ha dado el nombre de “funcionamientos”, se refiere a los puntos fuertes que consideramos tiene ésta ceremonia y los “disfuncionamientos”, son los puntos en los que algo no está saliendo como se había planeado, es decir, hay una perturbación en los procesos y el funcionamiento que se observa no es el que se esperaba.

**Expresiones simbólicas de la ceremonia performativa en La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

**Tabla 7. Identificación de las familias de disfuncionamientos de la ceremonia performativa de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

<b>Familias de Disfuncionamiento</b>	<b>Familias de disfuncionamientos presentes en la Ceremonia del curso de inducción o de bienvenida a La Compañía de Seguros</b>
1.- Condiciones de trabajo	
2.- Organización del trabajo	<p>La instructora presenta diapositivas anteriores a los cambios, sin actualizar, lo que crea confusiones y falta de atención a lo que se expone, creando el siguiente disfuncionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de una preparación previa del curso, hacer las actualizaciones correspondientes con base en los cambios de la organización</li> </ul>
3.- Gestión del tiempo	<p>A pesar que el curso tiene una duración entre cinco y seis horas, con un descanso de 15 minutos y que el curso termina a la hora indicada, es mucha la información recibida, por lo cual el reparto del tiempo en este curso no se aprovecha al máximo, debido a que se</p>

	<p>cae en espacios tediosos donde se hace presente la falta de atención por parte de los participantes, lo cual nos lleva a los siguientes disfuncionamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El curso de inducción y ceremonia de bienvenida se convierte en una reunión muy prolongada</li> <li>➤ Hay una sobrecarga de información que no se puede digerir en su totalidad</li> </ul>
<p>4.- Comunicación – Coordinación – Concertación</p>	<p>Hay una falta de comunicación, de información, de coordinación y de concertación en las relaciones entre los actores de la organización en lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Reclutadores – Reclutados</li> <li>2.- Reclutadores – Coordinador del curso de inducción</li> <li>3.- Instructora – Coordinador del curso de inducción</li> <li>4.- Instructora – Reclutadores</li> <li>5.- Instructora – Jefes de cada uno de los nuevos integrantes que participan en el curso de inducción</li> </ol> <p>Con estas relaciones que dan como resultado los siguientes</p>

	disfuncionamientos: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de información y de comunicación</li> <li>➤ Falta de coordinación.</li> </ul>
5.- Formación integrada	
6.- Puesta en práctica estratégica	

Fuente: Elaboración propia

Después de hacer el diagnóstico de los disfuncionamientos y clasificarlos en la familia que les corresponde, ahora podemos pasarlos a una tabla más simple. Con esto estamos considerando que forman parte del sistema complejo adaptativo de la organización, por lo cual estos también son complejos adaptativos.

**Tabla 8. Funcionamientos y disfuncionamientos de la ceremonia performativa de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

<b>Funcionamientos</b>	<b>Disfuncionamientos</b>
Ambiente de respeto y cordialidad	Falta de una preparación previa del curso, hacer las actualizaciones correspondientes con base en los cambios de la organización
Conocimiento del tema por parte de la instructora	El curso de inducción y ceremonia de bienvenida se convierte en una reunión muy prolongada
	Hay una sobrecarga de información que no se puede digerir en su totalidad

	Falta de información y de comunicación
	Falta de coordinación

Elaboración propia con base en información recaudada de la organización aseguradora

De acuerdo al cuadro anterior, dichos disfuncionamientos pueden pasar desapercibidos, pues no se consideran graves, pero si esto sigue pasando con mayor frecuencia podría traer como consecuencia el costo oculto de la falta de calidad como el de la falta de productividad.

### **Management estratégico de la Compañía de Seguros como SCA**

El management estratégico organizacional es indispensable en el centro de las relaciones e interacciones complejas entre los elementos de la organización, como ya se ha mencionado en la parte teórica y en la representación gráfica de La Compañía de Seguros.

Cuando existe dicho management estratégico, que es un proceso que deben estimular todos los integrantes en la organización, le permite lograr a ésta de forma simultánea tanto sus objetivos económicos como sus objetivos sociales.

De ésta manera vamos a identificar cómo se vive el management económico en La Compañía de Seguros, a partir de los puntos observados y encontrados en el curso de inducción, así como de documentación exploratoria y después de trabajar con algunas áreas de las cuales se hablará con detalle más adelante para conocer si tiene todos los elementos o si le faltan algunos.

### **Potencial humano**

De acuerdo a Savall & Zardet (2009), el potencial humano se desarrolla con base en cinco elementos importantes que se moldean en la organización y que de acuerdo al agregado de Castaingts (2016) sobre el management estratégico, éste forma parte de un sistema complejo adaptativo, por lo que sus elementos van relaciones de forma recursiva entre sí y éstos son: Nuevos productos, nuevas tecnologías,



competitividad a largo plazo, competencias de las personas, y el comportamiento de perfeccionamiento permanente.

En la organización, de acuerdo a lo observado y con la información del curso de inducción, se ha detectado lo siguiente:

El discurso oficial de la organización y que se ha derivado de los discursos del fundador de la organización aseguradora con respecto a sus miembros, es que se debe creer en la gente, darles la confianza para hacer las cosas. Basados en ello, la organización capacita constantemente tanto vía online, como presencial a las personas con la intención de generarles competencias que les permitan hacer mejor su trabajo y crecer profesionalmente, creando en ellos competitividades a largo plazo.

Sin embargo, no todas las capacitaciones son a través del área de capacitación, existen capacitaciones específicas del puesto que se hacen en el área de trabajo, siendo como ellos le denominan “de sombra”. Esto quiere decir que la persona debe estar con un compañero que tiene experiencia en la operación y, que es asignado por el jefe para enseñarles la operación real.

Existen otras capacitaciones como en el caso del área de cabina o del call center de siniestros, donde hay personas que quieren aprender de otros puestos y lo hacen a través de relaciones informales, es decir, sin asignación propia del jefe, van al área que les interesa y como tienen buenas relaciones de amistad o se llevan bien, las otras personas con mayor experiencia les enseñan lo que saben, sin que tengan obligación de hacerlo como parte de una orden del jefe.

Sobre el punto de hacerlos partícipes en los nuevos productos o nuevos ingresos, se puede decir que la organización es una organización con constantes cambios, dinámica, que lo hace con la finalidad de adaptarse a las necesidades del entorno como todo sistema complejo adaptativo. Sin embargo, aún falta investigar si todas o al menos la mayoría de sus integrantes se hacen partícipes de este dinamismo y bajo qué condiciones lo hacen.

### **a) Inversión Material e Inmaterial**

La Compañía de Seguros cree ampliamente que utilizar la tecnología como apoyo en sus operaciones para impulsar los resultados hacia el desarrollo de la creatividad y de la calidad, puede hacer la diferencia.

Al analizar este relato, nos damos cuenta que en él va implícita la parte de la inversión inmaterial, que está muy ligada al potencial humano, debido a que, en el desempeño de los miembros de la organización basados en el aspecto inmaterial o humano (capacitación, confianza en ellos, estabilidad laboral), se espera que se desarrollen como la inversión material de la organización.

En este sentido la innovación que se les pide a sus miembros, se basa en lo que la organización invierte para que sus miembros sean capaces de enfrentar los problemas y retos que se les presentan, generando emergencias positivas, que como lo fundamenta la organización, está en contra del conformismo.

### **b) Entorno externo**

La organización siempre está al pendiente de sus competidores y del mundo financiero, así como del mercado basado en las cifras importantes en los reportes tanto de la AMIS como de la CNSF o bien de la bolsa de valores.

Sin embargo, hay ciertas acciones que se salen de su control y que quizás no competen a la organización como tal, pero que sí la afectan. Nos referimos al caso de la operación de los ajustadores cuando solicitan el apoyo de las patrullas de gobierno, en los casos en que no existe un arreglo entre el tercero y el asegurado, para llevarlos al ministerio público y que ahí se haga el peritaje correspondiente. Sin embargo, los conflictos comienzan cuando las patrullas no contestan a estos llamados y pasan entre 10 y 12 horas de espera, esto ocasiona molestias tanto para el ajustador, pero sobre todo para el asegurado. Dicho conflicto no sólo es en el caso de La Compañía de Seguros, lo es también para las demás aseguradoras.

Estos conflictos pasan desapercibidos y no se consideran disfuncionamientos porque son resueltos de alguna u otra manera, entre los aspectos que pueden suceder, es que se llegue a un acuerdo entre ambas partes en el transcurso de la espera de la patrulla, otro punto es que el asegurado ponga una queja por la espera, aunque aquí depende mucho del ajustador, quien, como parte de su labor, debe apoyar al asegurado hasta que llegue la patrulla.

Esto nos da la pauta para pasar a otro punto importante que va muy ligado al entorno externo y que en la teoría del management estratégico, para que los entornos más que desventajas sean ventajas para la operación de las organizaciones, se espera que exista la unificación del entorno externo y del entorno interno.

#### **c) Entorno interno**

En el entorno interno, de acuerdo al management estratégico, se debe escuchar a los colaboradores, tal como se hace con los clientes, es por eso que se debe tratar a los miembros de la organización como clientes internos. En el caso de La Compañía de Seguros, la comunicación interna es muy importante, y se trabaja de forma constante para mejorar el clima y otros aspectos que permitan al trabajador sentirse bien en su ambiente de trabajo. Con base en esto, se llevan a cabo encuestas de clima laboral entre las áreas, pero lo que nos comentó el área de comunicación interna es que no todos los colaboradores contestan las encuestas.

#### **d) Sistemas de información**

La Compañía de Seguros cuenta con sistemas de información distribuida a través de toda la red de sus oficinas para tener la misma base de datos. En la organización se han integrado sistemas nuevos, sin embargo, se observó con base en algunas visitas, que en ocasiones la transferencia que se hace de sistemas anteriores a los nuevos, hacen retrasos en la operación, porque a veces el aspecto de infraestructura no es el adecuado o bien cuando se retrasa el proceso del aprendizaje de las personas, o bien, porque no hay una planeación previa.

Existen también sistemas de información para comunicación interna y externa. En el caso de la comunicación interna, existe la intranet de la organización para hacer llegar toda la información necesaria al personal de la organización.

En el caso de la comunicación externa, desde su página principal ofrece a los clientes información para el seguimiento de sus siniestros, así como aspectos relacionados con los proveedores y talleres, asuntos legales entre otros.

#### **e) Sistema de Cooperación**

Como parte de que exista una buena calidad en sus operaciones, se espera que los dirigentes de cada área lleven a cabo estrategias correspondientes a las mismas con la finalidad de que sus subordinados se incorporen a un sistema de cooperación mutuo en el cual puedan llevar a cabo sus actividades, a través del trabajo en equipo. Por esta razón, dichas estrategias deben consolidarse y alinearse a las metas y objetivos comunes de la organización.

#### **f) Marketing socioeconómico**

La Compañía de Seguros no tiene un marketing a través de televisión o radio, sino que lo plasma de forma más sencilla. Seguramente que por cada cliente satisfecho habrá una recomendación segura para otro cliente. Además, los vehículos de los ajustadores forman parte de su estrategia para darse a conocer.

Asimismo, sus vehículos llevan el logotipo de la aseguradora y, por otro lado, se pueden ver quiénes son y a qué se dedican a través del uso de su marca en las redes sociales, bajo ciertas restricciones estipuladas por la Gerencia de Comunicación Corporativa se encarga de realizar.

#### **g) Sistema de remuneración**

Los sistemas de remuneración se diseñan de acuerdo a objetivos preestablecidos de la organización, dichos perfiles son diseñados con base en funciones para cada puesto. La Compañía de Seguros se distingue por ser una empresa que cumple ante todo con sus obligaciones laborales.

En este aspecto, es importante mencionar que el sistema de remuneración es el inicio de la lealtad de los actores hacia la organización (Savall & Zardet, 2009), por lo que es importante que una organización tenga bases firmes en este factor.

#### **h) Gobernanza corporativa**

La Compañía de Seguros cuenta con una gobernanza corporativa a través de un Consejo Administrativo, con la finalidad de salvaguardar sus intereses financieros y evitar que exista un mal manejo de la ética dentro de la organización.

Si este punto lo analizamos desde la perspectiva de la gobernanza, podemos entender que dicho concepto aplicado en las organizaciones se refiere a que la gobernanza se trata de una agencia local, en este caso, dicha agencia es el Consejo Administrativo de la aseguradora, que cuenta con la capacidad para que los actores de un territorio, en este caso de La Compañía de Seguros, puedan aprovechar las oportunidades desde un régimen organizacional, y donde la sociedad civil juega con papel importante.<sup>41</sup>

De esta manera, el Consejo Administrativo se encuentra formado por socios, y el fundador de la organización, así como por personas con experiencias en el sector aseguradora, se encuentra dividida en comités, que son asignados para que sirvan de apoyo en la autorregulación de los intereses de la aseguradora, con base en sus políticas de administración y de gobierno corporativo.

#### **Conclusiones de la ceremonia performativa en el curso de inducción de La Compañía de Seguros**

En estas conclusiones se encuentran nuestras consideraciones acerca de dicha ceremonia.

- El curso de inducción es una de las ceremonias con mayor importancia en una organización, debido a que es una ceremonia que permite recibir a los nuevos

---

<sup>41</sup> Con base en apuntes de la clase con el Dr. Germán Vargas Larios, “Seminario Avanzado II”, del Doctorado en Estudios Organizacionales, UAM-I.

integrantes, razón por la cual, se le debe dar un poco más de atención y no sólo considerarla como parte de la rutina por la que deben pasar los nuevos miembros de la organización, no hay que olvidar que la primera impresión es una imagen que queda grabada de manera permanente, y más si es la primera vez que el individuo tiene el acercamiento a la organización que será su nueva familia organizacional.

- Con base en lo anterior, es necesario considerar que la percepción generada en las representaciones mentales de cada integrante, se verán reflejadas en la forma en la organización direccione su conducta para llegar a representaciones sociales comunes.
- Los disfuncionamientos encontrados en el curso de inducción deben ser considerados para que no se conviertan en costos ocultos, debido a que, si esto sucede, será más complicado encontrarlos y solucionarlos.
- Toda organización se basa en un sistema de comunicaciones, por lo que es importante que exista una comunicación eficaz en todo lo referente al curso de inducción, debido a que se requiere no sólo de la participación de la instructora, sino de todos los que hacen posible dicha ceremonia, incluso de los participantes, aunque sean nuevos integrantes, se debe notar el interés que tienen en la organización al ser contratados. Así que todas las partes involucradas deben tener interés en que dicha comunicación se logre de la mejor manera. Esto forma parte de una buena organización.
- La ceremonia de inducción no sólo representa una presentación de la organización en general, es también desde nuestro punto de vista, una ceremonia simbólica de compromiso entre los miembros y la organización, y, que, al transmitir las reglas a los miembros de la organización, se transmite también el reflejo de lo que se espera de ellos en su trabajo diario y es por eso que a la vez se espera que ellos puedan transmitirlo a los clientes.

### **5.3.1.2. Área comercial: El campo del marketing y los intermediarios**

A mediados del mes de abril de 2016, me incorporé al área comercial de la aseguradora, la cual forma parte de la Dirección de Ventas. Una vez que la persona de recursos humanos (mi contacto), llevó a cabo la coordinación correspondiente con la directora de dicha área, me apoyó para comenzar con mis visitas como parte de mi estudio de campo en la organización.

De esta manera, a partir del 11 de abril por cuatro horas, y, en ocasiones por cinco horas, en diversos horarios, estuve con la etnografía organizacional en dicha área, con apoyo de los diarios de campo y de la observación.

El edificio del área comercial se encuentra ubicado sobre insurgentes en la Ciudad de México, en una zona conurbada. Dicho edificio se encuentra en un cruce con una avenida principal.

En la entrada del edificio, los guardias de seguridad preguntan a qué área se visita y a quién, esto es porque en este edificio también existe el área de cajas, el área de emisión y el área de aclaraciones de siniestros autos. Una vez que la persona se registra, se deja una identificación oficial, después el guardia de seguridad indica pasar a los elevadores y el piso al cuál hay que dirigirse y otorga un gafete. En este edificio también existen otras empresas que no forman parte de La Compañía de Seguros.

Cuando se llega al área comercial, se encuentra una pequeña sala, y un mostrador donde está una recepcionista, la cual cabe destacar es amable en su trato, quien pregunta el asunto a atender.

En esta sala, existe una vitrina donde hay objetos a la venta con el logotipo de la aseguradora, tales como tasas, llaveros, recuerdos, entre otros. Asimismo, hay una máquina para servirse café y una pila de revistas donde se tratan aspectos financieros y de la aseguradora o bien de información general. Se encuentran también las paredes con carteles de publicidad de La Compañía de Seguros, y

algunos trípticos informativos. La entrada del área se encuentra enfrente de dicha sala de espera y tiene una puerta de vidrio.

El primer día, la directora del área comercial me recibió con mucha amabilidad, ella me dio una introducción de lo que era el área, qué hacía y algunos de los conflictos por que habían atravesado últimamente. Después ella reunió a los gerentes y tuvimos una plática, donde me reiteraron mucho apoyo con mi trabajo, y, posteriormente, fui presentada a todo su personal como investigadora académica en campo como parte de mi tesis doctoral.

Dicha presentación se hizo en una sala de juntas, en donde la directora me dio la oportunidad de tomar la palabra y hablar sobre lo que haría en esos días en el área. El personal en esos momentos estaba pasando por una incertidumbre debido a los recientes cambios estructurales de la organización.

La directora me asignó un lugar entre el personal para llevar a cabo mis observaciones correspondientes. De esta manera, la estancia en esta área se realizó con observaciones directas, así como pláticas etnográficas que por el aspecto del acuerdo de confidencialidad no pude grabar, sólo transcribir los aspectos importantes de éstas.

### **¿Qué se hace en el área comercial?**

El área comercial se dedica a llevar a cabo los procedimientos necesarios tanto para la venta de los seguros como para la administración de los agentes de ventas, razón por la cual, se considera que forma parte del campo del marketing en la aseguradora, y además funge como intermediario entre el agente y la aseguradora, debido a que a través de dicha área se llevan a cabo las operaciones para la contratación de la póliza, en el caso de que algún cliente desee adquirir una póliza sin necesidad de recurrir a los agentes, así como el seguimiento de éstos. En este aspecto cuenta con el apoyo de las áreas de emisión, del armado de las pólizas y de siniestros.



El área comercial es un área que tiene un número de integrantes de veinticinco personas en total, dichos integrantes se encuentran agrupados y organizados por las tres gerencias. De esta manera cada grupo se encuentra sentado por filas a la altura de la gerencia que le corresponde para que exista el sentido de pertenencia a dicha área y sobre todo para que el gerente tenga un buen contacto con sus colaboradores.

Aunque cada grupo ya se encuentra definido por gerencia, la dirección a través de las gerencias, trata de que exista una interacción entre todos los miembros, por lo que regularmente existen cambios de lugar y se intercalan.

En el área comercial existen los puestos de administrativos y de ejecutivos. Los ejecutivos ganan un poco más que los administrativos, ya que éstos otorgan la atención a los agentes y resuelven problemas más complejos. Mientras que los administrativos apoyan a los ejecutivos a realizar sus actividades. De hecho, la mayoría de los ejecutivos empezaron siendo administrativos.

La atención que se otorga en teoría debería ser sólo para los agentes de la Ciudad de México, sin embargo, como la mayoría de la atención se hace a través del correo electrónico, en ocasiones también se les otorga la atención a agentes del interior de la República. La cuestión importante es no negar la atención.

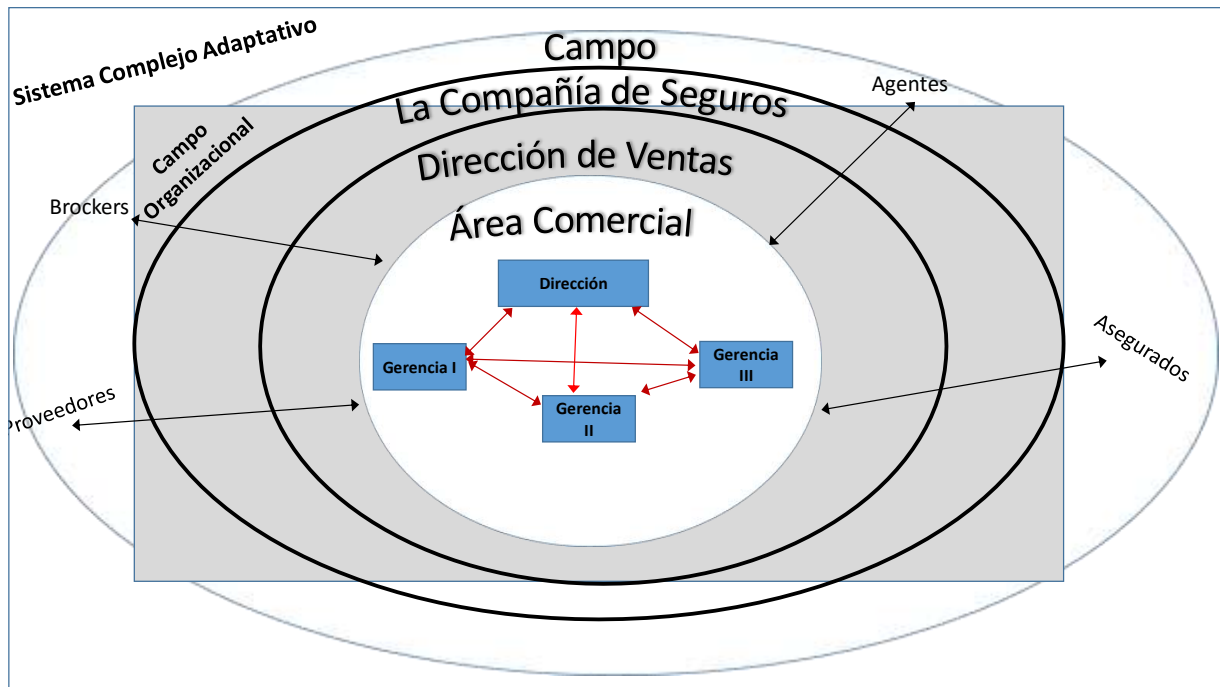
El área comercial, es una de las áreas que es considerada como una de las mejores de La Compañía de Seguros, de acuerdo a Recursos Humanos, puesto que en sus índices de productividad y sus encuestas sobre el clima organizacional generalmente sale muy bien.

Cabe mencionar que, en el área Comercial, en la oficina de la Ciudad de México hay más mujeres que hombres, 15 mujeres y 10 hombres.

## El área comercial como uno de los elementos del sistema complejo adaptativo de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México

A continuación, vamos a identificar las relaciones que tiene el área comercial como parte del sistema complejo que es La Compañía de Seguros.

**Figura 10. Relaciones complejas adaptativas externas del área Comercial en La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**



Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

La figura 10 tiene la intención de ilustrar la forma en cómo se encuentra relacionada el área Comercial de La Compañía de Seguros con los actores externos a ésta. De ésta manera tenemos los siguientes aspectos importantes para interpretarla:

Se considera que el área Comercial forma parte de la Dirección de Ventas, la cual a su vez forma parte de La Compañía de Seguros, que se encuentra definida por su campo organizacional<sup>42</sup>, el cual es un subcampo que define su particularidad y que

<sup>42</sup>Powell & Dimaggio (1991) definen el concepto de *campo organizacional* como aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los

finalmente se encuentra en el seno de un campo que también es un sistema complejo adaptativo.

Los diferentes flujos que forman las relaciones externas del área Comercial se pueden ver representados por las flechas que son las interacciones o relaciones que tiene el área Comercial con dichos elementos externos, los cuales se encuentran en el campo.

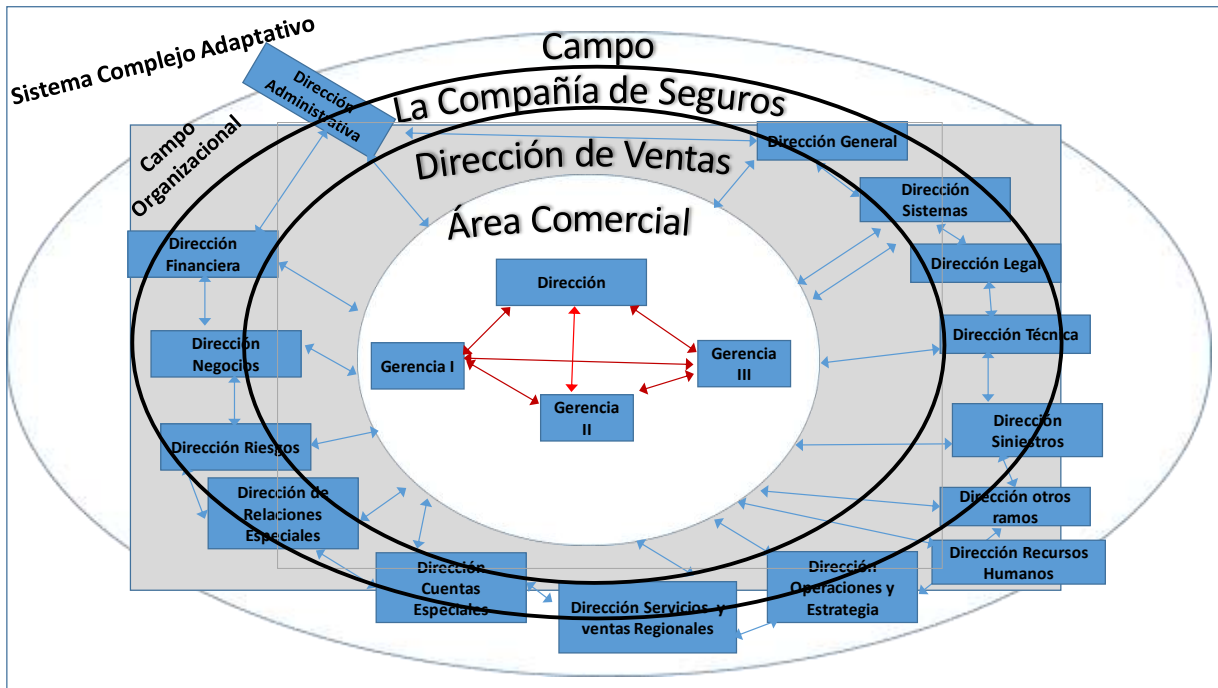
En dicho campo se encuentran esos actores que están en una constante disputa reglamentada. Estos flujos externos lo son al mismo tiempo para La Compañía de Seguros, para la Dirección de Ventas y en el seno de ésta dirección, para el área Comercial.

---

proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares.

En la presente tesis se ocupa el concepto de *campo organizacional*, que el tutor de nuestra tesis, el Dr. Juan Castaingts y una servidora, definimos como un subcampo del campo social en el que se encuentran las organizaciones, de tal forma que tiene aspectos específicos que definen la particularidad de cada organización. Sin embargo, dicho campo organizacional siempre se alinea a las condiciones del campo en el que se encuentra.

**Figura 11. Relaciones complejas adaptativas internas del área Comercial en La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**



Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio. Las relaciones internas se representan en la figura 11. Debido a que el área Comercial tiene relaciones recursivas con las diversas áreas que forman a La Compañía de Seguros, dichas relaciones también forman parte de las relaciones que tiene la Dirección de Ventas, que es la Dirección de la que forma parte ésta área.

Se encuentran las relaciones representadas con las flechas rojas, que también son parte de sus relaciones internas, pero éstas se encuentran en el seno de la propia área Comercial, y que se refieren a la manera en que está compuesta. En este punto es importante considerar que se encuentran implícitas las relaciones informales. Todas dentro del campo organizacional de La Compañía de Seguros.

## Relatos verbales del área Comercial

### I. Jergas en el lenguaje

Los integrantes del área Comercial tienen sus propias jergas en el lenguaje, que son aspectos que comparten y con los cuales se entienden entre ellos para hacer referencia a ciertos problemas que tienen al momento de resolver su trabajo.

## **II. Bromas**

En el transcurso de su trabajo, los integrantes del área Comercial hacen bromas entre ellos, en las cuales no todos participan, aquí se han podido observar las relaciones informales entre ciertos grupos, que son donde más bromas se dan. Generalmente la mayor parte del tiempo todos los integrantes se encuentran en sus lugares atendiendo sus responsabilidades, debido a que, en ésta área, tienen como objetivo precisamente dar atención y es por ello que, a excepción de éstos momentos en lo que se despejan y tienen sus pláticas informales, sus saludos, sus bromas, cuando los actores tienen la oportunidad de relajarse, para después continuar con el trabajo.

## **III. Expresiones verbales definidas para sus actividades laborales**

Con base en las políticas de la organización, existe una forma verbal definida para contestar el teléfono, así como para atender de manera personal a los agentes, a los clientes o las personas en general que buscan información, donde la identificación de la aseguradora y del área son importantes en dicha expresión, pero, sobre todo, aunque esto lo clasificaríamos en un relato no verbal, también puede apreciarse la amabilidad y la cordialidad en la mayoría de las personas.

## **IV. Historias**

Las historias, mitos o las leyendas como lo mencionan Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), pueden llegar ser aspectos muy importantes por su poder y duración para los miembros de la organización, es decir éstos generalmente quedan grabados en las mentes de los colaboradores, de tal manera que se pueden llegar a activar ciertas acciones y sentimientos en ellos, razón por la cual, en algunas organizaciones, éstos

son plasmados y platicados constantemente, como es el caso de La Compañía de Seguros.

En el caso específico del área Comercial, existen este tipo de historias, con lo cual se da la apertura a un mensaje muy específico: Oportunidad. En este sentido, la principal historia es la de la Directora del área, quien empezó en un puesto administrativo, posteriormente fue ejecutiva, luego gerente y finalmente llegó a ser Directora de dicha área.

Su historia es conocida hasta por los propios guardias de seguridad, y lo que se rumora con respecto a ésta historia tiene que ver con aspectos como que se ha ganado a pulso dicho puesto, debido a que no sólo existe el rumor de que llega muy temprano y que se va al último de la oficina, sino que esto puede constatarse, por lo que se puede decir que este relato no sólo es verbal, sino que tiene efecto en la conducta de la directora. En este aspecto, podemos ver que existen representaciones sociales que se comparten en el grupo sobre la directora y que se basan en comportamientos y en historias con respecto a ella y cómo llegó a ser directora.

Si analizamos este relato, y lo relacionamos con la historia del fundador de la organización, y que incluso forma parte de uno de los aspectos en lo que se fundan las políticas de la organización, se nota la existencia de una coherencia con dichos relatos, basado en que en La Compañía de Seguros existe la oportunidad de crecimiento profesional, las vacantes son publicadas para todo el personal y si existe el perfil adecuado es posible dicho crecimiento.

De hecho, este es un fenómeno importante en la organización, donde la mayor parte de los que son jefes, empezaron en puestos más bajos y fueron subiendo de puesto, lo cual genera en los miembros de la organización la expectativa de seguir creciendo.

Pero este crecimiento profesional no solamente puede darse en la misma área, sino que se tiene abierta la puerta hacia otras áreas en la organización. Incluso, varios

integrantes del área están allí por ese tipo de oportunidades. El mismo caso aplica para los gerentes de dicha área.

Aunque esto no quiere decir que la directora sea del agrado de todos, existen personas que no la consideran como un ejemplo a seguir y otros más prefieren no hablarle.

De esta manera, estos logros, hacen que exista una motivación para algunos, esto se debe a que no todos piensan que existen ese tipo de oportunidades, en el caso del área comercial son pocos los que piensan que no hay oportunidades para todos. Aunque si se analizan éstos casos, encontramos a gente que tiene un tiempo considerable en el mismo puesto y que, por razones personales, o por otro tipo de razones no se han movido de puesto.

## **V. Historias de vida**

En este caso, no pretendo ahondar en todas las historias de vida que conocí, pero sí de dos mujeres que me han parecido interesantes.

Una mujer, que omitimos su nombre por las razones ya conocidas de privacidad, pero que llamaremos mujer 1, quien platicó conmigo, dijo que estaba muy agradecida a ésta área y a la directora por dale la oportunidad de estar allí, pues en el área anterior a ésta, su jefe era un hombre pedante y a su parecer un misógino. Pues era un área donde había más hombre que mujeres y el trato a las mujeres era muy malo.

Otra mujer, que llamaremos mujer 2, nos comentó que cuando tiene problemas con sus hijos, o incluso cuando no tiene con quién dejarlos, los jefes se han portado comprensibles y la han ayudado.

## **Relatos no verbales del área Comercial**

### **I. Identificación de La Compañía de Seguros**

Los relatos no verbales pueden apreciarse desde que se llega a la oficina, debido a que, en sus paredes, en sus adornos y en sus colores, se encuentra el logo de la

organización, así como afiches con el afán formar parte de su publicidad y al mismo tiempo de recordar a los miembros de la organización sus valores y objetivos.

Existen cuadros en la pared tanto antes de entrar al área como dentro de ella. Estos carteles van desde aspectos muy generales que identifican a la organización aseguradora, como otros en los que se especifican las funciones del área Comercial.

## **II. Lugares de trabajo**

Puede observarse que en cada lugar de trabajo hay una personalización con respecto a la persona que se encuentra sentado en dicho lugar, es decir, los colaboradores adornan sus escritorios, aunque no todos los lugares se encuentran adornados, si lo está la mayoría.

Cuando pregunté a uno de los gerentes si los colaboradores podían personalizar sus lugares a través de adornos, fotos, recuerdos, etc., éste me contestó que no, pero entonces ¿por qué se permite eso? Me contestó que eso es debido a que existe cierta flexibilidad en el área, siempre y cuando no exista algo que perjudique la imagen de la organización, los colaboradores pueden hacerlo.

## **III. Vestimenta**

Otro punto importante como parte de sus relatos no verbales en ésta área, es la forma de vestir, que pertenece a uno de los códigos que se encuentran en las políticas de la organización.

En este sentido nos comentaron dos de los gerentes que, aunque es un aspecto obligatorio, no todas las mujeres utilizan los trajes designados por la organización, en este caso hay varias razones, entre las más destacadas están: Porque son personas de nuevo ingreso y aún no tienen el traje, por lo que están esperando la temporada para adquirirlos, otro caso, es cuando ya no les queda y esperan a que se los renueven, o bien porque no quieren usarlo.

En el caso de los hombres, se les pide el traje sastre con corbata, y en teoría sólo los viernes pueden no llevarlas. Sin embargo, se observó que hay otros días de la



semana que no son viernes en que no las portan. Aunque mucho tiene que ver con el calor que se genera en la oficina.

Se ha podido notar en este relato, que, aunque es un código ya establecido no siempre se cumple al cien por ciento por las personas, sobre todo por las personas que “no quieren” portar la vestimenta con base en las políticas establecidas, por lo que aquí podemos encontrar lo que dice Mary Douglas (1980) con respecto a que no sólo porque sea legítimo es seguro que se cumpla.

En este aspecto, desde nuestra perspectiva y con base en Mary Douglas hace falta un mayor trabajo en el mecanismo cognitivo que permita asentar la institucionalización tanto a nivel nacional como a nivel formal.

En esta perspectiva se puede decir que hace falta un mayor seguimiento al relato de la vestimenta, pues con base en recursos humanos, los empleados firman el código de vestimenta donde se establece que ésta es obligatoria.

En este relato, al preguntar a algunas mujeres (de las 11 mujeres que se encontraban en oficina, se les preguntó a 6), si les gustaba portar el traje correspondiente y designado, la mayoría me contestó que sí. Sus razones eran coincidentes en el hecho de que se les hacía más rápido vestirse y que no gastaban su ropa personal. Otras me contestaron que incluso con estos trajes podían darse cuenta si habían engordado o no. Otras más, la minoría nos dijo que no les gustaba, porque sentían que se degradaba su personalidad, algunas otras dijeron que el color no les quedaba.

#### **IV. Oficinas de los gerentes, de la dirección y sus actitudes**

La actitud de la directora es una actitud amable y cordial, saluda a todo el personal, y su puerta como ella dice, siempre está abierta para todos. De hecho, como muestra de que este relato es real, la puerta de su oficina siempre está abierta, salvo cuando tiene algunas juntas especiales. En algunas ocasiones se observó a la directora andar entre los pasillos de los colaboradores platicando con los mismos.

La oficina de la directora es más grande que las oficinas de los tres gerentes. Generalmente ellos van a la oficina de la directora, pero también se observó que la directora va a la oficina de los gerentes cuando la operación así lo requiere para consultar o platicar sobre algún asunto. Incluso la directora generalmente come con una gerente.

Con base en esta actitud, los tres gerentes también tienen sus puertas abiertas, para que cuando sus colaboradores tengan alguna duda pasen con ellos. Generalmente dos de los tres gerentes se ven con mayor frecuencia entre sus colaboradores, es decir fuera de sus oficinas y checando con ellos asuntos y viendo cómo van.

Algunos de los colaboradores comentaron que si su gerente no está cuando ellos tienen alguna duda, pueden acercarse con otro gerente para que les ayude con la duda y que, si bien se diera el caso, también podrían hacerlo con la directora.

Otros más dijeron que preferían hablar los casos directamente con la directora y ni siquiera con su gerente.

## **V. Sistema de desempeño**

No existe como tal una evaluación general por objetivos que se haga a través de la organización, por lo cual, el sistema de desempeño del área Comercial se hace con base en indicadores propios, que los evalúa en sus rendimientos. Algunas personas comentaron que les gustaría que sus gerentes hicieran juntas más seguidas para conocer mejor sus indicadores de productividad.

En este sentido, se pudo percibir que existe cierta desmotivación por parte de algunos de sus miembros, pues consideran que sus jefes inmediatos, no les otorgan todo el apoyo que necesitan al momento de resolver los problemas, es decir, sienten que la autoridad que tienen en relación a su trabajo, queda relegada, cuando ellos tratan de llevar a cabo el proceso de acuerdo a las normas y los jefes terminan cediendo a lo que el cliente solicita. En ese momento, sienten que no tiene caso

contar con los procesos ni con las normas si al final no se van a respetar y que su trabajo tampoco es respetado.

## **VI. Espacio estructural del edificio y ambiente**

El espacio en el que se encuentran está dividido con otras áreas de la misma organización aseguradora, como es el caso del área de cajas, de armado de pólizas, de emisión y de atención de siniestros.

Generalmente se sentía mucho calor en esos días de primavera, y el ventilador no era suficiente, por lo que era complicado trabajar así. Ahora bien, existe un aire acondicionado que de pronto enfría demasiado el ambiente, al grado de enfermar a las personas.

Los espacios designados a los miembros son espacios cómodos, y en cada lado se encuentra otro compañero de trabajo, por lo que aquí el respeto es sumamente importante.

El área en general se percibe tranquila, y por la misma operación, sus miembros se encuentran en sus lugares y pocas veces se paran de éstos. No faltan los que de pronto se paran para consultar algo con otro compañero o los que sólo lo hacen por mera plática o bromas, como ya se había comentado. En general todos son muy respetuosos y en momentos de mucha presión, son muy serios.

La formalidad con la que actúan se cumple en la mayoría de los casos, sobre todo a la hora de atención de sus llamadas telefónicas o de resolver algún problema especial. Ahora bien, existen grupos informales que son los que generalmente se ayudan más y hasta organizan salidas en los fines de semana.

Un fenómeno que pudo notarse es que, aunque en estos grupos al parecer todos se llevan muy bien, cuando se les preguntó alguno que otro de los que se veían muy unidos en su relación, dijeron que no se caían bien y que consideraban que su trabajo no era justo con respecto al trabajo de algunos otros.

No siempre se ve, pero en ocasiones llega una señora a ofrecer snacks y las personas lo compran para pasar las colaciones de las comidas. La oficina cuenta también con dos salas de juntas y una pequeña terraza donde se encuentra el comedor, así como los sanitarios, donde todo es reciclado, el agua y el papel, siguiendo la cultura de proteger al medio ambiente que tiene la organización.

## **VII. Hora de comida y break**

Debido a la necesidad de atención a los clientes de forma continua, los horarios de comida se han dividido, unos salen una hora antes y otros una hora después, recordemos que el horario de comida establecido para la organización es de 2:00 a 3:00 de la tarde, sin embargo, en el caso del área Comercial es necesario tomar otro tipo de medidas para que siempre haya personal en el área atendiendo y no se descuide la operación.

Algunas personas traen comida de casa y comen el comedor de la oficina, otras más prefieren salir para desesterarse y despejarse de la operación como ellos dicen. Existe también un área de café o de té.

En el caso del festejo de los cumpleaños, en un principio se hacía una celebración de todas las áreas juntas para los festejados, pero poco a poco se fue perdiendo, ya que varias personas no participaban y se les hacía molesto la cooperación económica para el pastel de los compañeros. Algunas personas dijeron incluso que no les gustaba ese tipo de actividades.

De esta forma, cada gerencia celebra el cumpleaños del compañero festejado a su manera, es decir, se les adorna el lugar y se compra un pastel, pero sólo se unen los que deseen hacerlo. Por lo que se pudo observar se puede decir que ésta práctica se ha vuelto más de ciertos grupos y de los que se llevan mejor entre sí.

## **VIII. Capacitación en la operación**

Cuando entran personas nuevas al área, son asignados a una persona de la operación para que les vaya enseñando el proceso. Esta forma de capacitación se le

denomina “sombra”, y, consiste en estar sentado al lado de una persona con experiencia en la operación, la cual es seleccionada por los gerentes. De esta manera la persona que está aprendiendo es la persona sombra, que ve todo lo que se hace y cómo se hace, por lo que es recomendable que tome sus propios apuntes.

En esta perspectiva, algunas personas se quejaron de este proceso, debido a que sus experiencias en su capacitación no fueron buenas y tuvieron que aprender con mucha dificultad porque sintieron que no les explicaron lo suficiente, ni con buena actitud. Incluso la directora dijo que cuando aprendió en sus inicios le tocó un aprendizaje complicado y duro, pues lo hizo igual, como sombra.

Ahora bien, existen ciertas capacitaciones vía online que forman parte de un proyecto integral en la organización. Sin embargo, a pesar de que esta herramienta es una excelente forma de capacitación continua, no es aprovechada de la mejor manera por el área comercial, debido a que los horarios que les otorgan para hacer cursos con tutores en línea, o bien algunos otros cursos que son destinados para ellos, son en horarios en los que su labor es mucho más activa y pesada.

## **Expresiones simbólicas en el área Comercial**

### **Disfuncionamientos y funcionamientos**

En el cuadro siguiente, se hace la identificación de los disfuncionamientos<sup>43</sup> como parte de las expresiones simbólicas que se encuentran en el espacio simbólico de la organización, tenemos lo siguiente:

**Tabla 9. Identificación de las familias de disfuncionamientos en el área Comercial de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

<b>Familias de Disfuncionamiento</b>	<b>Familias de disfuncionamientos presentes en el área Comercial de La Compañía de Seguros en la Ciudad de</b>
--------------------------------------	--

---

<sup>43</sup> Véase apartado <<1.2.3.1. Disfuncionamientos y costos ocultos>> de la presente tesis.

	<b>México</b>
1.- Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las condiciones de frío o de calor en la oficina</li> <li>➤ Falta de reconocimiento</li> </ul>
2.- Organización del trabajo	
3.- Gestión del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Retrasos en la resolución de algunos casos.</li> <li>➤ Tareas no realizadas por la centralización de funciones operativas en la Dirección</li> <li>➤ Poco aprovechamiento de los cursos online en la intranet</li> </ul>
4.- Comunicación – Coordinación – Concertación	<p>Hay una falta de comunicación, de información, de coordinación y de concertación en las relaciones entre los actores del área Comercial, que se dan de la siguiente manera:</p> <p>Gerentes – Subordinados</p> <p>Gerentes – Dirección</p> <p>Agentes - Subordinados</p> <p>Con estas relaciones se dan como resultado los siguientes disfuncionamientos:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de información y de comunicación.</li> <li>➤ Falta de coordinación.</li> </ul>
5.- Formación integrada	
6.- Puesta en práctica estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de conducción en la gestión gerencial del personal</li> <li>➤ Falta de liderazgo gerencial</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en el objeto de estudio

Después de hacer el diagnóstico de los disfuncionamientos, y clasificarlos en la familia que les corresponde, los pasamos a la tabla de funcionamientos y disfuncionamientos. Con esto estamos considerando que forman parte del sistema complejo adaptativo de la organización, por lo cual estos también son complejos adaptativos.

**Tabla 10. Funcionamientos y disfuncionamientos en el área Comercial de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

<b>Funcionamientos</b>	<b>Disfuncionamientos</b>
Ambiente organizacional de respeto	Las condiciones de frío o de calor en la oficina
Confianza en la directora, en el área y en la organización	Falta de reconocimiento
La Dirección del área Comercial siempre está en búsqueda de mejoras para el clima organizacional y se preocupa por	Retrasos en la resolución de algunos casos

su gente	
Flexibilidad en el trabajo	Tareas no realizadas por la centralización de funciones operativas en la dirección
	Poco aprovechamiento de los cursos online en la intranet
	Falta de información y de comunicación
	Falta de coordinación
	Falta de conducción en la gestión gerencial del personal y falta de liderazgo gerencial, en ocasiones exceso de flexibilidad
	Paternalista

Elaboración propia con base en información recaudada de la organización aseguradora

#### **a) Las condiciones de frío o de calor en la oficina**

Al edificio le hace falta mantenimiento en el aire acondicionado, debido a que este tipo de condiciones en algunas ocasiones no ayudan al ambiente de los miembros del área, pues cuando se pone el aire acondicionado y hace calor, a veces no enfría y cuando hace frío, enfría tanto que algunas personas comienzan a enfermarse de la garganta y les da gripa o tos.

#### **b) Falta de reconocimiento**

Este disfuncionamiento podría parecer todo lo contrario de los relatos de desarrollo profesional que se fundamentan en la organización. Sin embargo, existe una falta de reconocimiento a los colaboradores. Cuando les pregunté sobre cómo era el proceso



de reconocimiento, el personal nos comentó que eso no se daba, y que el único reconocimiento que se daba era al final del año, en la fiesta de fin de año, donde se hacía una votación sobre la persona que debía recibir el reconocimiento. Este aspecto, no es visto tan viable por todos, debido a que les parece muy subjetivo y nada justo, porque algunos de ellos consideran que, si no se llevan bien con todos los compañeros, seguramente no obtendrán el reconocimiento, aunque hagan bien su trabajo.

En este aspecto, se ha percibido que existe cierta desmotivación por parte de algunos de los miembros del área comercial, debido a que sienten que sus gerentes inmediatos no les otorgan el apoyo necesario al momento de resolver los problemas, es decir, sienten que la autoridad que tienen en relación a su trabajo, queda relegada, cuando ellos tratan de llevar a cabo el proceso de acuerdo a las normas y los gerentes terminan cediendo a lo que el cliente solicita, aunque no se deba hacer.

Es por ello que algunos ejecutivos sienten que no tiene caso contar con los procesos ni con las normas si al final no se van a respetar y que su trabajo tampoco es respetado. Aunque cabe mencionar que dichas normas y procesos específicos del área como tal no se encuentran reunidos en un manual de procedimientos, y que tampoco existe un manual de descripción de puestos.

### **c) Retrasos en la resolución de algunos casos**

De los tres gerentes, sólo se pudo platicar con dos de ellos, debido a que el tercero casi no se la pasaba en la oficina, debido a sus juntas fuera de ésta o viendo asuntos externos de su función. A éstos dos gerentes, una mujer y un hombre, a los que llamaré gerente 1 = mujer y gerente 2= hombre, con base en la posición en que se encuentran en su organigrama, les pregunté sobre cómo era su operación y su relación con sus equipos de trabajo.

La gerente 1, nos comentó que había algunas personas que eran complicadas de sobrellevar y que incluso no estaban dispuestas a dar más de lo necesario. Dijo que consideraba que el área les daba todas las oportunidades para su desarrollo a los

miembros de ésta, pero que no todos las aprovechaban. Por ésta razón, en algunas ocasiones, cuando se suscitaban problemas no resueltos, ella no se daba cuenta, hasta que el agente le hablaba directamente preguntando sobre el tema, lo cual era un retraso en la solución de algunos casos.

En el caso del gerente 2, éste comentó que él siempre resolvía los problemas y que su equipo de trabajo siempre lo buscaban para resolver los problemas. No nos comentó de algún problema fuerte, sólo que, en algunas ocasiones, la directora le había llamado la atención sobre la vestimenta de alguna de sus subordinas al no ir con el traje correspondiente.

Ambos gerentes nos comentaron que la relación con su equipo era favorable. Sin embargo, cuando pregunté a los empleados sobre el jefe, no los consideraban tan buenos jefes. En ocasiones se notaba que había una falta de liderazgo más acentuado por parte de los gerentes, de tal forma que en sus relatos las personas concebían más como jefe a la directora que a su propio jefe directo.

#### **d) Tareas no realizadas por la centralización de funciones operativas en la Dirección**

Con base en el punto anterior, se llega a éste, en el cual se nota que a veces los clientes externos e internos se saltan a los gerentes para resolver problemas que ellos deben resolver y prefieren hacerlo con la directora. Esto ocasiona atrasos, porque la directora debería hacer otras funciones y no la de sus gerentes.

#### **e) Poco aprovechamiento de los cursos online en la intranet**

A pesar de que existe una herramienta vía online en la intranet para tomar cursos que les permitan un mejor desarrollo de sus competencias, habilidades y conocimiento a los colaboradores de La Compañía de Seguros, además de ser una excelente forma de capacitación continua, en el área Comercial no está siendo aprovechada, debido a que los horarios que les otorgan para hacer los cursos son horarios en los que no pueden hacerlos, debido a la carga de trabajo que coinciden

con esos horarios donde la carga de trabajo es mucho más activa y no tienen el tiempo para realizarlos.

Aquí también se puede observar una falta de comunicación y de coordinación con el área encargada de éstos cursos.

**f) Falta de información, comunicación y de coordinación**

Hace falta un reforzamiento en estos aspectos, ya que hay una falta de información y de comunicación con áreas tanto internas como externas. En el caso de las internas, algunas personas expresaron que quisieran tener reuniones con sus jefes y con sus respectivos grupos de trabajo más seguidas para que exista una mejor comunicación; por ejemplo, para que les hagan saber cuándo existen cambios de personal con el que ellos están relacionados para que su trabajo siga fluyendo como debe ser, así como para saber sus índices de productividad y otros puntos que tengan que ver con su trabajo y con la organización.

En el caso de la comunicación externa, ellos deben tener una excelente comunicación con los agentes, crackers o corredores con los que administran cuentas, por lo que, si tienen dudas, es importante que lo consulten, a veces no se hace y eso genera conflictos y disfuncionamientos que pueden llegar con la directora y si se sale de control con el mismo director de la organización aseguradora.

**g) Falta de conducción en la gestión gerencial del personal y falta de liderazgo gerencial, en ocasiones exceso de flexibilidad**

De acuerdo a lo observado y con algunas pláticas que se tuvieron con el personal del área Comercial, la mayoría considera que los gerentes son buenas personas y buenos jefes, que son flexibles y que los ayudan. Sin embargo, la visión que tienen en cuanto a su liderazgo no es la misma, consideran que les falta más cosas para lograr ser buenos líderes con ellos, incluso a veces hay mucha flexibilidad en temas relacionados con el trabajo, haciendo que se re-trabajen los procesos y que las reglas no se respeten.

## **h) Paternalista**

Algunos aspectos son retomados por la directora quien tiene mucho trabajo, pero ella trata de abarcar todo, debido a que considera que es una forma de proteger a su gente, sin embargo, quienes deberían apoyarla son sus gerentes y en conjunto con ellos poder resolver problemas del área.

## **Funcionamientos**

### **a) Ambiente organizacional de respeto**

El ambiente organizacional que existe en el área comercial es de respeto mutuo. Aunque existen compañeros que se llevan entre bromas, todas tienen un límite y nadie falta el respeto a los demás.

### **b) Confianza en la directora, en el área y en la organización**

La mayor parte de los integrantes de área está convencida de que su trabajo es muy importante, de tal manera que, independientemente del aspecto laboral y la falta de oportunidades en nuestro país, ellos sienten que se encuentran en una organización excelente, en la cual confían y esperan lograr grandes cosas.

Además, la mayor parte de la gente con la que platicué tiene un gran respeto y admiración por la directora del área porque es un ejemplo a seguir.

### **c) La Dirección del área Comercial siempre está en búsqueda de mejoras para el clima organizacional y se preocupa por su gente**

La directora de ésta área es una persona muy abierta y muy consciente de que el personal es muy importante en las operaciones de la empresa, por lo que considera que siempre se les tiene que atender y ofrecer alternativas de crecimiento.

En el caso de ésta directora, se cumple con el relato del fundador de la organización cuando dice que el jefe está para servir a los subordinados. Sin embargo, a veces la directora se hace cargo de todo, y olvida que tiene a los gerentes para hacerlos partícipes en la planeación de éstas mejoras.

#### **d) Flexibilidad**

Existe mucha flexibilidad en la forma de hacer el trabajo debido a que a los colaboradores se les da la confianza de resolver los problemas y de hacer el trabajo sin presiones.

Todos estos disfuncionamientos no se pueden ver a simple vista, debido a que no se expresan en el área como conflictos entre sus integrantes, pues el área en sí tiene muy buena imagen en toda la organización y tiene como respaldo sus indicadores.

Si estos disfuncionamientos no se cuidan se corre el riesgo que se conviertan en costos ocultos y podrían afectar a la calidad y a la productividad directa.

#### **Management estratégico: Su aplicación en el área Comercial**

##### **a) Potencial humano y la ingeniería inmaterial**

En el área Comercial, existe la disposición y el compromiso para que se desarrolle la cohesión de los actores con el área y con la organización aseguradora, pues como se mencionó uno de sus funcionamientos es que la directora y los gerentes apoyan ésta idea, de desarrollar potencial humano, pues incluso la directora siempre busca nuevas formas para que la gente desarrolle emergencias positivas y que de ésta manera no exista el sentimiento de separación de las estructuras.

Sin embargo, metafóricamente podemos decir que los cimientos para el desarrollo y el éxito de la inversión inmaterial que se hace en cada miembro de ésta área ya existen, al igual que los materiales para hacerlo, pero hace falta el pegamento, en este caso, hace falta reforzar los aspectos de comunicación, coordinación y concertación entre todos los miembros de dicha área, así como un mayor reconocimiento a cada integrante. La Compañía de Seguros también apoya dicha idea y les ofrece la capacitación constante, pero hay que mantener una buena comunicación y coordinación con la directora para conocer las necesidades de ésta, así como sus tiempos. Cada uno desde su posición, pero comprendiendo al otro para no destruir el valor que se ha logrado mantener en el área Comercial.

### **b) Marketing Socioeconómico**

En este caso, se puede decir que ellos representan la gestión del marketing, pues en dicha área se pueden adquirir las pólizas de seguros, y desde que se entra a la oficina todo es parte de una publicidad para La Compañía de Seguros. La atención que se le da a los agentes y sus cuentas es importante porque de ahí dependen más y más contrataciones para la organización.

### **c) Sistemas de información**

Los sistemas de información con los que cuenta el área comercial son suficientes para llevar a cabo su trabajo. En ese momento había un nuevo portal para los agentes, que la mayoría de los miembros no sabían utilizar, así que cuando los agentes les preguntaban era complicado responderles y mejor todo se hacía a la antigua. Este aspecto va muy ligado con el desarrollo de potencial, pero también con la actitud y las ganas de aprender por parte de los actores organizacionales y la forma en que el liderazgo del gerente logre hacer que las personas a su cargo hagan lo que deben hacer.

### **d) Gestión de calidad**

Los gerentes se encuentran cerca de sus equipos de trabajo con la finalidad de gestionar y controlar la calidad de la operación. Sin embargo, los gerentes les dan confianza a las personas para que hagan su trabajo y si tienen dudas en algo, pueden acercarse a ellos. Nuevamente, se considera que hace falta un poco más de atención en su liderazgo, ya casi tienen una excelente calidad, pero el casi no es una buena garantía para conseguirla.

En este aspecto, se considera que se han confundido los reportes o indicadores estadísticos con la parte social que se basa precisamente en el individuo.

### **e) Gestión de producción**

La producción operativa es la que más controlada está, debido a que existen reportes e índices que indican la productividad de cada uno de sus integrantes, por lo cual todos tratan de cumplir para que salgan bien en dicha productividad.

#### **f) Sistema de cooperación**

La cooperación es un factor clave que se considera de suma importancia en el área Comercial, por lo que los jefes a través de sus conductas invitan a los subordinados a que se ayuden mutuamente entre sí. Dicha cooperación si sucede, incluso con otros clientes internos que se encuentran en otras áreas y de quienes necesitan para sacar adelante su operación.

Los miembros del área Comercial saben que si resuelven los problemas a los que se enfrentan con otras áreas, su trabajo se hará más sencillo. Las otras áreas como emisión, o armado de pólizas cooperan con ellos, sin necesidad de ir con los gerentes a menos que sea un caso extremo.

#### **g) Entornos interno y entorno externo**

En el entorno externo, suelen ocurrir tensiones con los agentes o bien con los asegurados, pero eso es algo para lo cual tanto los ejecutivos como los administrativos están capacitados para resolver. Escuchar a la gente y con base en ello actuar.

Por otro lado, en su entorno interno, la directora les da la oportunidad de que se expresen y a partir de esto, conocer qué necesitan para hacer su trabajo. Ella busca las oportunidades para que lo hagan, quizás no se ha determinado bien la forma, pero incluso cuando nos dio la oportunidad de estar con ellos, lo hizo pensando en una mejora para su área.

#### **h) Sistema de remuneración**

Los integrantes del área Comercial hablaron conmigo sobre el apoyo que se les ha dado en dicha área de crecer, incluso la flexibilidad de los jefes cuando existen asuntos personales que les impiden llegar a la hora, o alguna situación que sale de

su control, pero ninguno se quejó de que su remuneración fuera mala o que no les alcanzara. Comentaron que precisamente lo que han ganado les ha permitido hacer su patrimonio o parte de él.

### **Conclusiones específicas del área Comercial de La Compañía de Seguros Ciudad de México**

- El área Comercial, es un área donde existe un buen clima organizacional, debido a que prevalece un ambiente de respeto y de cordialidad, el cual está fundado en el compromiso y comportamiento de la directora, quien sigue los direccionamientos de la organización, para transmitirlos a los gerentes y a los colaboradores en general. Sin embargo, hace falta un mayor compromiso de los gerentes hacia ella para que esto se cumpla mejor.
- La mayor parte de las personas que forman dicha área, se sienten muy agradecidas con la organización, no sólo por la oportunidad de tener un trabajo hoy día, sino porque confían en que con su esfuerzo y su trabajo pueden crecer profesionalmente. Esto se basa generalmente en las historias y en los ejemplos verídicos de algunos superiores y de cómo han llegado a puestos de jefes. El caso más sonado es el de la propia directora, de tal forma que sirve como un ejemplo a seguir.
- La confianza que se genera en el área se nota al momento de ver cómo cada integrante al salir a comer no bloquea su máquina, lo cual hace notar que saben que nadie que no esté autorizado, podría ir a la máquina y hacer mal uso de ella.
- Cuando estuvimos con la gente de ésta área, nos comentaron que no conocen manuales de procedimientos ni de políticas, así como tampoco un manual de descripción de puestos por escrito, por lo que las tareas que se llevan a cabo, sus objetivos y las metas del área, son transmitidas a través de las capacitaciones que se dan en la propia área, así como por los gerentes y la



directora, por lo cual, la comunicación es un factor clave para lograrlo y no debe ser desatendido ni dar por hecho que se hace de forma implícita.

Cuando se preguntó este aspecto a la Dirección de Administración Integral de Riesgos, nos comentaron de la falta un manual de procesos para ellos. Sólo existe una política generalizada para el área comercial y que si falta trabajar más con ellos.

- Si bien la operación de esta área es rigurosa y exige mucha atención por parte de los miembros, si es importante que las estrategias que tienen como área puedan tener un soporte a nivel equipo, y este equipo debe comenzar por los gerentes y que no se quede sólo en relatos verbales, sino que también se vean reflejados en sus actitudes.
- El área es flexible y da la oportunidad a cada integrante de resolver sus problemas de operación, con lo que se espera que los miembros de la organización conozcan bien el rol de sus puestos y además que generen emergencias que puedan ayudar al área, pero en ocasiones hay demasiada flexibilidad lo cual ocasiona conflictos entre los gerentes y la gente cuando consideran que éstos últimos a veces no los apoyan.
- Se observó que la mayoría de las personas tratan de apoyarse. Sin embargo, no todos son cooperadores, existen algunas personas un poco más individualistas y a veces esto genera conflictos como en toda relación humana, ya que no todos se llevan muy bien, aunque tratan de sobrellevarse de la mejor manera para afrontar los problemas de la operación, buscando los medios necesarios para hacer su operación.
- Los aspectos simbólicos en este caso, lo relatos, que se observaron si generan ciertas conductas en sus integrantes, algunos son muy cooperadores, otros más sólo apoyan a las personas que están integradas en sus grupos informales, otros más sólo a los de sus gerencias, y otros más, no están interesados en apoyar a nadie.

- Un punto que nos pareció interesante, es el hecho de que casi nadie de las personas con las que platicué que fueron 14, conoce los valores, la misión y la visión de la organización, por lo que se podría preguntar ¿y qué pasó con la ceremonia de bienvenida del curso de inducción? Con esto se hacer ver la importancia que tiene este curso y que si no se le da la atención adecuada lo más seguro es que todo lo visto ahí se olvide con facilidad.
- Es importe subrayar que su representación social general al final es una imagen de identidad con la organización en la que se encuentran, ya que para ellos ésta representa su fuente de ingresos y de lo que son al día de hoy, formando parte de su vida y de su familia.
- Se puede ver que, aunque el área Comercial forma parte del sistema complejo adaptativo que es La Compañía de Seguros, donde ésta es un subsistema y al mismo tiempo una subcultura de la organización, que con base en la parte teórica lo podemos revisar con Alves son (2002).
- Otro punto interesante, es que todos en ésta área se han ganado el puesto en el que están, con base en sus competencias y en sus habilidades.

### **5.3.1.3. Los Ajustadores: La cara de la aseguradora con los clientes**

En el mes de mayo del 2016, la persona de Recursos Humanos me ayudó a coordinar la visita a otra área para continuar con mi estudio etnográfico organizacional: El área de los ajustadores, que pertenece a la gerencia de ajuste. Dicha gerencia forma parte de la Dirección de Siniestros.

El área de los ajustadores es el área que tiene el contacto directo con los asegurados, es el primero que los ve en tiempo real cuando el siniestro de automóviles sucede, es por esto que se considera que dicha área es la cara de la aseguradora.

Las situaciones en las que el ajustador debe atender y acompañar al asegurado van desde un intento de robo, un robo hecho, atropellos, choques, hasta accidentes

fatales donde hay muertes. Por esta razón los factores del tiempo, de la precisión y sobre todo del apoyo, son aspectos que el cliente aprecia demasiado en su atención.

Si bien las tareas de los ajustadores se basan en actuar de forma profesional e imparcial durante la atención del siniestro, debido a que son los representantes de La Compañía de Seguros y tienen la finalidad de evaluar el siniestro, determinar los daños ocasionados tanto para el asegurado como para el tercero(s), así como precisar las causas y las coberturas amparadas en la póliza del asegurado, deslindar responsabilidades y realizar el cálculo estimado de las indemnizaciones en los casos que así correspondan, la tarea del ajustador no se puede limitar solamente a estos aspectos, pues el asegurado espera aparte de todo lo anterior, el apoyo emocional y moral necesario para afrontar el tipo de siniestro del que se trate. Cabe mencionar que todos los casos siempre son completamente diferentes, a pesar de que pueden existir patrones similares en cada uno.

La Compañía de Seguros está consciente de todo lo anterior, por lo que pide a los ajustadores poner no sólo el cien por ciento en la atención, sino más, y en este sentido, piden la innovación constante en el servicio.

De esta manera, el trabajo de los ajustadores es de vital importancia, ya que con base en el tipo de servicio que otorguen durante el proceso de atención, dependerá mucho si la aseguradora recupera o no.

La visita a los ajustadores consistió en hacer el recorrido con algunos de ellos, en sus vehículos y acompañarlos en algunas de sus horas de trabajo, estar con ellos en su rutina diaria, atendiendo los siniestros en las calles de la Ciudad de México y en algunas ocasiones en el Estado de México.

Así, el área de Recursos Humanos en conjunto con los supervisores de los ajustadores, me ayudaron en la programación y coordinación de las horas y los días para ir con los ajustadores.

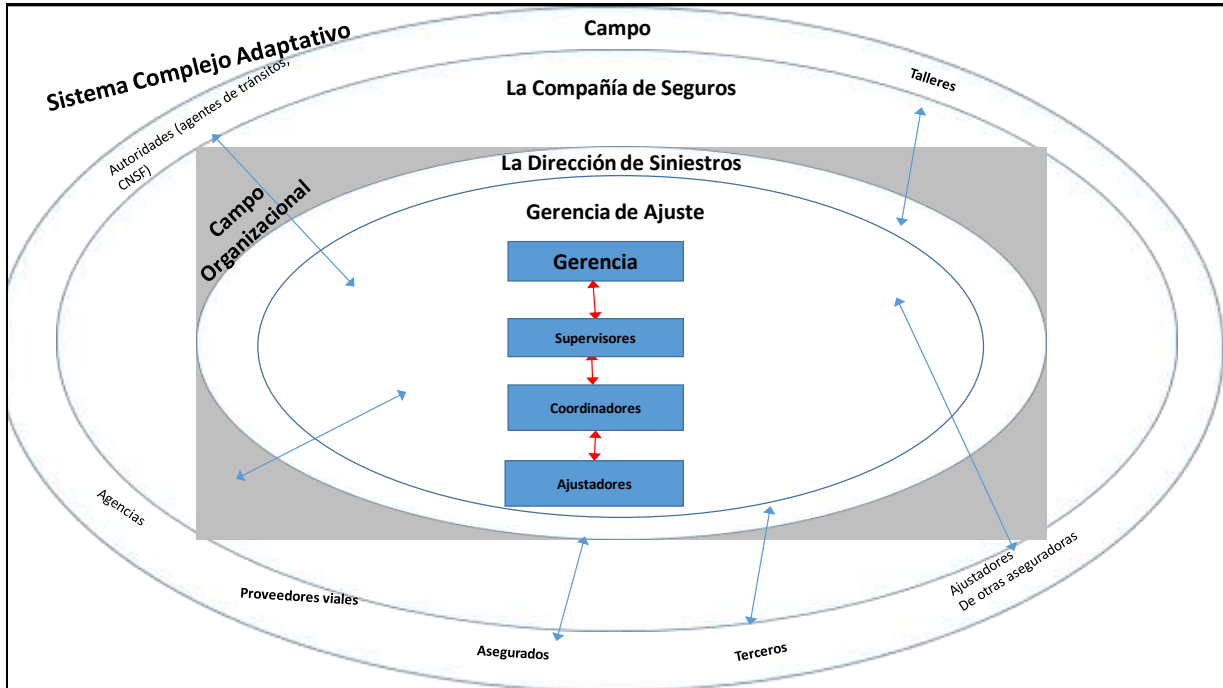
Debido a lo pesado de la operación, se lograron hacer estos recorridos durante una semana y media con cuatro ajustadores, debido a que hubo algunas complicaciones para dichas asignaciones hasta que amablemente Recursos Humanos y el área de Ajuste llegaron a un acuerdo y me apoyaron para continuar con el trabajo de campo.

Por el tamaño de la plantilla de los ajustadores, así como por el hecho de que trabajan por zonas y los diversos horarios que manejan, sólo se tomó como referencia para ésta visita a algunos ajustadores de la zona de Polanco, por la cuestión del tiempo y de la cercanía para mí, para alcanzarlos lo más pronto posible en los lugares de los siniestros o bien en algún lugar cercano y no interrumpir sus labores, debido a que ellos no paran y terminando de atender un siniestro, toman otro, pues ellos ganan dependiendo del número de siniestros que atiendan.

### **El área de los ajustadores como uno de los elementos del sistema complejo adaptativo de La Compañía de Seguros**

Aunque los ajustadores son los que se enfrentan a los casos de los siniestros de automóviles, que pueden ir desde los casos más sencillos hasta los más complicados, es importante mencionar las relaciones que tienen con otras áreas y personas, ya que como parte de un sistema complejo adaptativo tienen interacciones con otros grupos de trabajo para dar la atención necesaria.

#### **Figura 12. Relaciones complejas adaptativas externas del área de Ajustadores en La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**



Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

En la figura 12 se representan las relaciones complejas adaptativas que tiene el área de los ajustadores. Es importante mencionar que en dicha representación se encuentran implícitas las relaciones informales.

Comenzado de macro a micro, se considera que el área de los Ajustadores forma parte de la Dirección de Siniestros, en la cual se encuentra la gerencia de Ajuste, que es la gerencia donde estructuralmente pertenecen los ajustadores; todo esto dentro del sistema complejo adaptativo llamado La Compañía de Seguros, la cual se encuentra definida por un campo organizacional<sup>44</sup> y se encuentra en el seno de un campo social, el cual también forma parte de un sistema complejo adaptativo.

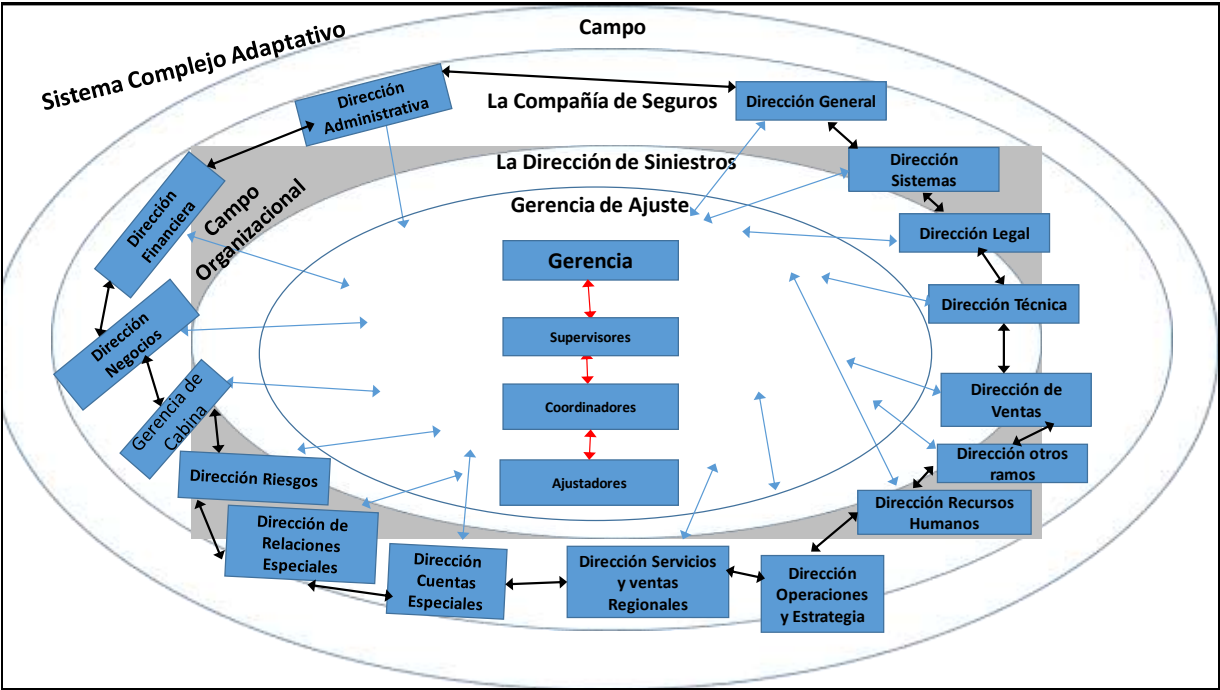
<sup>44</sup>Powell & Dimaggio (1991) definen el concepto de *campo organizacional* como aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares.

En la presente tesis se ocupa el concepto de *campo organizacional*, que el tutor de nuestra tesis, el Dr. Juan Castaingts y una servidora, definimos como un subcampo del campo social en el que se encuentran las organizaciones, de tal forma que tiene aspectos específicos que definen la

Los flujos de las relaciones externas del área de los Ajustadores se encuentran en el campo. Cabe mencionar que estos flujos externos, al tener interacciones con La Compañía de Seguros, por ende, lo tienen para la Dirección de Siniestros y de la Gerencia de Ajuste, pues ambas áreas se encuentran en el seno de La Compañía de Seguros.

Es por esto que La Compañía de Seguros se considera como un sistema complejo adaptativo que encuentra dentro de un campo organizacional, el cual se encuentra alineado su campo social, en el que se localizan las relaciones externas, es decir que no forman parte de La Compañía de Seguros.

**Figura 13. Relaciones complejas adaptativas internas del área de Ajustadores en La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**



Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

particularidad de cada organización. Sin embargo, dicho campo organizacional siempre se alinea a las condiciones del campo en el que se encuentra.

La figura 13 muestra cómo se encuentran las relaciones internas adaptivas de la gerencia de Ajuste, en especial del área de ajustadores con otras áreas internas en La Compañía de Seguros.

Debido a que son relaciones complejas adaptativas, dichas relaciones tienen retroalimentaciones entre todas, *feedback*, o también llamadas relaciones causales recursivas, debido a que no son sólo relaciones de causa y efecto.

Se muestra la estructura de la que depende el área de los ajustadores, todo esto dentro del campo organizacional de La Compañía de Seguros. En este caso los ajustadores tienen comunicación constante ya sea por medio del radio, o bien por medio del celular con sus coordinadores, o en su caso con los supervisores, debido a que ellos los apoyan cuando existen dudas de procedimiento en el siniestro que se atiende; por ejemplo, cuando se da la atención a alguna póliza especial. Generalmente el servicio siempre trata de ser lo más flexible posible, con la finalidad de que la atención pueda ser otorgada de la mejor manera.

Ahora bien, hay áreas con las que tiene relaciones más cercanas, debido a que son las primeras relaciones que necesitan hacer los ajustadores para llevar a cabo el desarrollo de sus tareas. Nos referimos a las áreas de cabina y al área de los valuadores.

En el caso de las relaciones con el área de Cabina, son relaciones muy ligadas que se necesitan la una de la otra. Sin cabina, los ajustadores no podrían hacer su trabajo y sin los ajustadores, el área de cabina tampoco podría hacer el suyo.

El área de Cabina se encarga de tomar las llamadas de los asegurados, de registrar los datos, el tipo de siniestro, si se requiere o no de ambulancia o de servicio vial, así como de verificar la póliza, y otros datos, para finalmente asignar el siniestro a los ajustadores para su atención. Además de asignarles el siniestro, el área de Cabina también les monitorea y les libera el siniestro, para posteriormente asignarles nuevos siniestros.

En el caso de los valuadores, los ajustadores se apoyan en ellos para consultar el costo estimado de alguna pieza, aunque generalmente los ajustadores tienen el conocimiento para hacerlo, en algunas ocasiones si se requiere de este tipo de consultas. Cabe mencionar que se consideran implícitas las relaciones informales.

## **Relatos verbales del área de los Ajustadores**

### **I. Expresiones usadas al presentarse con el asegurado**

Cuando los ajustadores llegan al lugar del siniestro, lo primero que hacen es presentarse con el cliente, de tal forma que en esa presentación exista un voto de confianza y de tranquilidad por parte de los asegurados hacia ellos para que encuentren el apoyo necesario en esos momentos desesperantes.

Por la cuestión de nuestro convenio con la aseguradora, sólo puede decirse que los ajustadores tienen una forma especial de saludar y de presentarse con los asegurados.

### **II. Jergas en el lenguaje**

Entre los ajustadores se manejan ciertas jergas en su comunicación y que no se entienden de manera ordinaria, sólo entre ellos se entienden. A través de estas expresiones pueden comunicarse en caso de dudas o si necesitan cualquier otro tipo de información o apoyo, para saber dónde están e incluso para ponerse de acuerdo en la atención de algún siniestro. Este tipo de expresiones las usan entre ellos, así como con sus supervisores o coordinadores.

Todos estos relatos que tienen en su comunicación diaria forma parte de su operación, donde a través de ciertos códigos numéricos, han creado vínculos entre ellos.

Hay un relato verbal que los ajustadores utilizan mucho para describir que generalmente los siniestros que parecen resolverse de manera fácil y rápida debido a que no existe en sí una colisión, lesionados o cosas graves, suelen terminar siendo los más complicados de resolver, ya que no existen acuerdos entre los involucrados



sobre quien es el responsable, y se pueden llevar en éstos alrededor de doce horas, esperando a que llegue la patrulla para que lleve tanto al asegurado como al tercero al ministerio público para deslindar responsabilidades a través del perito correspondiente, por lo que el tiempo invertido es mucho.

Dicha frase no sólo es conocida por los ajustadores de La Compañía de Seguros, sino también por ajustadores de otras aseguradoras y dice: “Los siniestros más sencillos son los más complejos de resolver”.

Aunque suene muy duro, los ajustadores con los que tuve la oportunidad de acompañar en sus recorridos, nos comentaron que los siniestros donde existen muertos son los siniestros más sencillos de atender.

### **III. Historias de vida**

No se pretende profundizar en cada historia de vida de los ajustadores, sin embargo, se considera importante algunos relatos de las historias de tres ajustadores sobre cómo llegaron a dicho puesto. El primer ajustador al que llamaremos ajustador 1, nos dijo que antes de ser ajustador estuvo en cabina, y que cabina es importante para conocer cosas bases de la operación. Ya tiene 15 años en la empresa.

El ajustador 2, dijo que ya era ajustador de otras empresas y que después de trabajar en algunas otras aseguradoras, se encuentra trabajando en La Compañía de Seguros. Lleva 3 años en la empresa.

El ajustador 3, dijo que lleva 1 años en la empresa, y que después de trabajar en otros ámbitos, le dieron la oportunidad en ésta organización, debido a que la remuneración para los ajustadores es muy buena, piensa ahorrar dinero para seguir estudiando.

Los tres ajustadores consideran que el trabajo es muy pesado, pero que la remuneración es muy buena. Por otro lado, coincidieron en el hecho de que no les gusta estar en oficina y que no se ven como administrativos, es por eso que este trabajo como ajustadores es muy bueno para ellos y que les gusta.

## **Relatos no verbales del área de los Ajustadores**

### **I. Horario de trabajo**

Los ajustadores tienen diversos horarios que cubren las 24 horas del día para la atención de los siniestros. En algunos casos, el área de cabina o bien su coordinador les piden apoyo para cubrir alguna zona cercana al punto en el que se encuentren, debido a que en ocasiones los siniestros llegan a rebasar el número de ajustadores de una zona; éste fenómeno puede darse en toda la Ciudad de México, pero sucede más en las zonas de las delegaciones muy grandes, o muy conurbadas, como es el caso de la delegación Benito Juárez o por ejemplo en el caso de la zona de Polanco, generalmente apoyan para ir a Naucalpan o lugares aledaños del Estado de México o bien a la zona centro, por ser las zonas cercanas a su área de atención, puesto que los operadores de cabina deben asignar los siniestros a los ajustadores, de acuerdo al punto cercano en el que se encuentren, sobre todo para que su llegada sea lo más rápido posible. Aunque, con base en los relatos de algunos de los ajustadores, en ocasiones se les asignan siniestros lejanos y ellos no pueden llegar a tiempo.

En algunas ocasiones también se les pide apoyo fuera de su horario de trabajo. Esto puede resultar muy pesado, sobre todo cuando su horario termina en la madrugada y les llaman unas horas después para atender siniestros.

Con respecto a un horario determinado para comer, los ajustadores no lo tienen, pues los siniestros son asignados de manera continua, así que ellos hacen sus espacios cuando así lo consideran necesarios para ir a comer.

Los ajustadores están conscientes de que este factor en algunas ocasiones los llega a perjudicar en salud, pues corren el riesgo de que al no comer bien ni a una hora adecuada, además de estar todo el día sentados al volante, pueden tener problemas de sobrepeso y ser propensos a otro tipo de enfermedades. Sin embargo, el trabajo que tienen les gusta y además la remuneración es buena.

## **II. Recursos para hacer sus actividades**

Los ajustadores cuentan con recursos para comunicarse con cabina y con los coordinadores y los supervisores de forma constante a través del radio y de su teléfono, el GPS también es un recurso importante para la localización del siniestro en ciertas direcciones. Sin embargo, la experiencia es un aspecto que en algunas ocasiones puede llegar a hacer una gran diferencia, pues mientras el GPS los puede hacer dar vueltas y llevarlos hacia el tráfico, la experiencia puede hacer que a través de rutas conocidas e incluso de atajos puedan llegar más rápido al lugar del siniestro.

Cabe mencionar que cuando nos tocó ir a éstos recorridos, ya les estaban asignando nuevo equipo para una mayor efectividad en la comunicación y atención de los siniestros.

Otro recurso importante es el vehículo en el que se transportan los ajustadores, el cual trae los colores y el logo de la organización aseguradora. De hecho, dicho vehículo no sólo sirve como identificador de qué compañía aseguradora pertenece el ajustador, sino además como un factor de publicidad de la empresa.

Se observó también que las personas en general, aunque no cuenten con el servicio de un seguro, tienen una representación social común cuando ven llegar a los vehículos de las aseguradoras al lugar del siniestro, puesto que todos saben que, si dos vehículos de este tipo de empresas están estacionados cerca, es porque hubo un percance. Es por ello que la mayor parte de las personas se acercan en ocasiones al lugar del accidente muestran respeto y permiten el paso a los ajustadores.

## **III. Vestimenta del ajustador**

Otro relato importante es la vestimenta del ajustador, que como ya se había dicho en la ceremonia de bienvenida del curso de inducción y además como parte de uno de los códigos principales en la organización, la vestimenta es uno de los aspectos importantes en la gente de La Compañía de Seguros, y en este caso, el ajustador

como representante simbólico de la organización no es la excepción. Por esta razón, los ajustadores se visten de manera formal.

#### **IV. Comportamiento de los ajustadores**

El comportamiento de los ajustadores siempre se basa en el respeto, la amabilidad y la cordialidad, además de que su servicio sea satisfactorio. En este sentido su comportamiento es siempre amable tanto con los asegurados, así como con los terceros involucrados y con los compañeros ajustadores de otras aseguradoras.

Dicho comportamiento no sólo forma parte de una capacitación o de los valores básicos de la organización, sino también de la experiencia que va siendo transmitida a la nueva generación de ajustadores.

En el caso de los nuevos ajustadores, después de tomar algunas capacitaciones, son asignados con un ajustador de mayor experiencia como parte final de su capacitación, para después dejarlos solos en el campo.

Ahora bien, la forma de atención tiene mucho que ver con el factor del tiempo, ya que lo ideal es llegar lo más pronto posible al lugar del siniestro. En primer lugar, porque es parte del servicio de calidad de la aseguradora, sobre todo en momentos desesperantes como lo es estar en un siniestro.

En segundo lugar, porque es importante llegar antes que el ajustador del tercero involucrado, para ser el primero en ver en detalle qué pasó para cuestiones del deslinde del siniestro y que no exista algún tipo de dolo en el tratamiento del siniestro o del acuerdo, y que todo se lleve a cabo de forma transparente, así que en el caso de que la aseguradora del tercero sea responsable, que ésta pague, pero si es el caso que el asegurado es el responsable del siniestro ocasionado, entonces se debe asumir este hecho y pagar al tercero. Todo esto es parte de la productividad del ajustador y con base en algunos indicadores pueden ser calificados.

#### **V. Atención en el lugar del siniestro**

Cuando el ajustador llega al lugar del siniestro, lo primero que verifica es en qué condiciones se encuentra el asegurado y si se requiere algún otro tipo de apoyo. Posteriormente le pide la documentación necesaria para su atención, para después tomar una declaración de cómo ocurrieron los hechos.

Dicha información es recaudada en un formato que se llama <<Declaración Universal de Accidentes(DUA)>>, los cuales son formatos autorizados y homologados por La Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros(AMIS), para todas las aseguradoras en todo el país, con la intención de evitar fraudes en los accidentes y agilizar los acuerdos entre compañías aseguradoras.

Después de la declaración del asegurado, es importante ir con el ajustador del tercero y comparar versiones, intercambiar información y dar los pases necesarios, ya sea que la responsabilidad sea otorgada a La Compañía de Seguros o bien a la compañía del tercero.

El ajustador cree y confía en primera instancia en la declaración de su asegurado, sin embargo, si existe algo que parezca sospechoso o inconsistente, puede considerarse como una declaración falsa, lo mismo que con el tercero o terceros involucrados.

El ajustador debe revisar de cerca los golpes del vehículo del asegurado, y tomar las fotografías correspondientes como parte del expediente del siniestro, así como las del vehículo del tercero. Posteriormente hacer los pases si así se requiere para enviar el vehículo a la agencia o al taller que le quede mejor al asegurado y con quienes la aseguradora tenga convenios.

Al retirarse, el ajustador debe verificar que todo esté en orden para el asegurado y posteriormente, solicitar a cabina el cierre de dicho siniestro, para que pueda atender otro. Sin embargo, cuando no hay arreglos, entonces se llevará con la autoridad correspondiente para deslindar responsabilidades.

Puede darse algún caso en el que el tercero involucrado no esté asegurado con una empresa de seguros y, lo que queda es llegar a un acuerdo de pago en efectivo con el asegurado.

## **VI. Capacitación**

De acuerdo a los ajustadores con los que se platicó, la capacitación se ha comenzado a mejorar en las nuevas generaciones de ajustadores, pues los que tienen más tiempo, aprendieron en el campo de trabajo. Por un lado, esto es considerado por los ajustadores como algo positivo porque ayudará a las nuevas generaciones de ajustadores a estar mejor capacitados en muchos aspectos actuales, pero por otro, sienten que no todos han tenido las mismas oportunidades de capacitación.

De los cuatro ajustadores que me tocaron, uno de ellos estaba dando capacitación a un nuevo ajustador. A los ajustadores de nuevo ingreso se le denominan becarios, y es que durante unos meses dichos becarios son asignados por los jefes para aprender en la práctica con el apoyo de un ajustador con experiencia todo lo necesario para después dejarlo que comience sólo en su unidad.

## **VII. Flexibilidad**

La operación de los ajustadores y sus relaciones con sus coordinadores y posteriormente con sus supervisores, es flexible. Esto ocurre cuando el ajustador en lugar de llamar y pedir apoyo a los coordinadores, lo hace directamente a los supervisores, quienes los atienden con la finalidad de dar la mejor atención posible a los asegurados. El ajustador 1, nos comentó que esto es porque a veces es necesaria una respuesta rápida, ya que, si la situación así lo requiere, es mejor llamar al supervisor que al coordinador, pues es dar más vuelta. El coordinador lo que hará será consultar al supervisor y mejor deciden ahorrarse ese tiempo.

## **Expresiones simbólicas en el área de Los Ajustadores**

### **Disfuncionamientos y funcionamientos**

Para conocer si existen disfuncionamientos<sup>45</sup>, como parte de las expresiones simbólicas que se encuentran en el área de ajuste, tenemos lo siguiente:

**Tabla 11. Identificación de las familias de disfuncionamientos en el área de los Ajustadores de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

<b>Familias de Disfuncionamiento</b>	<b>Familias de disfuncionamientos presentes en el área de los ajustadores de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México</b>
1.- Condiciones de trabajo	➤ Falta de reconocimiento
2.- Organización del trabajo	
3.- Gestión del tiempo	
4.- Comunicación – Coordinación – Concertación	<p>Hace falta una mejor comunicación, de coordinación y de concertación en las relaciones entre los actores que tienen que ver con los ajustadores y que se dan de la siguiente manera:</p> <p>Gerencia – Ajustadores</p> <p>Área de Cabina – Ajustadores</p> <p>Con estas relaciones se dan como resultado los siguientes disfuncionamientos:</p> <p>➤ Falta de información y de</p>

<sup>45</sup> Véase apartado <<1.2.3.1. Disfuncionamientos y costos ocultos>> de la presente tesis.

	comunicación. ➤ Falta de coordinación y concertación.
5.- Formación integrada	
6.- Puesta en práctica estratégica	➤ Estrategias de los jefes desconocidas por los ajustadores ➤ La gerencia y los supervisores no escuchan las sugerencias

Fuente: Elaboración propia, con base en Savall & Zardet (2009) y en el objeto de estudio

Con base en los disfuncionamientos encontrados y después de clasificarlos en la familia que les corresponde, a continuación, se hace la tabla de funcionamientos y disfuncionamientos, como parte del sistema complejo adaptativo de la organización.

**Tabla 12. Funcionamientos y disfuncionamientos en el área de los Ajustadores de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

<b>Funcionamientos</b>	<b>Disfuncionamientos</b>
Ambiente de respeto y apoyo	Falta de reconocimiento
Tienen puesta la camiseta de la aseguradora	Falta de información y de comunicación
El sueldo es muy bueno	Falta de coordinación y concertación
Nueva generación de ajustadores	Estrategias de los jefes desconocidas por los ajustadores
Flexibilidad en los procesos y en las	La gerencia y los supervisores no



prácticas	escuchan las sugerencias
	Exceso de flexibilidad

Elaboración propia con base en información recaudada de la organización aseguradora

A continuación, se especifican los disfuncionamientos.

**a) Falta de reconocimiento**

Existe cierta desmotivación en algunos ajustadores, de acuerdo a lo observado y lo recaudado en las pláticas de nuestro trabajo etnográfico, esto se debe principalmente a que al parecer sus jefes no les reconocen su trabajo, como tampoco les dan el espacio suficiente para ser escuchados. Comentan que es importante escuchar a los clientes internos, así como se hace con los clientes externos para poder sacar la operación al cien por ciento y complementar los entornos.

**b) Falta de información, de comunicación y de coordinación**

Hace falta un mejor enfoque en la comunicación que la gerencia de ajuste tiene con los ajustadores. De los cuatro ajustadores asignados, tres de ellos comentaron que no reciben información ni por parte de sus supervisores, como tampoco por parte de la gerencia. Esto les provoca un conflicto, puesto que se sienten aislados, y sin información, al no saber cómo van en sus productividades. Sin embargo, uno de ellos si mostró su reporte de productividad. En este caso, al parecer no hay una coordinación de cuidar que todos los ajustadores reciban la información de dichos indicadores, o alguna otra.

Otros ajustadores comentaron que cuando envían comentarios de mejora, no obtienen respuesta, ni siquiera les dan las “gracias”, lo que es desmotivante para ellos, debido a que no saben si al menos su propuesta fue recibida y si es o no válida, por lo que ya no vuelven a enviar ni a proponer nada. Por todo esto, a veces sienten que no forman parte de la organización y que a los jefes no les interesan ni ellos ni sus opiniones.

Otro aspecto donde hace falta una mejora en la comunicación, pero sobre todo en la coordinación y en la concertación es en las relaciones que los ajustadores tienen en ocasiones con los radio-operadores del área de Cabina.

Esto se refiere al hecho de que tres de los cuatro ajustadores, se quejaron de las personas que son radio-operadores de cabina, y que son los encargados de monitorear, de asignar y de cerrar los siniestros que los ajustadores atienden.

Dichos ajustadores consideran que el trabajo en equipo con ellos no es lo suficientemente bueno, debido a que en algunas ocasiones los tratan de manera déspota y con groserías. Asimismo, comentaron que si por alguna razón ellos repelan contra este tipo de expresiones o discuten con alguno de los radio-operadores, entonces éstos en venganza les asignan siniestros muy lejanos del área de donde se encuentran, o bien no les asignan siniestros de forma constante, lo cual lo consideran una falta de respeto hacia el asegurado y hacia su trabajo, e incluso hacia la organización misma.

En el caso de que les asignen un siniestro lejano, ellos no pueden llegar de forma rápida y entonces no sólo quedan mal ellos como representantes de la organización y como la cara del servicio, sino toda la organización. Aunque este tipo de factores no ocurren a menudo, sólo cuando hay condiciones extremas, como en los casos de lluvias o granizadas. Sin embargo, consideran que, aun así, se debe buscar al ajustador más cercano.

Otro punto que también forma parte de un disfuncionamiento entre el radio-operador de cabina y el ajustador, es el que sucede cuando ya se les ha asignado el siniestro, pocos minutos después sin respetar su ubicación e incluso si ya se dirigen hacia el lugar del accidente, o si ya casi están en él, les quieren reasignar un siniestro mucho más lejos y quitarles el siniestro ya asignado.

Esta última situación nos tocó observarla en persona, con uno de los ajustadores asignados, quien ya estaba a dos cuadras para llegar al lugar del accidente, cuando recibió la llamada de cabina para decirle que le asignarían otro siniestro un poco más

lejos. Aunque el ajustador rechazó dicha petición, comentó que no era la primera vez que le sucedía este tipo de eventos.

Cuando nos tocó hacer el recorrido con el tercer y el cuarto ajustador, había problemas de tecnología, pues el sistema con el cual se comunican con los operadores de cabina y con el cual se les asigna y se les cierran los siniestros al finalizar la atención de estos, no funcionaba, porque se estaba instalando un nuevo sistema, así que en el transcurso de la transferencia del viejo sistema al nuevo, las personas de cabina les mandaban por el radio el siniestro a los ajustadores, razón por la cual, el ajustador estaba apuntado todo el tiempo, y, en algunas ocasiones, la comunicación entre el ajustador y el radio-operador tenía muchos ruidos, ya que la comunicación se escuchaba mal o incluso las personas de cabina se los comentaban en claves que a veces los ajustadores no entendían, por ejemplo cuando hacían la descripción del tipo de vehículo al que se debían dirigir para su atención.

Esos días fueron muy pesados porque la comunicación era lenta y los hacían formarse para que les atendieran asuntos como la validación de la póliza y otro tipo de información estando ya con el asegurado, además el problema principal era que la atención al asegurado se vio mermada, porque cuando el ajustador pedía los datos de la póliza para su validación correspondiente, la tardanza era enorme.

Nos tocó un caso donde tanto ambas partes estaban aseguradas por La Compañía de Seguros, y estaban muy desesperados y enojados, debido a la espera que tuvieron que hacer, tenían una cara de fastidio, pues una de las involucradas dijo que un pariente venía con ella y se sentía mal.

La situación se tornó muy desagradable y se llevaron muy mal sabor de boca. Debido a esta situación los asegurados no llenaron los formatos de encuesta de servicio que generalmente el ajustador proporciona a los asegurados al terminar de atenderlos. En este punto los ajustadores me explicaron que cuando los asegurados no llenan dichos formatos, los cuales son obligatorios para ellos, se debe escribir los

motivos del por qué las personas no llenan dichos formatos y los entregan en blanco, para que no les afecte en sus evaluaciones.

En situaciones como éstas hace falta una mayor prevención, así como acciones que les permitan hacer las transferencias tecnológicas sin afectar la operación, así como un refuerzo en la comunicación.

#### **c) La gerencia y los supervisores no escuchan las sugerencias**

Algunos ajustadores sienten que la gerencia y los jefes no los toman en cuenta, tanto con respecto a sus propuestas, como a comunicados generales. Por ejemplo, cuando me tocó la situación de que no había sistema y que todo lo tenían que apuntar a mano los ajustadores, éstos se quejaron de que los jefes no les comunicaron el hecho de que el sistema no iba a funcionar en esas semanas para que ya estuvieran enterados o conocer las precauciones correspondientes

#### **d) Exceso de flexibilidad**

En ocasiones la flexibilidad que se da a los ajustadores suele resultar negativa. Por ejemplo, el día que uno de ellos dejó su radio en alta voz para que el asegurado escuchara a la persona de cabina discutir con él sobre el retraso de la atención. Esto resultó en un enojo del asegurado puesto que ambos discutían y sin dar una respuesta rápida.

Más tarde cuando se platicó con el gerente de cabina, nos dijo que estos procedimientos están prohibidos, puesto que el asegurado jamás debe enterarse de este tipo de cosas ya que dejan en mal a la organización.

### **Funcionamientos**

#### **a) Ambiente de respeto y apoyo**

Aunque en el área de ajuste, con base en lo que me dijeron los ajustadores, no existe un manual de procedimientos del ajustador como tampoco un manual de descripción del puesto, los conocimientos son adquiridos a través de los cursos que

les dan y de aprender en campo. Sin embargo, al acercarme a Recursos Humanos, dicha área nos comentó que sí existen dichos manuales, por lo que quizás en este caso, habría que dar un mayor seguimiento y comunicación por parte de los jefes para hacer extensivo dichos manuales e informales a todos.

Es en el campo donde los ajustadores se apoyan entre sí, por lo que hay mucho respeto en su ambiente de trabajo, incluso hay admiración y reconocimiento entre ellos.

#### **b) Tienen puesta la camiseta de la aseguradora**

Cada uno de los ajustadores con los que tuve la oportunidad de recorrer y ver algunos siniestros comentaron estar muy contentos con su trabajo, puesto que les gusta mucho, y agradecen a La Compañía de Seguros por su trabajo. Pude observar que cada uno a su manera, trata en su trabajo diario de dar lo mejor de sí en el servicio.

#### **c) El sueldo es muy bueno**

La remuneración que reciben los ajustadores es muy buena, como ellos mismos lo mencionaron, y en lo particular se considera que va muy de acuerdo con lo complicado que es esta labor. En este sentido, los ajustadores están conscientes de que es un trabajo muy pesado por los horarios, además de que generalmente ellos también se encuentran en situaciones de riesgo, así como de enfrentarse a cualquier tipo de personas, puesto que los asegurados no siempre son amables como tampoco los terceros. Los ajustadores nos comentaron que a algunos compañeros les han apuntado con pistola, a otros más los han encajuelado, a otros los han asaltado y otros más han sufrido accidentes automovilísticos.

#### **d) Nueva generación de ajustadores**

La gerencia de ajuste está apostando en las nuevas generaciones de ajustadores, basados en una mejor capacitación, pues de ésta manera es más probable que los

ajustadores innoven con emergencias positivas, para afrontar los retos del mercado y de la competencia.

**e) Flexibilidad en los procesos y en las prácticas**

Véase relato de flexibilidad, pg. 280.

**Management estratégico: Su aplicación en el área de los Ajustadores**

**a) Potencial humano y la ingeniería inmaterial**

La gerencia de Ajuste, está en el desarrollo del potencial humano de los nuevos ajustadores, ya que los está capacitando con diversos cursos que les permitan ser integralmente profesionales. Por lo cual se considera que se tiene la disposición de crear potencial humano. Ahora bien, en el caso de los ajustadores con más tiempo en la empresa o aquellos que ya tienen experiencia en el campo y que acaban de entrar, comentaron que no se les dio el mismo tipo de capacitaciones.

**b) Marketing Socioeconómico**

La parte de la publicidad en el área de los ajustadores, se refleja en ellos mismos, pues sus vehículos forman parte de una publicidad, pues cuando ellos recorren toda la ciudad van dando a conocer a la aseguradora. A esto se le suma la atención que dan a los asegurados, pues es muy probable que una atención satisfactoria haga que el asegurado recomiende a sus familiares y conocidos a la aseguradora, o en caso contrario, los pierda.

**c) Sistemas de información**

Los ajustadores cuentan con los recursos físicos, que están ligados a los sistemas de información de la aseguradora para llevar a cabo su trabajo, por lo cual es importante que sus recursos siempre estén funcionando de manera correcta, lo mismo que el sistema que necesitan para comunicarse con cabina.

**d) Gestión de calidad**

La calidad de la atención en los ajustadores es medida a través de encuestas que realizan a los clientes, pero también forma parte de la responsabilidad del propio ajustador, así como de sus coordinadores y de sus supervisores. Aunque para que esto se haga más sólido, la comunicación que tengan y el apoyo que se dé es muy importante.

#### **e) Gestión de producción**

Los ajustadores son medidos con indicadores, y a partir de éstos se conoce cómo van en su operación, se supone que todos los ajustadores conocen dichos indicadores, pero con los ajustadores que estuve sólo uno de ellos nos dijo que sabía cómo se encontraba en su productividad.

#### **f) Sistema de cooperación**

Los ajustadores se apoyan entre sí, porque de otra forma no se podría llevar a cabo el trabajo. La flexibilidad que se les otorga para hacer su trabajo es un factor importante para resolver los diversos problemas a los que se enfrentan durante su trabajo, así como el apoyo que los jefes les dan. Además, este sistema de cooperación también se ve reflejado en un todo junto con el área de cabina, por lo que la comunicación con dicha área debe ser estrecha.

#### **g) Entorno interno y entorno externo**

Los ajustadores aprenden a desarrollarse bien en el Entorno externo, pues es el entorno en el cual llevan a cabo sus tareas. Sin embargo, en su entorno interno, la gerencia de ajuste también debería darles la oportunidad para que se expresen y a partir de esto, conocer qué necesitan para hacer su trabajo.

#### **h) Sistema de remuneración**

Como ya se había mencionado antes, la remuneración de los ajustadores es buena, aunque el trabajo de ajustador es pesado, pero al mismo tiempo es un trabajo de desafíos y de mucho coraje. Casi no hay mujeres ajustadoras, pero uno de los ajustadores nos comentó que ya comienzan a haber en otras aseguradoras.

### **Conclusiones específicas del área de los ajustadores de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México, zona Polanco.**

- En el área de los ajustadores existe mucha disposición por parte de sus jefes para desarrollar potencial humano en cada uno de ellos, sin embargo, hace falta un poco de enfoque en el sistema de comunicación sobre la que se basa toda la gerencia.
- Hace falta un mayor cuidado al momento de enviar la información, para que ésta sea enviada a toda la plantilla de ajustadores, sin excepción alguna.
- Escuchar las necesidades de las personas de ajuste forma parte del management económico, con base en Savall & Zardet, razón por la cual, es un aspecto necesario para que los flujos energéticos fluyan y no surjan disfuncionamientos que a la larga se conviertan en costos ocultos.
- La Compañía de Seguros tiene un programa llamado “Semillero”, donde se ha logrado dar capacitación a nuevo personal de ajustadores. Estas generaciones de ajustadores pasan tres meses en aula con la finalidad de certificarse; dicho programa se ha llevado a cabo por la Dirección de Recursos Humanos y la subdirección de Capacitación.

#### **5.3.1.4. Cabina Nacional: El primer contacto con los asegurados**

En el mes de diciembre de 2016 y parte de febrero del 2017, se tuvo la oportunidad de ir al área de Cabina Nacional, la cual hemos considerado por su operación, como el primer contacto directo con el asegurado, debido a que dicha área es la encargada de recibir las llamadas de los asegurados en el momento en que éstos tienen algún siniestro de autos.

Debido a su operación, la Gerencia de Cabina Nacional, atiende reportes de siniestros durante los 365 días del año, las 24 horas del día, así que dicha gerencia no sólo debe garantizar el servicio, sino alcanzar un excelente nivel en el mismo. Cabina Nacional toma las llamadas de reportes de los asegurados de toda la



República, así como de los lugares fuera de México donde La Compañía de Seguros tiene cobertura.

Cabe mencionar que las instalaciones de Cabina Nacional fueron renovadas, ya que anteriormente se encontraban en oficinas pequeñas donde no era posible dar el espacio necesario al personal, el cual ha aumentado considerablemente debido al incremento de los clientes.

En la entrada de la oficina se encuentra una amable recepcionista quien es la persona que da la bienvenida. Para poder acceder a las oficinas de cabina, es necesario registrarse en una bitácora, mostrar y dejar una identificación oficial, debido a que se otorga un gafete de visitante.

En el área de espera, puede observarse una pizarra con anuncios de comunicación interna de recursos humanos, al lado puede verse un estacionamiento y una caseta de vigilancia.

Las oficinas de dicha gerencia se encuentran en la delegación Cuajimalpa. El lugar no se encuentra muy céntrico, por esta razón generalmente se contrata a personas que viven cerca de la zona, aunque también hay personas que viven lejos de la zona. Las instalaciones tienen paredes que están pintadas de color blanco, es un espacio que al final tiene grandes ventanales de vidrio, desde donde puede verse parte del exterior.

Los grupos de trabajo se encuentran distribuidos de manera que van desde los telefonistas, los telefonistas que se dedican a la gestión de todo lo que tiene que ver con los proveedores de cristales, los radio-operadores y los administrativos; cabe mencionar que el área administrativa se encuentra ubicada cerca de la oficina del gerente.

A continuación, identificaremos los puestos de los grupos de trabajo que conforman la Gerencia de Cabina.

*Los telefonistas:*

Son quienes toman los datos de los asegurados, cuando éstos llaman para reportar un siniestro. Al tomar dicha llamada, no sólo se convierten en el primer contacto con el asegurado, sino también se convierten en sus guías, de tal manera que la importancia radica en la identificación de las necesidades que dicho asegurado requiere para poder servirle de la mejor forma. El principal reto es hacer todo este reconocimiento en el menor tiempo posible.

Los telefonistas están asignados en grupos a un supervisor, quien es la persona que los apoya en cualquier duda o cuando existe algún problema que este fuera de su alcance, de hecho, los supervisores de telefonía les comparten a los telefonistas el número de llamadas que atienden diariamente con la finalidad de medir su desempeño.

Otro punto importante a destacar en el servicio que se otorga es el hecho de que se toman los reportes de las llamadas en todos los casos, es decir, aunque no se cuente en el momento de la llamada con el estatus de la póliza o bien sin importar dicho estatus. Además, el asegurado puede hacer su reporte en un número específico que La Compañía de Seguros le otorga y que es gratuito, al que puede llamar desde cualquier teléfono público.

Cuando existe una saturación en las llamadas de los asegurados para reportar sus siniestros, en automático en las extensiones telefónicas de los telefonistas para proveedores de cristales se les habilita la atención a las llamadas de reportes, quedando en segundo término la atención a los proveedores.

*Los telefonistas para proveedor de Cristales:*

Los telefonistas para proveedor de cristales están encargados de la gestión de los siniestros en los que existe daño o rotura de cristales, por lo que se asigna al asegurado con algún proveedor de cristaleras que tengan convenio con La Compañía de Seguros para ser atendido.

De esta manera, los telefonistas asignados para cristales, atienden a los proveedores de las cristaleras para proporcionarles todo lo necesario para terminar con el servicio al asegurado, haciendo siempre las validaciones de la póliza necesarias.

Cabe mencionar que hay dos tipos de funciones para los telefonistas de cristales: los que atienden a los proveedores de las cristaleras y los telefonistas que toman las llamadas donde se reportan los eventos de cristales, atendiendo directamente al asegurado, debido a que los telefonistas les transfieren las llamadas en el caso que se trate de reportes relacionados con cristales, debido a que, en la toma de este tipo de eventos, es importante la validación y verificación de las coberturas.

Dicho reporte se hace en una pantalla del sistema que se tiene para estos casos, de tal manera que se pueda identificar dicho reporte con esta etiqueta. En el caso de la atención a los proveedores, no existe un tiempo estimado promedio que deba seguirse en las llamadas para dicha atención, sin embargo, si existe un horario de atención para dichos proveedores.

Los reportes que llegan por parte de los proveedores de cristales generalmente se refieren a casos relacionados con ciertas dificultades o bien ciertos detalles de validación que tienen en el sistema para generar el siniestro al momento de atender al asegurado.

La Compañía de Seguros les instala a los proveedores de cristales que trabajan en conjunto con ella, un sistema que es el mismo que manejan los telefonistas de cristales, con la finalidad de que desde ahí puedan efectuar las operaciones necesarias y al final generar el siniestro del evento atendido cuando el asegurado acude a ellos para la reparación de los cristales de sus vehículos.

Los telefonistas de cristales, al igual que los operadores telefónicos tienen un supervisor al cual se dirigen cuando tienen dudas, aunque si se da el caso de que el supervisor no se encuentre, se puede dirigir con algunos de los supervisores de telefonía, supervisor administrativo o bien con la gerencia.

Es posible asignar y enviar a un ajustador al lugar del siniestro en el caso de un cambio de cristal si existen ciertas condiciones especiales en la póliza que lo especifique o bien, cuando hay ciertas características en el vehículo y que se especifiquen en la póliza.

*El analista de seguimiento de reportes:*

Como parte de un seguimiento y monitoreo de los reportes a los que ya se les asignó la atención de un ajustador, pero que en el sistema marcan que ya cuentan con más de 25 minutos y que el ajustador asignado no ha llegado al lugar de arribo, entre los telefonistas, se encuentra un analista quien es el encargado de identificar este tipo de reportes, de tal manera que le da el seguimiento apropiado.

En dicho seguimiento, el analista se comunica con el ajustador asignado al reporte del siniestro identificado para que, en el caso de ser necesario, se realice un enlace entre el asegurado y el ajustador.

El analista también puede reportar cualquier incidencia relacionada con la actitud que se muestre en el servicio.

*El Radio Operador:*

El radio operador es la persona que asigna, da seguimiento y apoyo a los ajustadores para llegar al lugar del siniestro; de ésta manera revisa la pantalla del sistema de forma constante para asignar ajustador en los reportes pendientes, monitoreando aquellos ajustadores que se encuentren disponibles y que estén cercanos a la zona del siniestro.

En este último punto, es importante destacar que los telefonistas también pueden asignar un ajustador al siniestro, siempre y cuando dicho ajustador se encuentra disponible en el sistema al momento de que ellos toman la llamada del siniestro. Esto se hace con la finalidad de ahorrar tiempo, sin embargo, la dificultad comienza cuando los telefonistas no pueden visualizar en el sistema un ajustador disponible en la zona en la cual se está reportando el siniestro.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que el sistema que tienen los telefonistas en cuanto al área de cobertura para ver a los ajustadores disponibles es menor que el área de cobertura que tienen los radio-operadores a pesar de ser el mismo sistema, debido a que son éstos últimos los que generalmente asignan a los ajustadores al siniestro cuando el telefonista no puede asignarlo, o bien, se encargan de buscar algunos ajustadores a través de llamadas o por radio, cuando en el sistema no se pueden localizar como disponibles.

Por su parte, el ajustador debe marcar su arribo a través de sus dispositivos correspondientes, de tal manera que, al hacerlo, éste se reflejará en el sistema de cabina, esto es porque al ajustador también se le miden sus tiempos de arribo. Sin embargo, si por alguna razón su dispositivo no funciona, puede marcar a cabina para que le marquen en el sistema dicho tiempo de arribo. Aparte de estos casos, el radio operador puede anotar el horario de llegada del ajustador en algunos otros casos especiales delimitados por las políticas internas.

En el caso de los reportes en los que el ajustador llega al lugar del siniestro y no lo encuentra, éste da aviso al radio operador para que a la vez el radio operador intente comunicarse con el asegurado, por lo que el ajustador debe esperar 10 minutos antes de marcar el reporte en sistema como no localizado.

El radio operador es el encargado de cerrar los siniestros del ajustador, por lo que debe existir una comunicación constante entre ellos y posteriormente liberar al ajustador para asignarle un nuevo reporte.

Es importante destacar que, para cada grupo de trabajo, que van desde los telefonistas tanto en la toma de llamadas de siniestros, como los telefonistas que atienden y administran la parte de los cristales, así como del radio-operadores, todos tienen supervisores, los cuales se encargan de apoyarlos en la solución de problemas, en algunas dudas y administrar la operación.

Cada supervisor tiene un grupo a su cargo, por lo cual los superiores al igual que los telefonistas tienen diversos horarios, que van desde el matutino, vespertino y nocturno, con la finalidad de cubrir la operación las 24 horas de día.

En este caso, el trabajo en equipo es sumamente necesario e importante para sacar la operación adelante, por lo que los supervisores de todas las áreas deben apoyar a cualquier telefonista, aunque no pertenezca a su grupo asignado. Incluso el área administrativa, también apoya en momentos que son necesarios a la operación en cuanto a la supervisión o bien en la toma de llamadas cuando las líneas se encuentran saturadas para dar la atención a las llamadas entrantes de los asegurados.

#### *Área administrativa:*

Delante de las tres filas del personal, se encuentra el gerente y a su lado el área administrativa. Dicha área es la encargada de dar seguimiento a correos que son recibidos en la bandeja de Cabina Nacional, tales como citas y algunas solicitudes posteriores, debido a que cabina debe garantizar el resguardo de todas las autorizaciones que se reciben en el seguimiento para la atención de los siniestros.

El área administrativa, además, es la encargada de monitorear al personal de telefonía, proporcionar las grabaciones solicitadas en su momento por los supervisores o por el gerente, concentrar las incidencias que cometa el personal, archivar todos los documentos que el área de cabina genere, la administración de la papelería, administrar las vacaciones, permutas o faltas del personal, elaborar las requisiciones pertinentes para el movimiento del personal, así como atender las llamadas de desborde.

Cabe mencionar que cabina maneja ciertos reportes estadísticos que se han trabajado en conjunto con un analista de estadística de la Subdirección de servicio siniestro D.F., de tal manera que con ellos pueden conocer cómo va su operación tanto de forma diaria como de forma mensual.

La oficina cuenta con una sala de capacitación donde generalmente se prepara a los futuros miembros del área y que son llamados “semilleros”, los cuales en conjunto con la Dirección de Recursos Humanos se prepara a las personas para que puedan llevar a cabo su trabajo de forma excelente.

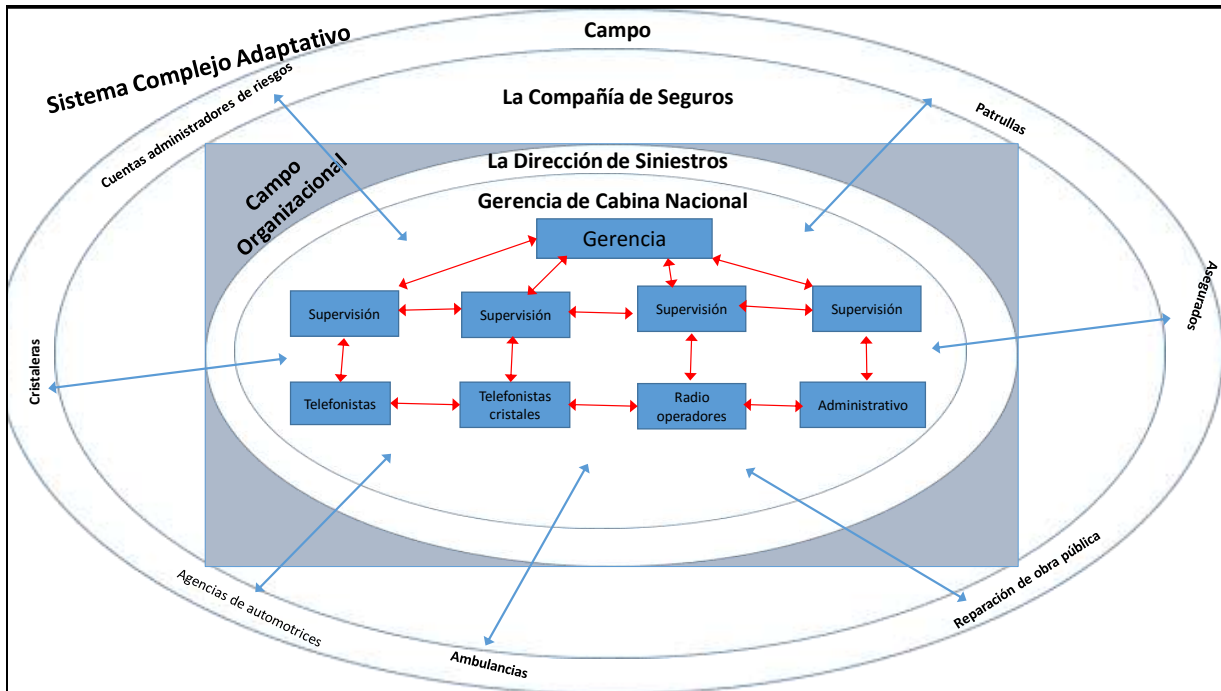
Existe una sala de juntas, un pequeño comedor, que también funciona como área de descanso. Al lado de éste se encuentran lockers donde el personal guarda sus pertenencias. Los baños también se encuentran por éstas áreas, los cuales siempre están limpios y son para todos por igual.

### **El área de Cabina Nacional como uno de los elementos del sistema complejo adaptativo de La Compañía de Seguros**

Cabina Nacional al ser el primer contacto con el asegurado tiene relaciones con diversas áreas internas, así como con actores externos para llevar a cabo de la mejor manera posible su objetivo: ofrecer el mejor servicio al cliente.

Es por ello que a continuación vamos a identificar las relaciones e interacciones que tienen que ver con dicha área, al considerar al área de Cabina Nacional como parte de un sistema complejo adaptativo dentro de La Compañía de Seguros.

**Figura 14. Relaciones complejas adaptativas externas de Cabina Nacional en La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**



Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

La figura 14 muestra las relaciones principales de la Gerencia de Cabina de forma externa, es decir, aquellos actores que no forman parte de La Compañía de Seguros, pero que son con los que dicha gerencia tiene interacciones necesarias para llevar a cabo su operación.

Como puede observarse, se considera que La Compañía de Seguros es un sistema complejo adaptativo, que se encuentra inmersa en un campo social, el cual también es un sistema complejo adaptativo. Dentro de la organización existe un subcampo o un campo organizacional<sup>46</sup>, el cual no existe por sí solo, sino que se alinea de

<sup>46</sup>Powell & Dimaggio (1991) definen el concepto de *campo organizacional* como aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares.

En la presente tesis se ocupa el concepto de *campo organizacional*, que el tutor de nuestra tesis, el Dr. Juan Castaingts y una servidora, definimos como un subcampo del campo social en el que se encuentran las organizaciones, de tal forma que tiene aspectos específicos que definen la



acuerdo al campo general, en este caso al campo social en el que se encuentra la organización.

De esta manera, de acuerdo al campo en el que se encuentra la organización, ésta se adaptará y al mismo tiempo su subcampo o campo organizacional lo hará. Puede observarse que la Gerencia de Cabina Nacional pertenece a la Dirección de Siniestros, y tiene relaciones externas de forma recursiva causal con los actores que se encuentran en el campo social.

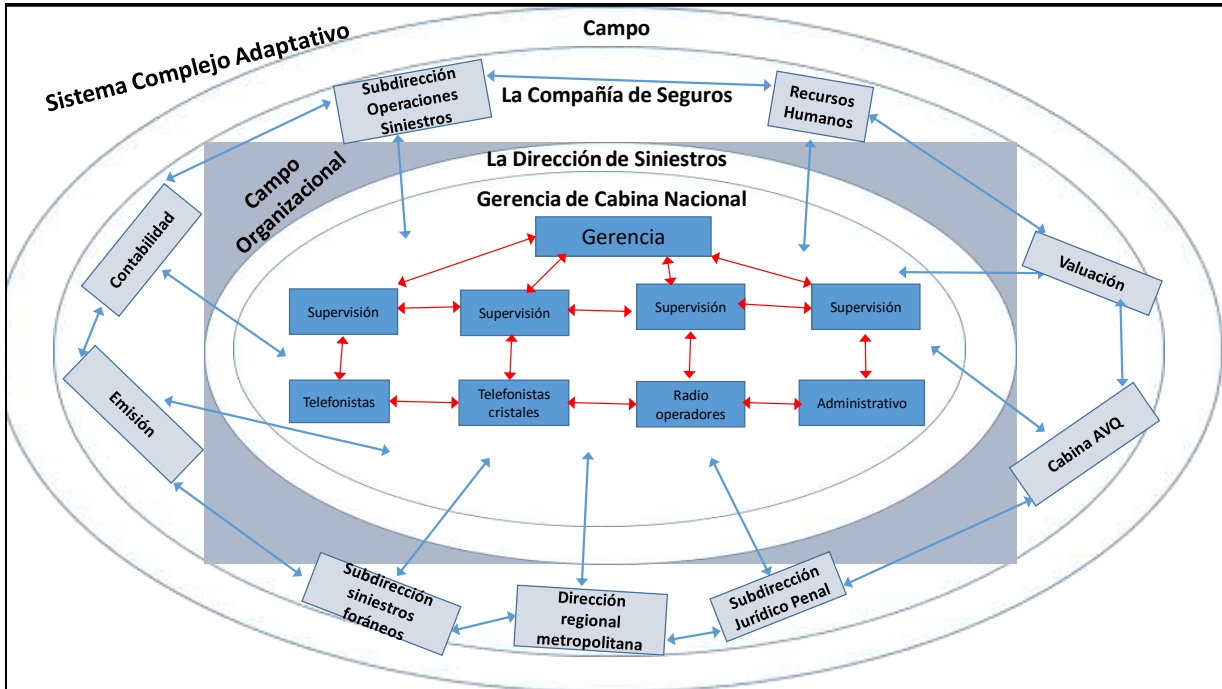
En el centro, se presenta la estructura de la Gerencia de Cabina Nacional, donde puede observarse que todas las partes que la integran tienen relaciones de igual forma con causalidad recursiva, lo que hace que los actores se adapten constantemente, de tal manera que esto llega a representar el trabajo en equipo que se debe realizar en dicha operación.

Cabe mencionar que, en dicha estructura, aunque se representan de manera gráfica, se consideran implícitas las relaciones informales, que pueden ser de una supervisión a otra y no necesariamente con un orden.

---

particularidad de cada organización. Sin embargo, dicho campo organizacional siempre se alinea a las condiciones del campo en el que se encuentra.

**Figura 15. Relaciones complejas adaptativas internas de Cabina Nacional en La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**



Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

En la figura 15 se presentan las principales relaciones internas que tiene la Gerencia de Cabina. Como su nombre lo indica son aquellas relaciones con las que tiene diversas interacciones causales recursivas (retroalimentaciones) dentro de la misma compañía aseguradora.

Aunque generalmente de forma interna la mayoría de las Direcciones que forman parte de La Compañía de Seguros tienen una interacción en común, las presentadas gráficamente son con las que principalmente se relaciona la Gerencia de Cabina Nacional.

En éstas relaciones también se consideran implícitas las relaciones informales entre las diversas áreas involucradas. Todas dentro del campo organizacional de La Compañía de Seguros.

### **Relatos verbales en la Gerencia de Cabina Nacional**

## **I. El discurso para contestar los reportes**

Los telefonistas ya tienen un discurso establecido al contestar las llamadas del asegurado, dicho discurso se ha establecido incluso en términos de campos necesarios para llenar los datos del asegurado en el sistema y de ésta forma facilitar el trabajo del telefonista.

En el caso de la localización del siniestro, es importante pedir las referencias necesarias al asegurado para identificarlo en el sistema también y darle al ajustador la localización lo más detallada posible para que éste pueda encontrar al asegurado de forma segura y rápida.

Todas las llamadas son grabadas para cualquier aclaración.

## **II. Anécdotas**

Sin querer entrar en detalle, existen algunas anécdotas interesantes de personas que ahora son supervisores, pero que entraron como telefonistas, de tal forma que han hecho una vida profesional dentro de la organización, y que además han visto pasar la transformación del área y su crecimiento.

En este caso revisaremos las anécdotas de tres personas, dos supervisores y un administrativo, todos ellos con más de 9 años en la aseguradora.

Supervisor 1.

El supervisor 1, nos comentó que él lleva 10 años en la organización, su primer puesto fue de telefonista y recuerda que la operación era menos que la de ahora, y que incluso sólo eran 3 telefonistas los que llevaban la telefonía de cabina. Actualmente son más de 270 elementos.

El supervisor 1 dijo que actualmente hay mucha rotación en el área, lo cual ha hecho necesario cambiar los perfiles de las personas que se contratan para que no se vayan, pero reconoció que el trabajo es pesado y extenuante, además de que el

horario no es fijo. Otro punto importante que se considera en esta rotación es la ubicación de las oficinas.

Administrativa.

Una chica del área administrativa, nos comentó que ella también tiene 10 años en la organización, de hecho, comenzó con el supervisor 1 como telefonista y recuerda que, en ese entonces, había una comunicación más cercana a los asegurados, pues se les podía conocer mejor, de hecho, en algún momento se llegó a tomar un café con alguno de ellos.

“Existía un trato mucho más personalizado y la gente lo agradecía, por supuesto que todo esto podía llevarse a cabo pues la demanda era poca, actualmente eso no es posible, pues las llamadas entran una detrás de otra”.

La administrativa agregó que, si bien ya hay muchas más personas en el área, cierto que hace 10 años, era mucho más complicado encontrar la localización del asegurado, debido a que no se contaba con todas las herramientas tecnológicas con las que se cuenta actualmente, como el google maps, los localizadores, internet, etc., por lo que tenían que pedir muchas referencias al asegurado, para lo cual era sumamente necesario tener tacto con el asegurado.

La chica dijo que generalmente los telefonistas de aquella época se ponían en los zapatos del ajustador, y se preguntaban ¿cómo llego yo al lugar que me asignaron?; es por ello que, con esa pregunta, ellos trataban de poner las referencias necesarias para hacerles más fácil el trabajo del ajustador y encontrar al asegurado de forma rápida.

Supervisora 2.

La supervisora 2, nos compartió que ella lleva 11 años en la organización, y que también comenzó como telefonista, que le ha gustado mucho su trabajo, y que se ha adaptado a éste, además le da la facilidad de ser mamá y de trabajar al mismo tiempo, pues tiene un bebé de dos años y el horario le ha sentado muy bien. Ella

comentó también que, aunque cada supervisor tiene asignado 15 telefonistas, ellos deben apoyar a todos los telefonistas.

### **III. Retroalimentaciones**

En el caso de que existan incidencias por parte de los telefonistas, éstas son registradas e identificadas semanalmente por el área administrativa, de tal forma que se envían a cada supervisor para revisarlas con su personal. En esta revisión es importante la retroalimentación que se le da al telefonista e incluso para cualquier aclaración se revisa la grabación de la llamada.

### **IV. Oportunidad de crecimiento y reconocimiento**

El relato de la oportunidad del crecimiento profesional es uno de los discursos principales en La Compañía de Seguros, dicho relato se ha vuelto realidad en algunos casos de la gerencia de Cabina Nacional.

Sin embargo, algunas personas de la gerencia consideran que ya no tienen oportunidad de crecimiento o una forma de ascender con respecto del puesto en que se encuentran. Por ejemplo, algunos telefonistas consideran que pasar del puesto de telefonista al puesto de radio operador, significa tener mucho más trabajo y responsabilidades, pero sin tener el sueldo apropiado para estas nuevas actividades, como tampoco el reconocimiento necesario.

Además, el sueldo como radio operador no sube mucho con respecto al sueldo de un telefonista, razón por lo que prefieren quedarse en el puesto en el que se encuentran. Ahora bien, algunas personas que tienen el puesto de radio-operador, consideran que después de dicho puesto en cabina ya no pueden crecer más, debido a que las opciones después no son tan fáciles de conseguir para ellos.

En este caso, se refieren al pasar del puesto de radio operador al puesto de ajustador, debido a que este tipo de puestos no se dan en gran demanda, de igual forma consideran que sucede lo mismo al tratar de pasar a un puesto en el área

administrativa. Como dato adjunto en este aspecto, se encontró en el área de los radio-operadores, personas con 15 años en el mismo puesto.

En tal sentido, se puede observar, que no se reconoce de una forma adecuada a los actores de ésta gerencia, que, como seres sociales en el seno del campo de La Compañía de Seguros, piden ser reconocidos antes que cualquier otra cosa por su esfuerzo y compromiso. En este aspecto se ve el reflejo de un reconocimiento que va más allá de un simple valor monetario.

## **Relatos no verbales en la Gerencia de Cabina Nacional**

### **I. Pantallas de monitoreo de la operación**

En la oficina de Cabina Nacional se encuentran algunas pantallas que monitorean la operación de cabina, tanto para los telefonistas como para los radio-operadores. En el caso de los telefonistas, la pantalla muestra los diversos estatus de los telefonistas con respecto a las llamadas con tableros y semáforos.

De esta manera, los supervisores pueden darse cuenta cuando un telefonista necesita apoyo en alguna llamada al pasar por el límite del tiempo establecido en la toma de ésta, o bien, si existe algún otro motivo por el que el telefonista no está cumpliendo de la manera correcta. Esta pantalla hace que la operación sea transparente para todo el equipo de Cabina Nacional debido a que la pantalla está a la vista de todo el personal con el porcentaje de servicio.

En el caso de los radio-operadores la pantalla o monitor muestra los pendientes por asignar, es decir, aquellos reportes que aún no tienen asignados un ajustador. Al igual que en cabina existe un semáforo y un tiempo de asignación.

### **II. Los supervisores y el gerente**

Las figuras de los supervisores y del gerente son importantes en Cabina Nacional, pues su función es importante y necesaria para los controles, seguimientos, requerimientos, administración, verificación, validación, planeación, identificación y revisión de todo lo relacionado con la operación de cabina.

De hecho, se observó que generalmente los supervisores se dan rondas alrededor de los telefonistas para apoyarlos en caso de alguna duda o solución de problemas fuera del alcance del telefonista. Incluso las llamadas de los telefonistas pueden ser escuchadas desde las extensiones de los supervisores.

El gerente por su parte también da sus rondas y se observó que cualquiera puede preguntarle directamente alguna cuestión también si es necesario. Además, en algunas ocasiones pasó avisando a las diversas áreas de cabina que tomaran las llamadas cuando se encontraban saturadas las líneas de los telefonistas.

De esta forma, se considera que tanto los supervisores como el gerente deben tener una buena comunicación y coordinación para poder llevar a cabo las diversas actividades. De hecho, el gerente dijo que los supervisores lo apoyan mucho.

### **III. Tiempos de atención**

Los relatos de los tiempos de atención son prácticamente la forma en la que se mide el desempeño del telefonista en relación a la atención de las llamadas y con lo cual puede o no ganarse su bono.

Es por esto que tienen delimitados los tiempos de atención en la toma de las llamadas. Una supervisora nos comentó que el tiempo promedio que se les pide ya está validado, por lo que es posible hacerlo, es decir el tiempo que se les establece para la atención de una llamada es algo que puede llevarse a cabo, excepto cuando se atiende algún siniestro en el que se solicite el servicio de grúa, debido a que se considera que este tipo de servicios son los más tardados de atender.

Cabe mencionar que, para llegar a este tiempo, los telefonistas son capacitados, primero como semillero y después como sombra, por lo que el personal de nuevo ingreso cumple con un periodo de capacitación antes de entrar en la operación solo, sin embargo, dicha capacitación no debe exceder de mes y medio.

Los telefonistas que atienden cristales no tienen un tiempo de asignación y los radiooperadores sí lo tienen también y éste también se les mide.

#### **IV. Ambiente**

El espacio en el que se trabaja en Cabina Nacional es amplio, cada telefonista de acuerdo a su horario se va integrando, y nadie se queda sin máquina. Anteriormente sus oficinas se encontraban en un edificio donde se encontraba todo el personal amontonado, debido a que la operación y la cartera de clientes de la aseguradora han crecido considerablemente, pues se ha colocado como una de las primeras aseguradoras del país.

El ambiente en general se ve cálido, pero con presión, aunque todo mundo se encuentra en su lugar bajo la supervisión indicada, si existe un nivel de presión por las llamadas entrantes y por los tiempos que se requieren cumplir para otorgar un buen servicio.

#### **V. Incidencias**

Cuando los telefonistas tienen algún tipo de error, ocurren los relatos que en cabina se llaman incidencias. En este caso, hay diversos tipos de incidencias, para todas existe retroalimentación por parte de los supervisores o bien del gerente. Sin embargo, cuando la incidencia tuvo una consecuencia importante, como, por ejemplo, quejas del asegurado, o quejas de agentes, se levanta una amonestación.

Las amonestaciones tienen especificados el motivo de éstas e indica en qué se equivocaron, así como también cuáles fueron las consecuencias de dichas equivocaciones.

Ahora bien, existen también las llamadas actas administrativas, en este caso se entra en un protocolo en conjunto con Recursos humanos, de tal forma que, si el empleado llega a acumular 3 actas administrativas, esto es motivo de baja definitiva de la nómina. Sin embargo, esto no ha pasado en la gerencia de Cabina.

En el sentido del relato de las incidencias, el gerente nos comentó lo siguiente:



“Todos hablan de castigos, pero cuando hay errores aquí en cabina, es complicado hablar de un castigo, debido a que se está trabajando con gente y trabajar con gente es también complicado.

De hecho, en la operación no es tan fácil castigar, porque eso implica sacar a alguien de la operación. Así que se habla constantemente con las personas para que sepan hasta dónde pueden llegar las consecuencias de sus actos”.

El gerente desearía llevarse consigo a las personas a las juntas de resultados para que ellos mismos conocieran el impacto, la importancia y las consecuencias de lo que hacen en la operación, pero esto no es posible debido a la demanda de dicha operación.

#### **VI. Horarios (de comida, de descanso, de entrada y salida)**

Debido a los diversos turnos que tiene el personal de Cabina Nacional, hay también diversidad de horarios para la hora de comida, la cual depende de la hora de entrada. Existen algunos casos de personas que tienen un horario casi de corrido y eso hace que no tengan como tal un horario de comida, pero sí pueden tomar un descanso de 15 minutos, tal es el caso de los telefonistas de cristales.

Los radio-operadores, aunque tienen una hora para comer, en ocasiones no pueden hacerlo y comen en su lugar, pues no les da tiempo de salir a hacerlo, debido a la carga de trabajo. Los administrativos sí tienen un horario de comida fijo.

Existe un pequeño comedor en la oficina, sin embargo, hay un comedor un poco más amplio en el segundo piso del edificio, que se encuentra enfrente de las oficinas de la subdirección de Cabina AVQ, donde también es posible que suban a comer o bien ir a comer fuera.

La supervisora 2, nos comentó con respecto al tema de los horarios, que éstos son asignados de acuerdo a un estudio que ellos tienen sobre qué horarios son los en los que se requiere tener más personas para cubrir en cabina y de ésta forma se distribuyen entre el personal.

Ahora bien, con respecto a los de nuevo ingreso, nos comentó que a ellos generalmente se les da un horario de 8 am a 6 pm durante su capacitación, la cual dura tres meses.

Toda la cuestión de los horarios la gente que es contratada lo sabe muy bien desde el principio, de hecho, el aspecto de la disponibilidad de tiempo completo es uno de los requisitos que se solicitan para los aspirantes a entrar a cabina.

## **VII. Códigos de operación**

Cada telefonista tiene ciertas claves para identificar los tipos de eventos que se reportan en los siniestros; dichas claves solo son identificadas por dicho personal. Lo mismo sucede en el caso de los telefonistas para cristales y para los radio-operadores. En el caso del personal administrativo, generalmente ellos conocen todas las claves, pues para estar en dicho puesto, se debe conocer en su totalidad toda la operación.

Existen ciertas claves que identifican en el sistema al ajustador asignado al siniestro, esto sirve mucho cuando el asegurado llama nuevamente reportando que dicho ajustador aún no ha llegado a la zona del incidente, para lo cual el telefonista llama al ajustador para saber cuál es su ubicación actual y si necesita ayuda. Sin embargo, también hay ocasiones en las que en el sistema aparece que el ajustador ya llegó al lugar de arribo y el asegurado llama para reportar que el ajustador no ha llegado.

La telefonista con quien se trabajó el día que pasó un caso como este, nos comentó que en ocasiones los ajustadores pueden asignarse su hora de arribo, aunque no hayan llegado con el asegurado.

En caso de que el ajustador no conteste la llamada, el telefonista tiene acceso a llamar a su coordinador de zona o bien a algún radio operador en caso de que éste tampoco conteste. Pero si por este medio tampoco se pueda resolver el problema, se le da parte al supervisor de cabina y éste a su vez al supervisor del radio-operadores. El punto importante es buscar las alternativas para dar respuesta inmediata.

## **VIII. Celebraciones de cumpleaños**

Las celebraciones de cumpleaños se hacen de forma separada, si bien por la operación no es posible hacer dicha celebración, sin embargo, los grupos informales buscan una oportunidad para hacerlo, por lo cual quienes no tienen dicha celebración. En ocasiones se les adornan los lugares de los que cumplen años.

## **IX. Reconocimientos**

Al preguntarle al gerente de Cabina Nacional sobre los reconocimientos al personal, nos comentó que no existen más reconocimientos que los bonos o incentivos, basados en la medición del desempeño y productividad de las personas. Dicho desempeño es medido por ellos y Recursos Humanos cada mes les da a conocer quiénes son los acreedores a dichos bonos, pero que fuera de eso no existe otro tipo de reconocimiento.

## **X. Vestimenta**

Aunque las personas van de manera formal, la mayoría de las mujeres no portan la forma de vestir correspondiente y estipulada por el código de vestimenta de La Compañía de Seguros. En el caso de las mujeres casi nadie utiliza los uniformes que son establecidos como obligatorios, en el caso de los hombres no todos llevan saco ni corbata, ni traje sastre.

Este relato tiene mucho que ver con que la gente no acepta la disposición institucionalizada de la forma de vestir, y algunos de los puntos que salen a relucir en este punto es el hecho de que a muchos de ellos no les gusta lo estipulado o bien, en los casos de las mujeres, ellas consideran que es muy caro lo que les quieren descontar de sus quincenas y que lo que ganan es poco a comparación de eso que les quieren descontar. Además, consideran que, si sus supervisoras no se visten con dicho uniforme, y se visten como ellas quieren, incluso con minifalda, entonces ellas no tienen por qué usarlo.

## Expresiones simbólicas en la Gerencia de Cabina Nacional

A continuación, vamos a identificar en primer lugar los diversos disfuncionamientos y costos ocultos<sup>47</sup>, posteriormente se identificarán los elementos que tiene como management estratégico<sup>48</sup>, debido a que forman parte de las expresiones simbólicas que se encuentran en la gerencia de Cabina Nacional y que se desprenden de las acciones estratégicas para llevar a cabo la operación.

### Disfuncionamientos y Funcionamientos

**Tabla 13. Identificación de las familias de disfuncionamientos en la Gerencia de Cabina Nacional de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

<b>Familias de Disfuncionamiento</b>	<b>Familias de disfuncionamientos presentes en la Gerencia de Cabina Nacional de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México</b>
1.- Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Falta de reconocimiento</li><li>➤ La ubicación de la oficina</li></ul>
2.- Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tensiones debido a la carga de trabajo</li></ul>
3.- Gestión del tiempo	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Retrasos en la resolución de algunos casos</li><li>➤ Contestación de llamadas que no son para Cabina Nacional</li><li>➤ Retrasos porque los proveedores</li></ul>

<sup>47</sup> Véase apartado <<1.2.3.1. Disfuncionamientos y costos ocultos>> de la presente tesis.

<sup>48</sup> Véase apartado <<1.2.3.2. Management estratégico como parte de la configuración organizacional>> de la presente tesis.

	<p>de cristales no quieren aprender a usar el sistema que la aseguradora les ofrece para la atención a los asegurados.</p> <p>➤ Sobrecargas de tareas</p>
4.- Comunicación – Coordinación – Concertación	<p>Hace falta una mejor comunicación horizontal, de coordinación y de concertación en las relaciones entre los actores que tienen que ver con los ajustadores y los radio-operadores, y que se dan de la siguiente manera:</p> <p>Radio operador – Ajustador</p> <p>Supervisores de ajuste – telefonistas</p>
5.- Formación integrada	
6.- Puesta en práctica estratégica	

Fuente: Elaboración propia, basado en el objeto de estudio

Después del diagnóstico de los disfuncionamientos, vamos a plasmarlos en una tabla de funcionamientos y disfuncionamientos, para tener una mejor visión de la situación en la que se encuentra la gerencia de Cabina, como uno de los elementos del SCA llamado La Compañía de Seguros.

**Tabla 14. Funcionamientos y disfuncionamientos en la Gerencia de Cabina Nacional de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

<b>Funcionamientos</b>	<b>Disfuncionamientos</b>
Confianza en el gerente y en los	La falta de reconocimiento

supervisores	
Una logística ordenada en el proceso	La ubicación de la oficina
Grupos de trabajo	Tensiones debido a la carga de trabajo
Proyectos y búsqueda de innovaciones	Retrasos en la resolución de algunos casos
Indicadores para mediciones	Contestación de llamadas que no son para Cabina Nacional
	Sobrecarga de tareas
	Falta de una mejor comunicación entre grupos de trabajo
	Paternalista

Elaboración propia con base en información recaudada de la organización aseguradora

## **Disfuncionamientos**

### **a) Falta de reconocimiento**

El personal de cabina considera como parte de un reconocimiento el bono mensual, el cual pueden obtener siempre y cuando su desempeño haya llegado a las expectativas que les demanden, por lo que puede ser que a veces se los den y otras veces no.

En este sentido, existen algunas personas que se encuentran desmotivadas porque consideran que se ha ido perdiendo el trato humano hacia ellos, ya que ha aumentado el relato sobre la importancia de la productividad para la gerencia y para la organización.

Por ejemplo, nos comentaron que anteriormente, les llevaban una cena cuando era navidad a las personas que les tocaba el horario nocturno y se quedaban trabajando, pero que actualmente ya no se hace y eso ha hecho que ellos o bien cuando es la fiesta de fin de año, consideran que no les importa a los jefes si asisten o no a ella, sobre todo los que tienen horarios vespertinos-nocturnos. Detalles como éstos hacen que consideren que se les ha ido mermando su importancia como personas.

El gerente considera que dar un reconocimiento extra al personal de cabina resulta difícil, ya que, por ejemplo, si quisiera hacer una comida, tendría que hacerla pagándola de su propio bolsillo. Sin embargo, él comenta que trata de darles algunos estímulos, como, por ejemplo, si su productividad es buena, darles un lugar de estacionamiento, o bien si el día es holgado se les puede dar la opción de salir un poco más temprano.

#### **b) La ubicación de la oficina**

La ubicación de la oficina aumenta las posibilidades de ausentismo y reduce las de encontrar personas interesadas realmente en trabajar en las instalaciones de Cabina Nacional, debido a que dicha oficina no está tan céntrica, por lo que cuando algunas personas cuando entran a Cabina, después de estar un mes o dos, se dan cuenta que no les gusta y dejan el trabajo. Aunque esto no quiere decir que no haya personas que viven lejos y que se hacen dos horas para llegar a la oficina.

#### **c) Tensiones debido a la carga de trabajo**

Por la operación de cabina, las personas llegan a un punto de estrés importante, algunas de hecho, a la hora de la atención van perdiendo el carisma y se van haciendo duras. De pronto, se vuelven un tanto autómatas a la hora de hacer su trabajo. Esto se pudo observar tanto en los telefonistas como en los radio-operadores.

En los radio-operadores ha habido casos de personas que se les ha bajado la presión, e incluso una supervisora llegó al punto de sufrir una crisis.

#### **d) Retrasos en la resolución de algunos casos**

En ocasiones, cuando el telefonista necesita del apoyo de otra área, ya sea de la misma cabina o bien, de otra oficina, para resolver algún tipo de problema con el seguimiento de un reporte o contestar a algún asegurado, primero trata de comunicarse directamente con el área adecuada, pero si pasan los minutos y no lo logra, entonces puede pedir apoyo a un supervisor.

No obstante, cuando estuvimos con los telefonistas nos tocaron unos casos en los que los asegurados llamaban por alguna cuestión en el servicio, y pedían explicaciones o seguimientos de manera molesta, por lo que, de acuerdo al telefonista y al supervisor de éste, era el supervisor de ajuste quien tendría que responder, sin embargo, el supervisor de ajuste no contestó y no pudo ayudar, pues argumentó que no sabía qué decir o qué contestar al asegurado.

Hubo otras ocasiones en las que estando con los radio-operadores, ellos nos mostraron cómo en ocasiones los ajustadores aparecían en el sistema como desconectados en momentos críticos de la operación en ciertas zonas y esto hacía que todo fuese un mayor retraso.

Cuando se tuvo la oportunidad de estar con los telefonistas para la atención de los proveedores de cristales, ellos nos comentaron que existe un retraso en la operación, sobre todo al tratarse de la atención de los asegurados, porque hay proveedores que se ponen necios y no quieren aprender a usar el sistema y prefieren llamar al telefonista para que les resuelva todos sus problemas de gestión. En este caso, me dijeron que no existe como tal

Otro problema con el que se encuentran los telefonistas de cristales es cuando en las bases de datos del sistema central no se encuentran actualizados los pagos que los asegurados hacen a las pólizas, por lo que se pierde tiempo en validar si el asegurado ya pagó o no.

#### **e) Contestación de llamadas que no son para Cabina Nacional**



A pesar de que en el manual de políticas de la gerencia de Cabina Nacional estipula que dicha área no debe realizar funciones de conmutador o enlace de llamadas, esto sí sucede en ocasiones, y al hacerlo, se pierde tiempo valioso para atención de las llamadas de los asegurados.

#### **f) Sobrecargas de tareas**

En los cuatro grupos de trabajo -telefonistas, telefonistas para cristales, radio-operadores y administrativos-, de lo que más se queja la gente es de la sobrecarga de trabajo.

Esta sobrecarga se debe principalmente porque La Compañía ha crecido muy rápidamente y considerablemente, de tal manera que no se dan abasto suficiente para la atención de la operación. Esto va muy ligado al relato de la tensión que sufre la gente en la operación. En ocasiones, la gente no aguanta el estrés y deciden irse, por lo cual hay rotación.

#### **g) Falta de una mejor comunicación entre grupos de trabajo**

Aunque la logística del área de Cabina Nacional está diseñada para que la comunicación fluya y puedan resolverse los problemas en tiempo y forma para atender a los asegurados, existen momentos en que hace falta una mejor comunicación entre los grupos de trabajo para aclarar malos entendidos e incluso para mejorar el trabajo. Además, no todo el personal de cabina conoce el manual de políticas y procedimientos de dicha gerencia.

Si bien existen grupos informales que se apoyan, también existen rumores y los llamados “radio pasillos”, que se van creando y generando representaciones sociales que se convierten en mitos racionalizados sobre alguna situación que puede llegar a confundir a la gente. Por ejemplo, existe el rumor de que, si la personas al checar no pone su dedo índice por lo menos unas tres veces, el sistema no lo reconoce y entonces les generarán su descuento por el día.

#### **h) Manual de procedimientos y políticas**

A pesar de que la Gerencia de Cabina Nacional tiene un manual de políticas y procedimientos, el cual todo el personal debería conocer, esto no es así. Por una parte, la mayor parte de los telefonistas dijeron no conocer el manual.

Por otra parte, con base en lo que nos dijo el área de Administración Integral de Riesgos, quienes son los encargados de llevar a cabo la normatividad y los procesos, así como los seguimientos para que éstos sean leídos y entendidos en todas las áreas de La Compañía de Seguros, dicho manual sólo se ha publicado en la intranet de la organización, y reconoce que hace falta el seguimiento para que todos los integrantes operativos de cabina firmen de que lo han leído.

La importancia de conocer el manual de procedimientos en primer lugar radica para conocer cómo se lleva a cabo la operación y en segundo para saber qué está permitido y qué cosas no. El hecho es que se puede ver en ocasiones que las chicas de cabina de pronto están maquillándose, o incluso usando accesorios que se supone están prohibidos llevar.

#### **i) Paternalista**

El paternalismo que se aplica en Cabina Nacional tiene dos aspectos, uno es el que se aplica en la reducción de las libertades de las personas que forman los grupos de trabajo, al sobrecargarlos de tareas y de estrés, aunque también ocasiona ciertos consentimientos a algunas personas del grupo, lo cual provoca enojos, desmotivación y descontentos. Por otro lado, el paternalismo del gerente con sus colaboradores haga posible que no asistan a los cursos que les dicen o bien que no quieran participar en tareas a nivel organizacional. El gerente lo deja pasar porque la respuesta siempre es “no voy porque tengo mucho trabajo”.

### **Funcionamientos**

#### **a) Confianza en el gerente y en los supervisores**

La mayoría de las personas confían en sus supervisores y en su gerente. Algunos incluso han dicho que se les ha apoyado cuando lo han necesitado, no sólo en lo

laboral, sino también en lo profesional. Aunque hay gente que no confía en ellos, pues dicen que existe en ciertos casos un factor de favoritismo.

#### **b) Una logística ordenada en el proceso**

Durante nuestra estancia en el área de cabina, se pudo observar que existe una buena logística para el desarrollo de los procesos en la operación, es por ello, que todos saben lo que tienen que hacer.

#### **c) Grupos de trabajo**

Si no se trabaja en cooperación unos con otros, la operación no puede llevarse a cabo. Es por ello, que con base en la logística que tienen desarrollada en el área, es posible trabajar en grupos y dichos grupos deben hacer un trabajo en cooperación no sólo en el mismo grupo, sino con los otros grupos de trabajo de cabina y de otras áreas de la organización.

Cabe mencionar que de pronto existen averías como le llamamos en la teoría de SCA en el trabajo en cooperación, la operación funciona, sin embargo, existen algunas averías que aún no se han logrado resolver y que se encuentran en los disfuncionamientos que se han convertido en costos ocultos.

#### **d) Proyectos y búsqueda de innovaciones**

Debido a la importancia que se le ha dado a la productividad, la gerencia de Cabina Nacional es un área que siempre trata de innovar para mejorar su operación. En este sentido, tiene proyectos que son llamados “Mejoras Continuas”. Por ejemplo, se encuentran trabajando en la unificación y en la migración de diversos sistemas a uno sólo.

#### **e) Indicadores para mediciones**

La Gerencia de Cabina maneja indicadores para llevar sus controles, de hecho, ellos mismos a través del área administrativa hacen algunos. El gerente comparte algunos

indicadores como apoyo a otras áreas involucradas en el proceso de la atención al asegurado, como es el caso del área de los ajustadores.

Se les pasa ciertos indicadores a los coordinadores de los ajustadores para apoyar a encontrar algunos aspectos como, por ejemplo, el por qué en ocasiones los ajustadores no se encuentran disponibles cuando se reportan en servicio, afectando y retrasando de esta manera la asignación que deben hacer los radio-operadores y los telefonistas para dar el servicio al asegurado.

### **Costos ocultos**

Una vez detectadas las anomalías o disfuncionamientos, en el caso de la Gerencia de Cabina Nacional, vamos a identificar algunos costos ocultos que se encontraron en dicha gerencia.

**Tabla 15. Identificación de los costos ocultos en la Gerencia de Cabina Nacional de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

<b>Familias de Costos Ocultos</b>	<b>Identificación de los costos ocultos presentes en la Gerencia de Cabina Nacional de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México</b>
1.- Ausentismo	
2.- Accidentes de trabajo	
3.- Rotación de personal	➤ Sí existe rotación de personal
4.- Calidad	➤ Hay quejas de los asegurados por el servicio
5.- Productividad	➤ La productividad se ve afectada por la misma rotación de personal

Fuente: Elaboración propia, basado en el objeto de estudio

A continuación, se describirán las situaciones de los costos ocultos.

#### **a) Rotación de personal**

La rotación de personal es un tema delicado en la Gerencia de Cabina Nacional. Al respecto el gerente nos comentó que dicho fenómeno incrementó mucho en el año 2016 a comparación de años anteriores.

El gerente considera si bien el crecimiento de la operación ha dado la pauta a la necesidad de reclutar a más personal, dicho reclutamiento quizás no se ha hecho de la mejor forma por Recursos Humanos, debido a que al reclutar gente de forma masiva y sin hacer un buen escrutinio de la misma, al llegar a la operación, no funcionan. Las personas que se dieron cuenta que no les gustaba la operación y que no se sentían a gusto en el área renunciaron, otros más los liquidaron debido a que su trabajo no era el adecuado.

Cabe mencionar que en este fenómeno también ha influido la ubicación de la oficina, debido a que se reducen las posibilidades de encontrar gente con verdadero interés en trabajar en Cabina Nacional y que no sea exclusivamente de la zona. Este factor no quiere decir que actualmente no trabaje gente que venga de lejos, pero en la nueva búsqueda de personal es un punto que también ha intervenido.

Esto lo pudimos constatar cuando el gerente reconoció que últimamente se ha descuidado mucho a la gente, puesto que se han enfocado más en la productividad y en alcanzar un porcentaje alto en el nivel de servicio, y considera que este descuido se debe al crecimiento de la operación. Actualmente han llegado al 98% en su nivel de servicio en cabina, un excelente nivel de servicio para un call center.

#### **b) Hay quejas de los asegurados por el servicio**

A pesar de que la gerencia de Cabina Nacional maneja indicadores para medir su desempeño, no es un área que por sí sola logre llegar a la calidad en el servicio, pues necesita de otras áreas para sacar adelante la operación.

Si dichas áreas no hacen bien su trabajo, y como sistema complejo adaptativo que son, existe un efecto domino hacia ellos en el sentido de que no pueden dar una atención excelente. Esto lo podemos ver en la parte de los disfuncionamientos que anteriormente ya se ha explicado.

Cuando todos estos aspectos de disfuncionamientos no se logran controlar, llegan las quejas de los asegurados, y eso refleja el impacto en su calidad.

### **c) La productividad se ve afectada por la misma rotación de personal**

Aunque se ha logrado llegar al 98% de nivel de servicio de atención, al haber rotación, las personas restantes tienen que trabajar al doble, lo cual lleva hacia un estrés continuo que llega en momento determinado a quemarlos o incluso a llevarlos hacia el síndrome de burnout<sup>49</sup>.

Esto afecta mucho la productividad de las personas, pues quizás sus reacciones son más parecidas a un autómatas que a un ser humano llegando a perder en ocasiones la sensibilidad del trato con la gente.

## **Management estratégico: Su aplicación en la Gerencia de Cabina Nacional de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

La aplicación de un management estratégico en las organizaciones, permite que la unificación tanto de la parte económica como de la parte social den como resultado la eficacia y la eficiencia en ambas, por lo que se hace necesario identificar cómo es la aplicación de dicho management estratégico en La Gerencia de Cabina Nacional.

### **a) Potencial humano y la ingeniería inmaterial**

El área de cabina ha ido descuidando o dejando de lado la parte del desarrollo potencial humano o la inversión inmaterial de sus colaboradores, que, aunque si reciben capacitación al entrar y se les apoya en las dudas que les puedan surgir en

---

<sup>49</sup> El síndrome de *Burnout o del quemado*, se refiere al desgaste o al cansancio en extremo que experimentan las personas debido a los altos niveles de estrés al que están expuestos en su ambiente laboral (Recuperado de <http://www.http://conacytprensa.mx/index.php/ciencia/salud/6398-sindrome-de-burnout-reportaje-final>).

su trabajo, por la misma operación, el desarrollo de su potencial humano es víctima de una racionalidad limitada que los pone en un punto de no incrementar y desarrollar su talento.

El crecimiento espontáneo de la organización no les ha permitido a los colaboradores tener una buena adaptación a su ambiente laboral, en donde se debe fomentar el desarrollo de sus capacidades a corto mediano y largo plazo de tal manera que lleguen a un punto de ejercer su trabajo con un alto compromiso que involucren sus habilidades sociales, interpersonales y que aumenten su formación inicial.

#### **b) Sistema de remuneración**

En cuanto al sistema de remuneración, las personas consideran que no vale la pena sacrificar su esfuerzo en otro puesto muy similar al de ellos, donde existe una mayor responsabilidad, pues la remuneración que recibirán a cambio para ellos no es suficiente.

Por otro lado, para las personas de nuevo ingreso, es una oportunidad que se les brinda, pues no les piden experiencia en el ramo ni en un call center. Sin embargo, cuando ya están dentro, son pocas las que verdaderamente siguen teniendo ese interés por desarrollarse en el área y en su trabajo.

#### **c) Sistemas de información**

Los sistemas de información que se ocupan en la Gerencia de Cabina es en principio el sistema central que se ocupa en toda la organización aseguradora, llamado por sus siglas SISE (Sistema Integral para Compañías de Seguros); sin embargo, en el área se han innovado nuevos sistemas, de tal forma que al sistema SISE, lo han hecho de manera amigable a través de otros sistemas, adaptando las pantallas con lo que se necesita que maneje el personal de Cabina.

Esto se hace con la finalidad de erradicar la utilización de varios sistemas que en la actualidad se utilizan para la captura, validación, localización y consultas de los

telefonistas. Sin embargo, siempre regresan al uso del sistema SISE, pues es el más completo.

#### **d) Gestión de calidad, control y gestión de la productividad**

En relación a la gestión de la calidad, los supervisores con frecuencia hacen rondas alrededor de las filas de los telefonistas, con la finalidad de que se conteste de forma rápida y eficiente, en tiempo y forma.

De la misma manera los supervisores de los otros grupos de trabajo deben de estar pendientes de lo que necesite la gente para que el proceso fluya sin inconvenientes. Es por esto, que se ha dicho que la logística que se tiene en cabina en el desarrollo de su operación es un funcionamiento.

De igual manera están pendientes de que el telefonista respete sus horarios, tanto de entrada como de comida, y de no abandonar su estación de trabajo. Es importante señalar que todas las llamadas entrantes a Cabina Nacional son grabadas para cualquier aclaración y por si se detecta alguna incidencia.

En cuestión de control, la gerencia de Cabina Nacional tiene definidos ciertos indicadores a través de los cuales controlan la productividad midiendo el desempeño de las personas en su atención y asignación sobre los tiempos que les son establecidos.

#### **e) Decisiones de inversión**

Cabina Nacional ha invertido en la creación de nuevos sistemas con la aprobación de la Dirección, con la finalidad de mejorar el ambiente del sistema para que de esta manera el sistema sea amigable para el telefonista y no batalle tanto con el sistema SISE.

#### **f) Entorno interno y Entorno externo**

En relación a la interacción con el entorno externo, suelen ocurrir ciertas tensiones con los ajustadores, con los proveedores, así como con los asegurados. Con los



ajustadores porque no se pueden localizar a la hora de asignarlos a un siniestro, con los proveedores porque se ponen necios y quieren que el telefonista les haga todo el proceso administrativo y en cuanto a los asegurados porque existen diversas situaciones con respecto a sus reportes que nunca son las mismas, por lo que el telefonista debe otorgar siempre apoyo, tolerancia y seguimiento.

Por otro lado, en su entorno interno, hace falta una mayor comunicación con la gente, que se les dé oportunidad de expresarse, que no todo quede en rumores, o en radio pasillos, y a partir de esto, conocer qué necesitan para hacer su trabajo.

### **Conclusiones específicas de la Gerencia de Cabina Nacional de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

- Se ha observado que la gerencia de Cabina Nacional tiene disfuncionamientos que ya se han convertido en costos ocultos. Cabe mencionar que los disfuncionamientos que debilitan la parte social debilitan de la misma forma a la parte económica, puesto que, si bien se ha conseguido un buen nivel de servicio, también es cierto que se ha tenido que gastar e invertir mucho más en nuevas contrataciones por tanta rotación.
- La información sobre los indicadores y desempeño de los telefonistas no les es transmitida de forma adecuada, de tal manera que éstos pueden saber dónde está fallando y no solamente cuando existan retroalimentaciones si suceden incidencias.
- La demanda de la cooperación es un factor en el que se encontró que el trabajo en grupos y la logística de la operación requiere tanto de los actores internos como externos. Incluso entre los mismos actores internos, la cooperación demanda un mejor sistema de comunicación y de trabajo en equipo entre los miembros de las diversas áreas, como es el caso de los ajustadores y los radio-operadores.

- No se escucha de la forma apropiada a los clientes internos de la organización, en este caso, a los integrantes de cabina, ya que, aunque este punto pueda parecer un pequeño detalle, es de suma importancia, debido a que entre todos se pueden aportar buenas ideas que quizás posteriormente puedan transformarse en grandes proyectos, no sólo para sentirse tomados en cuenta, sino para recobrar la confianza en el área y reforzar la que sienten por la organización.
- El estrés es un factor importante en las actividades de la gerencia de Cabina Nacional, debido a que ha llegado al punto de ser el principal motivo de rotación. En esta perspectiva, se considera que existe un estrés positivo que trae beneficios a las personas pues supone un estímulo que les sirve para afrontar determinadas situaciones o bien prepararse de forma constante para ellas. Dicho estrés no repercute en la salud.

Por otro lado, el estrés negativo, si repercute en nuestra salud debido a que puede provocar cambios químicos en el cuerpo, lo cual puede alterar la salud no solo física sino también mental.

De esta manera nuestro diagnóstico es que en la gerencia de Cabina Nacional existe el estrés negativo ha afectado demasiado a sus integrantes, al punto de llevarlos al síndrome de Burnout.

#### **5.3.1.5. Gerencia Operativa de Asistencia Vial: Apoyo, servicio y seguimiento para los asegurados**

A finales del mes de febrero y a principios del mes de marzo del año 2017, Recursos Humanos nos apoyó con las visitas a la Subdirección de Asistencia Vial, la cual está conformada por tres gerencias que son: Gerencia Operativa de Asistencia Vial, la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial y la Gerencia de grúas por Colisión.

Anteriormente la subdirección solo tenía una gerencia, pero después las dividieron en las tres gerencias que existen actualmente. En este apartado vamos a referirnos exclusivamente a la Gerencia Operativa de Asistencia Vial, también conocida como Cabina Operativa de Asistencia Vial, la cual cuenta con 35 personas.

Dicha gerencia coordina servicios de asistencia al conductor por problemas de fallas mecánicas con motivo de un accidente de automóvil, como por ejemplo auxilio vial (casos como paso de corriente, cambio de llanta o de gasolina), envío y pago de grúa, envío y pago de ambulancia terrestre, traslado médico y servicio de cerrajería del automóvil. Todo esto, siempre con base en las condiciones generales y especiales de cada póliza.

Las oficinas de la Subdirección de Asistencia Vial se encuentran en el segundo piso en el mismo edificio donde se encuentra ubicada la Gerencia de Cabina Nacional, en Cuajimalpa, por lo cual la estructura de los lugares y oficinas de los gerentes es similar a la que tiene Cabina Nacional. A comparación de Cabina Nacional, ésta Subdirección está conformada por menos personas, aunque a decir del subdirector y de los gerentes, el área ha crecido muy rápidamente, lo cual se debe al crecimiento de la propia organización y de sus clientes. Actualmente la conforman 100 personas.

La atención a los reportes se realiza durante los 365 días del año, las 24 horas del día, por lo que en la gerencia los turnos no son fijos y cada dos meses cambian, con base en las necesidades que se detectan con la finalidad de garantizar el servicio.

Cabe mencionar que al radio operador se le mide el tiempo de asignación de los servicios, dicho tiempo es establecido por la gerencia y subdirección de Asistencia Vial. De esta manera, se mide el desempeño de cada radio operador y con base en esto se les otorga o no un bono.

En la Gerencia Operativa de Asistencia Vial o de AVQ, hay dos tipos de puestos, los telefonistas que son los que levantan los reportes y los radio-operadores que son los que asignan al proveedor para la atención. Hay personas que empezaron como

telefonistas y que con base en su desempeño han pasado a ser radio-operadores, lo cual implica una escala en el puesto y en remuneración.

El personal de la Gerencia de AVQ, por los diversos horarios que maneja no tiene un lugar fijo, así que puede ser que todos los días se sienten en lugares diferentes o si está desocupado el lugar que ellos seleccionan o prefieren lo pueden ocupar.

A continuación, se hará una referencia a los puestos que existen en dicha gerencia para conocer qué hacen y cómo viven sus relatos en su trabajo.

#### *El radio operador*

El radio operador es el encargado de asignar los servicios correspondientes, que pueden ser servicios de grúas, auxilio vial básico, cerrajero o taxi. Para esto, es necesario que revise la póliza, así como si el vehículo se encuentra cargado, sus características y el lugar en donde se encuentra ubicado. Si por alguna razón el radio operador tiene alguna duda, debe llamar al asegurado para aclararla.

Con estos datos, es posible que el radio operador identificar y tomar en el sistema los servicios que se presentan de acuerdo a la zona geográfica correspondiente, además si es un caso local o bien carretero.

Además, el radio operador debe identificar el kilometraje del servicio, con la finalidad de conocer si el servicio rebasa los límites permitidos o si se genera un excedente el cual el asegurado deberá cubrir, salvo si su póliza tiene una condición especial.

Una vez que se hacen las validaciones correspondientes, en el sistema se hacen las anotaciones pertinentes que les llegan a los proveedores, tomando como base la matriz de autorizaciones establecidas, así como en las tabulaciones de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. De estos proveedores se toman como prioridad aquellos que están en convenio con la aseguradora y que la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial se encarga de llevar a cabo.

Cabe mencionar que existen proveedores que tienen el mismo sistema que manejan los radio-operadores, de tal manera que la intención es que pueda existir una

comunicación más rápida entre ellos y que de la misma forma sea la asignación o bien la búsqueda de otros proveedores en el mismo sistema.

En los tramos carreteros se busca realizar cotizaciones para la asignación del reporte con el proveedor que otorgue un mejor servicio en relación al costo y al tiempo de arribo. Sin embargo, en ocasiones cuando la incidencia ocurre en tramos carreteros donde ya existen proveedores concesionados, lo anterior se vuelve un aspecto complicado, debido a que, por ser proveedores concesionados, elevan demasiado sus tarifas, es decir, cobran lo que quieren, por lo cual se entra en un proceso de negociación.

Otro aspecto similar ocurre cuando las incidencias ocurren en lugares difíciles, ya sea fuera del camino o en cerros. En la zona sur del país, en ocasiones sólo existe un proveedor y éste no puede acudir en el momento, ya sea por el tipo de camino o bien por la hora, por lo que en estos casos hay que buscar alternativas para apoyar al asegurado.

En cuanto a la zona norte del país por la inseguridad en que se vive actualmente en México, los proveedores tampoco quieren acudir a ciertos lugares.

Los radio-operadores tienen supervisores, quienes están al pendiente para aquellos casos en los que se necesite, ya sea referente a autorizaciones o a otros tipos de consultas.

En el caso de que exista algún problema con la ubicación o bien si el proveedor requiere de alguna información adicional o no encuentra al asegurado en el lugar en que se reportó el incidente, el radio operador debe comunicarse con el asegurado y si el caso lo amerita, llevar a cabo una conferencia entre el asegurado y el proveedor, dicha conferencia les permite corroborar que el trato que tienen los proveedores con el asegurado es el adecuado.

Cuando el servicio que se otorga es con un costo al asegurado, debido a que se pasa del kilometraje estipulado, sólo en esos casos el proveedor podrá comunicarse

directamente con el asegurado, todo esto, una vez que se le ha informado al asegurado y éste ha aceptado dicho servicio.

Otro aspecto importante es la asignación y el trato a camiones y remolques, puesto que, en éstos, generalmente las pólizas se encuentran en flotillas, por lo que hay que validar por inciso de las mismas que tenga incluida la cobertura de asistencia vial, y dicha validación tarda un poco más.

En éstos camiones y/o remolques, no es cubierta la carga, por lo que es el asegurado el que deberá cubrir dicho monto, este es otro caso en el que el asegurado paga directamente al proveedor.

El radio operador puede realizar sus asignaciones tanto manuales como de manera automática, que es cuando en el sistema aparece el servicio con proveedor y con marca de asignado. Sin embargo, si el proveedor no lo acepta, después de 10 minutos, se debe buscar y asignar a otro proveedor.

Hay ocasiones en que se asigna un ajustador para ir a los casos de asistencia vial, incluso ellos mismos pueden dar el servicio de paso de corriente. Cuando sucede esto, el radio operador cierra el reporte del ajustador.

### *Telefonista*

Los telefonistas son las personas encargadas de llamar al proveedor con la finalidad de verificar si la hora de arribo se encuentra dentro del tiempo marcado, debido a que a los proveedores se les mide dicho tiempo.

El telefonista debe escribir en las notas del sistema la información concerniente a la ubicación en donde se encuentra el proveedor, así como el tiempo aproximado del arribo del mismo, para informar al asegurado telefónicamente.

En ocasiones el asegurado marca para reportar que ha pasado tiempo y que el proveedor no ha llegado, por lo que el telefonista deberá comunicarse con el proveedor para saber su ubicación y conocer la situación por la que no ha llegado.

Posteriormente se hace una conferencia entre asegurado y proveedor para cualquier aclaración.

Al momento de llegar el proveedor con el asegurado, éste deberá marcar su tiempo de arribo, así como la terminación de serie o de placas del vehículo, pero si esto no lo hace, el telefonista deberá marcarle para solicitarle dichos datos y registrarlos en el sistema.

#### *Un radio operador de cierres*

Existe un radio operador quien es el encargado de llevar a cabo los cierres de los reportes con la finalidad de que no queden pendientes. Dicho cierre se puede llevar a cabo tanto de forma automática o bien manual. Aunque los mismos radio-operadores deben cerrar los reportes; sin embargo, esto a veces no pasa.

El cierre automático se hace cuando el proveedor registra en el sistema el costo del servicio y éste debe coincidir con el que se ha cargado por parte del radio operador, si todo está en orden se genera un folio y un número de siniestro.

En el cierre manual, el radio operador deberá revisar si el costo inicial cuadra con el costo final, siempre con la validación de la matriz de autorizaciones. En estos cierres cuando es necesario se comunican con el asegurado para confirmar la información del servicio, si todo es correcto se genera el folio correspondiente y el número de siniestro.

También se atenderá a los asegurados cuando solicitan algún tipo de aclaración con referente al servicio, ya sea que el proveedor aun no haya llegado al lugar en tiempo y forma, o que exista una mala atención y quiera dar una queja por mala atención o por no avisar el excedente del pago que debe realizar. Si las quejas no se refieren a esta índole, entonces se pasan al área de Red de Proveedores para su seguimiento.

#### *Supervisores*

Los supervisores tienen a cierto grupo de telefonistas y radio operadores a su cargo, de tal forma que los supervisores siempre están al pendiente de ellos, incluso constantemente pasan haciendo rondas a lo largo de cada fila del personal.

De hecho, en esta cabina de AVQ, al igual que en cabina nacional, tienen monitores que muestran el estatus de los radio-operadores con respecto a las llamadas que son atendidas, las que son abandonadas y las que están en espera. Muestra además el costo medio al que se debe llegar en el mes, y el costo medio actual.

Los supervisores deben verificar la asistencia del personal que se encuentra a su cargo, así como el cumplimiento de los horarios de entrada, de salida y de comida. Anteriormente, los supervisores y sus grupos no se encontraban organizados por zonas, sin embargo, cuando los aspectos administrativos de aclaraciones comenzaron a crecer en zonas complicadas de los que nadie se quería hacer cargo, se tuvieron que agrupar por zonas para que ya no fuera sólo el supervisor que quisiera atenderlo, sino que ahora cada supervisor debe atenderlos debido a que forman parte de sus responsabilidades. Los supervisores además deben garantizar que todo el personal cuente con las computadoras y con los sistemas indicados para su trabajo. Cabe destacar que hay días en los que la operación es tranquila y otras más en las que sí incrementan las llamadas.

Los supervisores apoyan al radio operador cuando así se requiere, en la negociación con los proveedores sobre el costo cuando este es muy elevado.

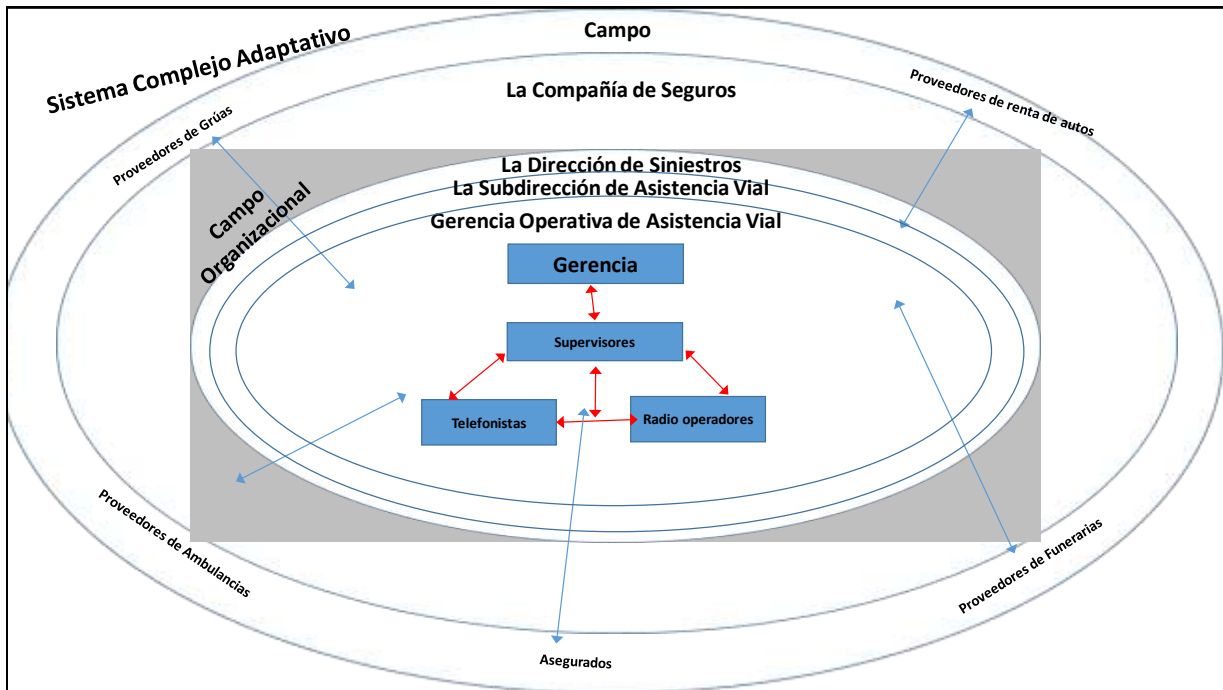
### **El área de la Gerencia Operativa Asistencia Vial como uno de los elementos del sistema complejo adaptativo de La Compañía de Seguros**

La Cabina Operativa de Asistencia Vial, es otro de los contactos importantes con el asegurado, que comienza después del contacto de éste con Cabina Nacional, cuando se trata de casos de asistencia vial, ofreciendo los servicios necesarios para garantizar la mejor atención.



A continuación, vamos a identificar las relaciones e interacciones que tienen que ver con dicha área, al considerarla como otro elemento importante del sistema complejo adaptativo que es La Compañía de Seguros.

**Figura 16. Relaciones complejas adaptativas externas de la Gerencia Operativa Asistencia Vial en La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**



Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

En la figura 16 comenzamos con las principales relaciones externas que tiene la Gerencia Operativa Asistencia Vial dentro del marco de su Entorno externo, en este caso en el campo social que está compuesto por los diversos proveedores con quienes trabajan en conjunto, y que, de hecho, son dichos proveedores los que a menudo se conducen hacia la homogeneidad de estructura y de cultura en la República mexicana.

Ahora bien, se muestra también el campo organizacional<sup>50</sup> como un subcampo que se encuentra dentro de la organización y de un campo social y que a su vez forma parte de un sistema complejo adaptativo.

Con base en lo mencionado anteriormente, se considera que La Compañía de Seguros es un sistema complejo adaptativo, que se encuentra dentro de un campo organizacional, el cual está alineado su campo social, en el que se localizan las diversas organizaciones de proveedores con las que la Gerencia Operativa Asistencia Vial tiene relaciones de causalidad recursiva. Dichos proveedores no forman parte de La Compañía de Seguros.

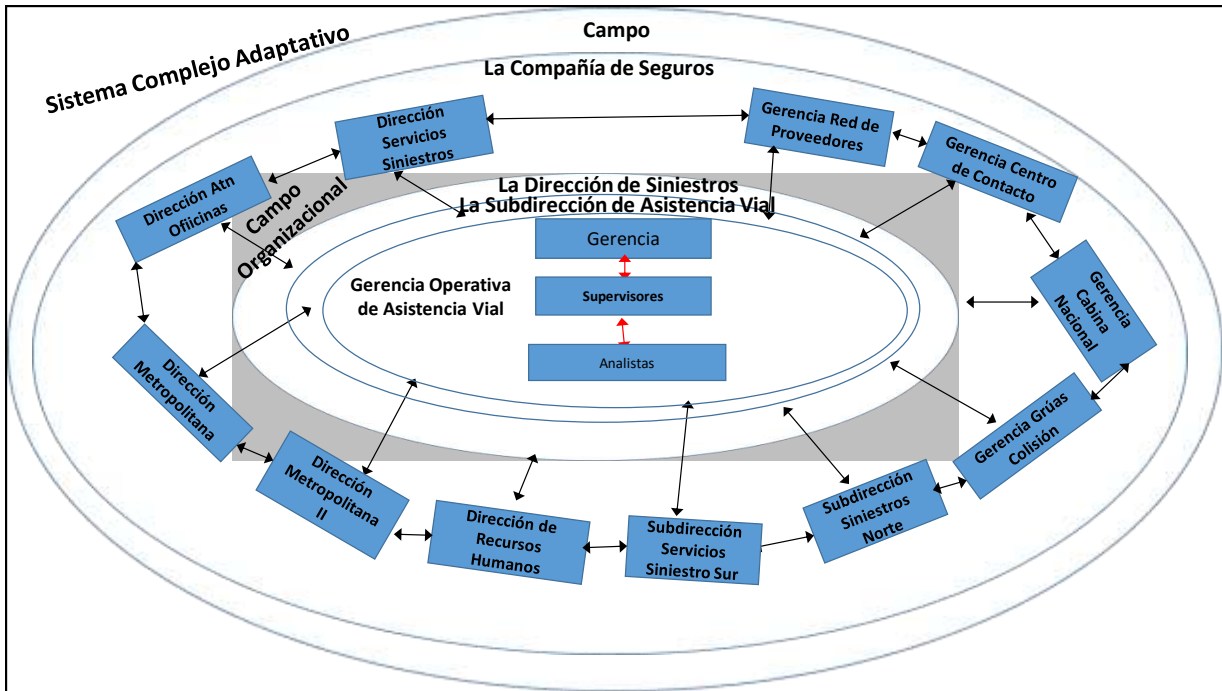
Por otro lado, se presenta a la Gerencia Operativa Asistencia Vial, la cual también internamente tiene relaciones de causalidad recursiva, de tal manera que esto llega a representar el trabajo en equipo que se debe realizar en dicha operación, no sólo de forma interna, sino igualmente de forma externa.

---

<sup>50</sup>Powell & Dimaggio (1991) definen el concepto de *campo organizacional* como aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares.

En la presente tesis se ocupa el concepto de *campo organizacional*, que el tutor de nuestra tesis, el Dr. Juan Castaingts y una servidora, definimos como un subcampo del campo social en el que se encuentran las organizaciones, de tal forma que tiene aspectos específicos que definen la particularidad de cada organización. Sin embargo, dicho campo organizacional siempre se alinea a las condiciones del campo en el que se encuentra.

**Figura 17. Relaciones complejas adaptativas internas de la Gerencia Operativa Asistencia Vial en La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**



Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

En la figura 17 se presentan las principales relaciones internas de causalidad recursiva que tiene la Gerencia Operativa Asistencia Vial, las cuales son relaciones de signos y símbolos que se encuentran dentro de un sistema complejo adaptativo, en este caso, dentro de La Compañía de Seguros.

Las diversas direcciones, subdirecciones y gerencias que se muestran, son todas las que se encuentran involucradas para que el proceso de la operación que lleva a cabo la cabina de Gerencia Operativa Asistencia Vial se cumpla de manera efectiva.

Cabe mencionar que, en dichas relaciones se consideran igualmente las relaciones informales, que también son causales recursivas y que, aunque no las representamos de manera gráfica, sí las consideramos involucradas, pues son importantes en las relaciones entre los integrantes de las diversas áreas. Se consideran implícitas las relaciones informales. Todas dentro del campo organizacional de La Compañía de Seguros.

## **Relatos verbales en la Gerencia Operativa Asistencia Vial**

### **I. Los protocolos y notación vocal para contestar el teléfono**

En la Cabina Operativa de Asistencia Vial, tienen marcado el discurso que el personal debe decir al momento de atender a un asegurado. Esto va desde el telefonista hasta la gerente misma.

Dicho protocolo lo tienen escrito en un papel cerca de su computadora y se les ha pegado a todos a un lado del monitor de la computadora, para que lo lleven a cabo en el transcurso de la atención o bien si se trata de alguna transferencia.

### **II. Historias**

Las historias más comunes son las que se relacionan con los jefes y cómo éstos llegaron a los puestos que tienen actualmente. En Cabina Operativa de Asistencia Vial existen varias historias como éstas, pues la mayoría de los supervisores e incluso la gerente son personas que anteriormente estaban en puestos más bajos, pero con el tiempo y con su desempeño han crecido profesionalmente.

Recordemos que La Compañía de Seguros se caracteriza por este tipo de relatos, en donde les da grandes oportunidades a la gente que tiene un buen desempeño y que trabaja para lograrlo, el poder crecer profesionalmente y convertirse en jefe.

A pesar de que éstas historias son importantes y pueden verse en algunos casos hechas realidad en esta gerencia, algunos de los radio-operadores y telefonistas consideran que no tienen muchas oportunidades para crecer, por lo que piensan seguir estudiando, aunque al hacerlo tengan que renunciar, pues el horario que tienen no les permite hacerlo, o bien, encontrar otro trabajo.

Otro relato es, por ejemplo, el que se rumora entre toda la subdirección y los que tienen más tiempo aconsejan a los de nuevo ingreso a cabina, que deben checar más de dos veces, es más si lo hacen más de dos veces es mejor. Esto porque se dice que cuando sólo se checa una vez, el checador no lo registra y entonces se les pone falta del día.

### **III. Experiencias de vida**

Las experiencias de vida de algunos elementos de la cabina de Asistencia Vial nos describen la importancia que la organización y la gerencia han tenido en sus vidas, es por ellos que se expondrán algunos casos sin pretender entrar a fondo en descripción de historias de vida.

#### *Gerente*

En el caso de la gerente, ella nos contó que tiene 15 años en la organización, que empezó como telefonista en la gerencia de Cabina Nacional, lo cual la enorgullece mucho, debido a que ha crecido profesionalmente.

La gerente reconoce a La Compañía de Seguros como una organización muy buena y con oportunidades para la persona que sabe aprovecharlas.

Vamos a exponer el caso de dos supervisoras.

#### *Supervisora 1*

La supervisora 1, nos dijo que ella comenzó como telefonista y que poco a poco al pasar de los años subió de puesto hasta llegar a ser supervisora. La distancia no ha sido un impedimento para esto, pues a pesar de que ella vive en el oriente y tarda más de dos horas en llegar a la oficina, es algo a lo que le ha tomado cariño y que le gusta.

#### *Supervisora 2*

La supervisora 2 comenzó en la organización cuando la subdirección de Asistencia Vial comenzaba, de hecho, nos comentó que ella la única persona que veía la parte de red de proveedores, un área que actualmente forma parte de una gerencia. Ella comenzó como analista y que cuando la subdirección comenzó a crecer, la consideraron para ser supervisora.

#### *Radio operador 1*

Una mujer que tiene el puesto de radio operador, nos comenta que se siente muy bien en el área, sobre todo porque es madre soltera y dicho trabajo le queda muy cerca de su casa. Ella nos comentó que entrar a este trabajo, le dio la oportunidad de crecer no sólo personalmente sino profesionalmente, debido a que tuvo que actualizarse en el manejo de la computadora y de los programas que allí ocupan.

Ella considera que la gerente le ha dado mucho apoyo, en cuanto a los horarios para que pueda acomodarlos e ir a traer a su hija a la guardería, aunque esto no quiere decir que no se ha quedado en el horario nocturno en algunas ocasiones. Es por esto que ella responde de la mejor manera en su trabajo y en ocasiones se queda horas extras.

Cabe mencionar que en dicha gerencia las horas extras son pagadas.

#### *Radio operador 2*

El radio operador 2, es una joven que dice sus estudios los tiene hasta el bachillerato, de tal forma que le gustaría seguir estudiando. Sin embargo, ella considera que no le será posible hacerlo estando en su puesto actual, debido a que los horarios no son fijos y cada dos meses se cambian. Así que tiene pensado estar un año más, ahorra y después salirse de trabajar para continuar con sus estudios universitarios.

#### *Radio operador 2*

El radio operador 2 nos comentó que él viene de otra empresa y que no había estado como en un puesto similar al que desempeña actualmente, pero que ha aprendido mucho estando allí y que, le parece interesante su puesto, aunque considera que no da oportunidad de hacer más cosas por el tipo de horario. Él tiene pensado estar en este trabajo, hasta que logre encontrar algo mejor, ya sea fuera de la empresa o bien si se puede internamente.

#### *Telefonista 1*

Un telefonista nos compartió que la experiencia que él está viviendo actualmente en esta gerencia es muy buena para él, pues viene de un call center de un banco, donde no los dejaban comunicarse entre sí, estaba prohibido hablar. En esta gerencia les dan más libertad y los tratan como personas, el hablar entre ellos es posible e incluso hasta bromean, lo que les permite hacer más ameno el día. Además, la comunicación entre todos es importante, puesto que en ocasiones cuando se les da seguimiento a los casos, se toman casos que atendieron otros compañeros y eso hace necesario preguntar quién fue el que atendió dicho caso.

### *Radio operador 3*

La última chica a la que haremos mención sobre sus relatos de experiencias en la organización, nos compartió que, aunque ella se siente bien en la gerencia de AVQ y en la organización, considera que existen preferencias y que a veces cuando algunas personas se equivocan, las retroalimentaciones sobre dichas incidencias no son las mismas ya que el trato no es igual, que de hecho hay a algunos a quienes no les dicen nada a pesar de haber cometido incidencias.

Considera, además, que lo que más remarcan son los errores, pero que ella no ha recibido una felicitación por las cosas que hace bien.

## **IV. Relatos sobre los lugares de trabajo**

Tanto los telefonistas como los radio-operadores se quejan del hecho de no tener un lugar fijo para ellos, debido les hace sentir que no pertenecen a un lugar, en este caso a su propia gerencia, esto se debe al rol de los horarios. Cuando llegan, se sientan en el lugar que mejor les acomode o si bien, ya tienen un lugar elegido y éste está desocupado, entonces lo pueden seguir tomando. Esto hace que les incomoda.

## **Relatos no verbales en la Gerencia Operativa Asistencia Vial**

### **I. Los monitores o pantallas de estatus**

Al igual que en la gerencia de Cabina Nacional, la cabina Operativa de Asistencia Vial cuenta con pantallas o monitores que permiten ver el estatus de los radio-

operadores y de los telefonistas, así como el nivel de servicio, además muestra el costo medio del mes pasado y el costo medio al que deben llegar como objetivo principal para el mes en el que se encuentran. Dicho costo medio dependerá de los montos con que asignan los servicios de los proveedores.

## **II. Rol de horarios**

A la mayoría de las personas de ésta gerencia o de ésta cabina, les resulta incómoda la situación de los cambios de horarios, debido a que la mayor parte de sus integrantes son jóvenes menores de 30 años, en promedio son personas que sólo terminaron el bachillerato y que quieren seguir estudiando.

Los horarios son cambiados cada dos meses por la gerencia, de hecho, la gerente es quien los elabora con base en la detección de las horas en las que más se necesita personal y esto hace que se rolen pasando por todos los turnos. Ha habido casos de personas que se han salido por este motivo.

Por el mismo rol de horarios, sus horas de comida son en diferentes turnos, en este sentido, el personal puede salir a comer fuera o bien si llevan comida, pueden comer en el comedor que se encuentra al lado de su oficina.

## **III. El sistema SISE (Sistema Integral Para Compañías de Seguros)**

El sistema que La Compañía de Seguros utiliza, es un sistema integral que contiene las distribuciones necesarias para que se pueda alimentar con la información de todas las áreas de la organización. Sin embargo, este sistema tiene ciertos aspectos que son importantes entenderlos muy bien para no equivocarse, sobre todo a la hora de identificar cómo hacer las validaciones, dónde revisar y como cotejarlas, dichos aspectos, aunque parecen fáciles, resultan ser complicados de entenderlos y manejarlos por el personal a la hora de hacer su trabajo. De hecho, varios de ellos, tanto los que tienen más de año como los de menos tiempo comentaron que es difícil para ellos y que aún no se sienten seguros manejándolo, sobre todo porque esto hace que crezca la posibilidad de equivocarse y aumenta la presión.



#### **IV. Capacitación**

La capacitación en cuanto a las herramientas que manejan, sobre todo en el sistema SISE, no lo tienen. Todos aprenden el sistema como sombra, lo cual les hace complicado en ocasiones conocer bien el sistema.

Al respecto de la capacitación, la gerente comentó que ella dio una pero que por falta de tiempo no ha podido dar otra. Sin embargo, la solicitud de varios de radiooperadores como telefonistas fue pedir precisamente capacitación sobre dicho sistema, pues consideran que es muy importante como parte de una de sus herramientas de trabajo.

En el caso de las capacitaciones vía online o bien la Universidad como le llaman en La Compañía de Seguros, el personal comentó que éstos cursos no se los dan a ellos.

#### **V. Bonos**

El bono que recibe el personal de la Cabina Operativa de Asistencia Vial es un referente simbólico para ellos y funciona más que como un reconocimiento, como una expectativa importante en su sueldo, por lo que algunas ocasiones, cuando no lo reciben completo o bien cuando no lo reciben se sienten desmotivados o bien algo molestos.

Recibir el bono depende de que el personal de Cabina Operativa de Asistencia Vial alcance el costo medio que se les pide en el mes, por lo que el trabajo del personal debe concentrarse en esto.

#### **VI. Vestimenta**

En la gerencia se puede apreciar que son contadas las mujeres que portan los uniformes institucionales. En este sentido, existe tres relatos entre las mujeres radiooperadoras y telefonistas al respecto. El primero es que las mujeres consideran que, si sus supervisoras y su gerente no dan el ejemplo y no lo portan, ellas tampoco tienen por qué portarlo.

El segundo es que consideran que en relación a lo que ganan dichos uniformes son muy caros y que a pesar de que los descuentos por nómina van por periodos, prefieren no gastan en ellos y el tercer relato se refiere que no les gustan los colores de los uniformes.

En el caso de los hombres, la mayoría no lleva el traje sastre como lo marca el código de vestimenta. Ellos comentan que esto se debe al calor.

Hay un último relato que consideran tanto mujeres como hombres por igual, dicho relato se refiere al hecho de que como ellos no tienen que tratar con los clientes directamente, entonces no necesitan vestirse tan formalmente.

### **Expresiones simbólicas en la Gerencia Operativa de Asistencia Vial**

Dentro de las estrategias que La Compañía de Seguros tiene para enfrentar su entorno, pueden existir disfuncionamientos y costos ocultos<sup>51</sup>, por lo que es importante su detección.

A partir de esto, a continuación mencionaremos los disfuncionamientos, y costos ocultos detectados en la Gerencia Operativa de Asistencia Vial, así como sus funcionamientos y posteriormente se identificarán cuáles son los elementos que tiene como management estratégico<sup>52</sup>, debido a la importancia que éste último tiene para que La Compañía de Seguros como cualquier otra organización necesita para hacer frente a dichos disfuncionamientos y costos ocultos, de tal manera que pueda obtener una buena capacidad de auto organización.

### **Disfuncionamientos y Funcionamientos**

**Tabla 16. Identificación de las familias de disfuncionamientos en la Gerencia Operativa Asistencia Vial de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

<b>Familias de Disfuncionamientos</b>	<b>Familias de disfuncionamientos</b>
---------------------------------------	---------------------------------------

<sup>51</sup> Véase apartado <<1.2.3.1. Disfuncionamientos y costos ocultos>> de la presente tesis.

<sup>52</sup> Véase apartado <<1.2.3.2. Management estratégico como parte de la configuración organizacional>> de la presente tesis.

	<b>presentes en la Gerencia de Cabina Nacional de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México</b>
1.- Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La lentitud del sistema</li> <li>➤ En el sistema falta un campo que busque la póliza por inciso</li> <li>➤ Falta de reconocimiento</li> </ul>
2.- Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tensiones entre el personal debido al temor de equivocarse en las validaciones de las pólizas correspondientes</li> </ul>
3.- Gestión del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contestación de llamadas que no son para Cabina Operativa de Asistencia Vial</li> </ul>
4.- Comunicación – Coordinación – Concertación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hace falta una mejor retroalimentación al personal</li> </ul>
5.- Formación integrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta una capacitación del sistema SISE</li> </ul>
6.- Puesta en práctica estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Todo el personal de la Gerencia operativa de Asistencia Vial debería conocer el manual de procedimientos y políticas del área</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, basado en el objeto de estudio

A continuación, pasaremos a la tabla de los funcionamientos y disfuncionamientos, para tener una mejor visión de la situación en la que se encuentra la gerencia de Cabina Asistencia Vial, como uno de los elementos del SCA llamado La Compañía de Seguros.

**Tabla 17. Funcionamientos y disfuncionamientos en la Gerencia Operativa Asistencia Vial de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

<b>Funcionamientos</b>	<b>Disfuncionamientos</b>
Confianza en el gerente y en los supervisores	La lentitud del sistema
Grupos de trabajo	En el sistema falta un campo que busque la póliza por inciso
Indicadores para mediciones	Falta de reconocimiento y cumpleaños
	Tensiones entre el personal debido al temor de equivocarse en las validaciones de las pólizas correspondientes
	Contestación de llamadas que no son para Cabina Operativa de Asistencia Vial
	Hace falta una mejor retroalimentación al personal
	Falta una capacitación del sistema SISE
	Todo el personal de la Gerencia operativa de Asistencia Vial debería conocer el manual de procedimientos y

	políticas del área
	Rotación de personal
	Paternalista

Elaboración propia con base en información recaudada de la organización aseguradora

## **Disfuncionamientos**

### **a) Lentitud en el sistema**

El sistema que ocupa la Gerencia Operativa de Asistencia Vial es un sistema alterno que se alimenta del sistema SISE, el sistema que utilizan los radio-operadores y telefonistas se ha hecho con la finalidad de que sea mucho más amigable en cuanto a la interfaz. Sin embargo, el sistema SISE se sigue utilizando debido a que es en dicho sistema donde se hacen las validaciones de las pólizas.

Los días en los que estuvimos con el personal en la operación, pudimos constatar cómo el sistema que se ocupa para hacer las asignaciones correspondientes de los proveedores de pronto se alenta. Cuando se alenta los chicos no pueden seguir escribiendo ni hacer nada al respecto en el sistema, sólo esperar a que se reanude. Pero el esperar no significa que no sigan entrando llamadas para atender, por lo que deben seguir la operación primero en un sistema espejo, aunque este a veces funciona y a veces no, o bien hacerlo a mano en lo que se reanuda el sistema.

La mayoría del personal se queja de este problema con el sistema.

### **b) En el sistema falta un campo que busque la póliza por inciso**

Cuando se trata de hacer búsquedas en el sistema para identificar y validar sobre todo las pólizas con flotillas, dichas búsquedas se tornan difíciles porque a pesar de que dicho sistema fue desarrollado con la finalidad de hacer más rápido el trabajo, no se puede hacer desde dicho sistema y se tiene que hacer en el sistema SISE.

Las pólizas con flotillas forman parte de un seguro para automóviles y camiones que forman parte de una organización en particular, o bien, que son de cuentas especiales. Es por esto, que la póliza de todo el conjunto de sus vehículos es la misma, lo que las identifica es el número de inciso.

Es por ello que una búsqueda por inciso en el sistema que utilizan les haría su trabajo mucho más rápido en la identificación y validación del vehículo que se reporta.

### **c) Falta de reconocimiento y cumpleaños**

En este punto, las personas se sienten desmotivadas, pues no tienen otro reconocimiento importante más que el bono mensual, aunque dicho bono no lo ven desde una perspectiva de reconocimiento a su trabajo, sino como parte de un objetivo que deben lograr. Es por esto, que ellos al menos quisieran que se les diera un reconocimiento verbal.

Otro punto importante es la celebración de los cumpleaños, debido a que generalmente no a todos se les adorna su lugar o se les celebra con un pastel cuando es su cumpleaños. La mayoría de los integrantes dijeron que sólo se les celebra a los supervisores.

### **d) Tensiones entre el personal debido al temor de equivocarse en las validaciones de las pólizas correspondientes**

Generalmente el relato de las tensiones que se dan entre los miembros de ésta cabina es por el temor a equivocarse cuando validan las pólizas para saber si están vigentes y si se les puede otorgar el servicio, debido a que hay una falta de actualización en los datos del sistema.

Esto lleva a dos aspectos, el primero a que siempre se encuentran en una constante tensión debido a que, si se equivocan, el bono mensual no les es otorgado y el otro es que están llevando a rastras el hecho de que las personas que se deben encargar de actualizar el sistema con los pagos de las pólizas no lo hacen.

#### **e) Contestación de llamadas que no son para Cabina Operativa de Asistencia Vial**

En ocasiones los telefonistas de Cabina Nacional no preguntan exactamente de qué se trata el caso o no indagan más sobre el reporte de un evento, y si escuchan algo en el discurso del asegurado relacionado con las palabras asistencia vial o con grúas, lo pasan de inmediato al área de Asistencia Vial, y al final no es una llamada para que ellos la atiendan, sino que desde la misma cabina se podría haber atendido o bien, en ocasiones se tratan de casos para el centro de contacto. Esto hace que haya una pérdida de tiempo para los radio-operadores.

#### **f) Hace falta una mejor retroalimentación al personal**

En la Gerencia hace falta una mejor retroalimentación a todo el personal, debido a que las retroalimentaciones no sólo deben ser cuando los radio-operadores cometan un error, sino también cuando no lo hagan.

Por otro lado, existen ciertos indicadores donde se justifica el desempeño de los integrantes de la gerencia, pero en ocasiones a algunos no les llegan dichos indicadores. Lo mismo sucede con el manual de procedimientos y las políticas del área, el personal desafortunadamente no lo conocen.

En este sentido, recurrimos al Dirección de Administración Integral de Riesgos, y aquí nos informaron que ésta gerencia ha sido la última de su subdirección en hacer su manual de procedimientos y políticas, debido a que le faltaba actualizar dicho manual y no lo había hecho. Por lo tanto, aunque su manual ya se publicó en la intranet, hace falta que los integrantes de dicha gerencia lo lean y lo firmen.

#### **g) Falta una capacitación del sistema SISE**

La falta de capacitación del sistema SISE es un relato que en toda la gerencia es importante pues consideran que la única experta en utilizar dicho sistema es la gerente, quien dio una capacitación sobre éste, pero que no ha dado otras, por lo

que la gente considera que sería de mucha ayuda en su trabajo que les dieran dicha capacitación.

**h) Todo el personal de la Gerencia operativa de Asistencia Vial debería conocer el manual de procedimientos y políticas del área**

Al preguntar a los colaboradores si conocían los manuales de procedimientos y políticas de la gerencia, la mayoría nos contestó que no. Algunos dijeron que es complicado ver sus correos durante sus labores y otros que no les llegan los correos de RH o bien que no les han informado en su área.

**i) Rotación del personal**

La gerente nos compartió que existe poca rotación del personal, sin embargo, el motivo de ésta es porque los horarios no son muy flexibles ni fijos para poder estudiar en el caso de algunos.

**j) Paternalista**

Generalmente la gerente de ésta gerencia es muy paternalista con sus colaboradores, debido a que siempre trata de protegerlos, incluso si cometen alguna falta y es muy paciente. En caso de que la persona incide mucho, entonces es cuando es retirada de su cargo, pero en esta gerencia es posible una respuesta como “no lo voy a hacer o no lo puedo hacer” por parte de los colaboradores.

**Funcionamientos**

**a) Confianza en la gerente y en los supervisores**

La mayoría del personal de la gerencia confía en sus supervisores y también en la gerente, lo mismo sucede en lo referente a la confianza que tienen en la organización. Esto hace que puedan trabajar a pesar de los disfuncionamientos que existen en la gerencia.

**b) Los grupos de trabajo conocen todas las zonas**



Los grupos de trabajo van cambiando cada dos meses, esto quiere decir que cada dos meses no sólo cambian de horario, sino también de zonas para atención, lo cual hace posible que en un determinado momento todos sepan atender a todas las regiones. Además, los compañeros cambian y todos trabajan con todos.

### **c) Indicadores para mediciones**

La gerencia cuenta con indicadores con los cuales se puede medir el desempeño de los radio-operadores, así como si se alcanzó o no el costo medio que se estipula para cada mes.

### **d) Disposición en Rotación de horarios**

La mayoría de las personas tienen un año o dos años en la gerencia y la mayoría acepta las rotaciones de horarios pues se ha observado que el personal de ésta gerencia tiene interés en su trabajo y disposición.

## **Management estratégico: Su aplicación en la Gerencia Operativa de Asistencia Vial de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

A continuación, se identifican cómo se encuentran algunos de los elementos que forman parte de un management estratégico en la Cabina Operativa de Asistencia Vial.

### **a) Potencial humano y la ingeniería inmaterial**

El potencial humano en la Gerencia Operativa de Asistencia Vial, no se ha desarrollado aún al cien por ciento. Esto es porque la mayor parte de las personas consideran que una vez que encuentren algo mejor se irán y eso quiere decir que no han encontrado un máximo aprovechamiento de sus capacidades en dicha área.

Se les da una responsabilidad sin darles capacitación, se les reprende si se equivocan, pero no se les felicita cuando las cosas salen bien. Algunas veces se les muestra cómo van en relación a su desempeño y otras veces no.

En esta gerencia, al igual que en la gerencia de Cabina Nacional, el desarrollo de su potencial humano es víctima de una racionalidad limitada, de tal manera que, a pesar de la disposición de las personas, éstas aún no logran desarrollar al máximo su talento.

#### **b) Sistema de remuneración**

En relación al sistema de remuneración, la mayoría de las personas consideran que su remuneración no es lo justo por la responsabilidad que tienen.

#### **c) Sistemas de información**

El sistema que la Gerencia Operativa de Asistencia Vial ocupa para llevar a cabo sus asignaciones y atenciones, es un sistema alterno que se alimenta del sistema principal SISE de La Compañía de Seguros, con la finalidad de hacer más amigable la interfaz que utilizan. Sin embargo, no se ha podido hacer que toda la información que contiene SISE sea transferido a dicho sistema.

Esto hace que tanto los radio-operadores como los telefonistas tengan que trabajar con ambos sistemas, y estar latente la presión de los errores al validar las pólizas en SISE, la problemática aumenta al ser dicho sistema complicado de utilizar para ellos.

Además, otro problema es el hecho de que todos los días el sistema se alenta. Cuando esto sucede es normal que sus tiempos de asignaciones aumenten. Algunos de los operativos nos comentaron que eso no importa a la hora de calificarles su desempeño para el bono, otros nos comentaron que si lo toman en cuenta y que los supervisores están conscientes de que no un problema que dependa de ellos.

La gerente y los supervisores nos indicaron que si se toman en cuenta y que no les descuentan su bono cuando se trata de problemas con el sistema.

#### **d) Gestión de calidad, control y gestión de la productividad**

Los supervisores se apoyan para no descuidar la operación, organizan los horarios de comida y están pendientes que éstos se cumplan. Aunque algunas personas no salen a comer como tal.

Cabe mencionar que el subdirector de Atención Vial ha sido claro en el aspecto de que prohíbe estar comiendo en los lugares, pues eso da mal aspecto en la oficina.

Cuando se requiere apoyan al personal operativo en las negociaciones que se llevan a cabo sobre las cotizaciones de los proveedores, dan los vistos buenos finales en los casos donde hay dudas sobre algunas pólizas o bien dan las autorizaciones que sean necesarias o bien cuando el asegurado o proveedor desea hablar directamente con ellos para aclaraciones, los supervisores están en disposición con la finalidad de garantizar control.

Por su parte los operativos deben llenar un archivo con el número de reportes atendidos, el cual contiene una plantilla para que al final de su jornada sea entregado a los supervisores. Sin embargo, lo que pudo notarse es que en ocasiones no lo hacen.

Los controles que lleva la Gerencia Operativa de Asistencia Vial, lo hacen a través de los indicadores, que una supervisora en particular se encarga de depurar para hacer resúmenes para la subdirección y para la gerencia.

La supervisora nos comentó que en realidad todos los supervisores deberían de hacer algo similar, pero que, con el tiempo, los otros supervisores ya se acostumbraron a que lo haga ella. Aunque la gerencia ya estaba pensando en contratar administrativos que se hicieran cargo de situaciones como éstas.

Aunque la supervisora nos dijo que ella se encarga de enviarles a todo el personal operativo la información de cómo salen cada mes, al preguntarles a los radiooperadores, hubo varios casos en los que nos indicaron que no reciben nada.

#### **e) Entorno interno y Entorno externo**

El ambiente interno de la Gerencia de Asistencia Vial es que se trabaja en cooperación, sobre todo porque los equipos de trabajo se van cambiando constantemente. Aunque en algunas ocasiones los integrantes de los equipos no se llevan del todo bien, la misma operación y el saber que pueden o no ganar el bono hacen que trabajen, pero es esto mismo lo que los desmotiva a la vez.

Cuando se trata de trabajar con las otras dos gerencias de la Subdirección de Asistencia Vial, si existe algún tipo de aclaración a la que no se le dé respuesta, son los supervisores los encargados o bien la gerente, de darle el seguimiento correspondiente.

En lo que se refiere al entorno externo, al tener interacción con los proveedores y con los asegurados es importante que los radio-operadores y los telefonistas, así como los supervisores mantengan siempre una actitud de apoyo y tolerancia, pero sobre todo de negociación.

### **Conclusiones específicas de la Gerencia Operativa de Asistencia Vial de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

- Se observó que en la gerencia Operativa de Asistencia vial, a pesar de que la mayoría de sus integrantes consideran que sus supervisores son personas capaces, y que la gerente siempre tiene la puerta abierta a disposición de las personas, la comunicación que se maneja no es suficiente entre el personal operativo y la gerencia.
- El sistema de comunicación no es el adecuado al bajar la información sobre indicadores de desempeño a los actores, de tal manera que la gente no conoce en qué está fallando, en algunas ocasiones cuando dichos indicadores son enviados no llega la información a todos, por lo que se detecta que cuando se envíe dicha información, no hay plena seguridad de que todo el personal la haya recibido y entendido.

- Hace falta de capacitación sobre el sistema SISE, debido a que es el sistema que más trabajo les cuesta manejar, pero además porque dicho sistema es sobre el cual trabajan todos los días, por lo que es un relato muy importante para el personal.
- Algunos de los integrantes de la gerencia dijeron que no recuerdan los valores institucionales, al parecer cuando los leen, no los comprenden y por eso no los entienden. Esto nos lo corroboró la Dirección de Administración Integral de Riesgos, debido a que se encontraron que las personas de la Gerencia de Asistencia Vial leen y firman las políticas institucionales en 3 o 4 minutos todas. En este tiempo es poco creíble que se puedan comprender bien y tomar conciencia de dichas políticas.
- Hace falta motivación entre el personal de la gerencia, debido a que dicho personal considera que en ocasiones son tratados como cosas y no como personas, y que incluso se no les da ni siquiera una felicitación por su trabajo, Por otro lado, hay personas que consideran que el hecho de que no se acuerden en su cumpleaños, que no los feliciten o que no se les adorne su lugar es como si no les importaran en la gerencia, pues en su sentido de pertenencia este relato es emotivo para que ellos se sientan bien entre sus compañeros. La mayoría comentó que sólo celebran los cumpleaños de los supervisores.

#### **5.3.1.6. Gerencia Red de Proveedores: Convenios y seguimiento de los proveedores**

En el mes de abril de 2017, comenzamos nuestra visita a la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial. Dicha gerencia forma parte de la Subdirección de Asistencia Vial.

Dicha gerencia se dedica a realizar los convenios con los proveedores de grúas, de los cuales se apoyan las cabinas tanto de asistencia vial como de grúas colisión. En dichos convenios se espera que existan costos fijos para mantener un buen costo

medio para La Compañía de Seguros, de acuerdo a al costo medio de cada zona y al volumen de servicios.

Asimismo, dicha gerencia se dedica a la administración de expedientes de cada proveedor, controlar los pagos a los proveedores y revisar el servicio de los proveedores. La gerencia en esta visita estaba conformada por 13 personas más su gerente. Los puestos de dichas personas eran de Analistas.

La gerencia se encuentra situada en el segundo piso del edificio de Cuajimalpa de La Compañía de Seguros. El grupo de los analistas pertenecientes a la Gerencia de Proveedores se encuentran en un bloque detrás del grupo que pertenece a la Gerencia de Grúas por Colisión.

Los analistas de ésta gerencia a diferencia de las otras dos gerencias de la subdirección de Asistencia Vial, no reciben bono, pues su trabajo se clasifica en administrativo y no en operativo.

Sin embargo, en un principio, dicha gerencia comenzó con un bono, el cual se les dejó de dar por la razón antes expresada, a cambio se les hizo un ajuste en su sueldo.

En la fecha en que se realizó la visita a dicha gerencia, dos personas se cambiaron de área y otras más estaban en búsqueda de un cambio. En esta gerencia existe el horario de 8:30 am a 6:30 pm. No se quedan a hacer horas extras. La gerencia se encuentra dividida en los siguientes procesos:

### **Área Administrativa**

Los analistas de ésta gerencia se dividen el trabajo en dos grupos, los analistas que se dedican a la parte administrativa sobre pagos y contratación de proveedores, así como conciliaciones, y los que se dedican a la parte exclusiva de los convenios. A continuación, se dará un esbozo de las actividades que realizan los analistas de la gerencia de proveedores y por lo que la hemos llamado el área de las negociaciones.

#### **1.- Contratación de proveedores**

El analista recopila toda la documentación necesaria de los proveedores, además debe verificar y controlar que dicha documentación se encuentre en orden.

En este aspecto, se integran los expedientes electrónicos para solicitud y activación de los proveedores en los siguientes conceptos: para servicio de arrastre, para grúas por avería y asistencia vial básica.

En este aspecto, el analista debe monitorear el costo medio unitario a través de una selección, gestión y análisis de los proveedores que puedan trabajar en los conceptos antes mencionados, tanto para automóviles como para equipo pesado.

Se vigila el nivel de cumplimiento de los proveedores, y si incurren en alguna falta o inconsistencia, el analista gestiona las amonestaciones correspondientes, que generan la suspensión o la baja en la prestación de sus servicios.

El analista debe mantener actualizada la información del sistema que ellos manejan denominado SIAG, que proviene del sistema SISE, pero que contiene una interfaz más amigable. En este sentido, se debe solicitar la depuración de la base de datos de los proveedores siempre y cuando éstos se mantengan en estatus de inactivo por tres meses o más.

El analista debe asesorar a los proveedores sobre el funcionamiento del portal de pagos a los proveedores.

Debido a que el trato con los proveedores es constante, existe un manual de procedimientos en el que se especifica que, sin importar el nivel jerárquico, si se conoce un acto deshonesto o de corrupción, se debe denunciar. Sin embargo, en este tiempo el manual de procedimientos aún no se da a conocer a todos los analistas.

## 2.- Pago a proveedores

Para efectuar los pagos a los proveedores, cuando éstos no pudieron efectuarse a través del portal de facturación, es decir vía sistema, los analistas revisan, dan seguimiento y verifican todas las solicitudes de pago para los proveedores tanto para

la cabina de asistencia vial como para la cabina de grúas por colisión, enviándolas al área de revisión técnica.

Asimismo, los analistas dan respuesta a las oficinas de servicio, al área de atención al cliente y a los agentes sobre las aclaraciones que les envían, de tal forma que identifican el tipo de solicitud para después enviarlas al área correspondiente para su atención.

Entre los pagos a los proveedores se encuentran los siguientes casos:

a). - Pago express

El pago express es un pago que se realiza generalmente a los proveedores que no tienen convenio previo con La Compañía de Seguros y se realiza en dos formas, que pueden ser por ventanilla y por transferencia. En este tipo de pago, el coordinador de siniestros es quien debe cobrar y realizar el pago al proveedor a partir de que se le confirme el pago. En caso contrario, se le descontará el importe extra que genere la pensión.

**Pago express por ventanilla.** - El supervisor de grúas colisión es el encargado de enviarle al analista el formato y la solicitud de que se requiere hacer un pago express por ventanilla, donde se especifica la información necesaria para su respectiva validación.

Los pagos por ventanilla son llamados así, porque cada coordinador de siniestros de las diversas zonas, son los encargados de cobrar los cheques correspondientes para pagarles a los proveedores.

El analista revisa y verifica en el sistema SISE, para saber si dicho pago procede o no, además se valida que el pago solicitante no esté previamente realizado. En caso de que ocurra, se deberá pedir la autorización a los jefes para el efecto de un segundo pago.

En ocasiones los siniestros se envían de forma repetida, así como los reportes repetidos, por lo que el analista debe revisar. Además, se requiere que existan las



estimaciones correspondientes, es decir ya sea Daño material, para el caso de asegurado o bien de Responsabilidad civil, para el caso de terceros. Si dichas estimaciones no se encuentran realizadas previamente, se solicitan al supervisor de grúas colisión realizarlas.

Es importante que los proveedores a los que se les pague a través de este concepto de pago, en efecto no tengan una clave con La Compañía de Seguros. En caso contrario, se les regresa la solicitud. En ocasiones el proveedor envía solicitudes de pago por ventanilla porque no quiere dar su estado de cuenta.

Una vez que el analista ha hecho las revisiones y validaciones, el formato se envía al área de Revisión Técnica por correo electrónico, para que dicha área al hacer su validación devuelva dicho correo con la orden de pago correspondiente.

Las órdenes de pago, son enviadas a los gerentes de tesorería para que ellos envíen el aviso que se requiere para mandárselo al coordinador que corresponda por correo electrónico. Posteriormente, el analista revisa y corrobora con el respectivo envío de comprobantes por parte de los coordinadores de siniestros que se recibió el cheque.

**Pago por transferencia.** – Los pagos de transferencia como su nombre lo indica, son los pagos que se hacen a través de las cuentas bancarias de los proveedores. En este caso, es el supervisor de grúas colisión quien envía el formato de Excel con la solicitud al analista de pago a proveedores y los datos del estado de cuenta para su respectiva validación.

El analista valida que la razón social de la factura y el nombre del titular de la cuenta bancaria sean las mismas a las que se les hará el pago de transferencia. Asimismo, hace las validaciones de los conceptos que deben llevar las facturas.

Si por alguna razón las solicitudes no cumplen con las validaciones, éstas son devueltas al supervisor de grúas colisión, especificando los motivos.

Si vienen montos muy altos, deben traer las autorizaciones necesarias, ya sea del gerente o del subdirector.

Una vez hecho las validaciones correspondientes, se hace en concentrado para ser enviado al área de Revisión técnica para otra revisión, la cual lo regresa con la orden de pago.

El concentrado, las órdenes de pago y los estados de cuenta son enviados por correo a los gerentes de tesorería.

Una vez que se realiza el pago correspondiente por transferencia, el analista envía al supervisor de grúas por colisión vía correo enviando la pantalla del sistema SISE donde aparece el número de folio bancario.

### 3.- Pronto pago

Este tipo de pago es solicitado por la gerencia de grúas colisión y/o por el área de convenios, quienes envían la solicitud de pronto pago al supervisor de Red de Proveedores junto con la factura y el folio electrónico. Si la factura tiene varios folios estos deben indicar ciertos aspectos que son revisados por el analista.

En los sistemas de SISE y de SIAG, se hacen las validaciones correspondientes y sobre todo que el folio se encuentre autorizado.

Si todo se encuentra correctamente, se envía al área de Revisión técnica para su validación o en caso contrario se devuelve al área solicitante indicando las razones.

El área de revisión técnica recibe, valida y envía respuesta con la orden de pago. El analista de Red de proveedores verifica los datos coincidan con los datos solicitados al inicio y se envía al solicitante.

### 4.- Reembolsos

Para llevar a cabo los reembolsos, es necesario que los ejecutivos de cuentas de las diversas oficinas, o bien las áreas de atención al cliente o centro de contacto, envíen el correo correspondiente al analista. Una vez que esto ocurre, el analista revisa y valida en el sistema si dicha solicitud es o no procedente de pago. Sin embargo, las áreas de tesorería y el área técnica, también realizan una revisión y sirven de filtro.

Si todo se encuentra en orden, se envía un correo con el visto bueno para realizar el reembolso, basándose en la matriz de autorizaciones con copia a los jefes y al gerente.

#### 5.- Pagos especiales

En los pagos especiales, los gerentes de Asistencia Vial, de Grúas Colisión y de Red de Proveedores envían al analista encargado los correos correspondientes a las solicitudes de los pagos especiales de proveedores, es decir aquellos proveedores que tienen pólizas con condiciones especiales.

El analista revisa y valida en SISE que efectivamente la solicitud corresponde a un pago especial y regresa el correo con las validaciones y pantallas correspondientes a los solicitantes para que éstos a su vez lleven a cabo el pago de forma normal.

Cuando este pago sucede, se llena un formato y se adjunta la autorización de la subdirección, enviado todo esto al área de pagos espaciales y cargarle dicho pago a su centro de costos.

Estos pagos pueden ser realizados por el analista y el supervisor, con base en los montos autorizados en la matriz de autorizaciones.

#### 6.- Pagos a los proveedores sin portal de facturación.

Este tipo de pagos se lleva a cabo cuando los proveedores por alguna razón no pueden utilizar el portal de facturación. Entre los motivos principales se encuentran el hecho de que los proveedores no tienen conexión a internet, o son proveedores nuevos y no se les ha instalado el portal o bien no se les puede instalar el sistema del portal debido a no cuentan ni con el equipo ni con el software necesario para hacerlo.

El proveedor debe armar un formato en Excel con un layout que el analista de red de proveedores les solicita, donde vengan todos sus pendientes para realizarles el pago. Aunque en ocasiones los proveedores no lo hacen al cien por ciento y el analista lo termina completando.

Se debe anexar además las facturas y las órdenes de pago con la debida autorización. En las facturas que se anexan pueden ser globales o bien individuales. Las globales contienen más de un folio y las individuales solo una.

#### 7.- Aclaraciones

Las aclaraciones y quejas que atienden los analistas sobre su servicio son enviadas a través de solicitudes por correo electrónico.

Para las quejas en el servicio es necesario identificar una serie de documentos tanto en el sistema como los documentos que son enviados por correo. Existe un formato que deben llenar y que les pasa el área de procesos, en dicho formato se debe tener la declaración. Las quejas generalmente se generan cuando los proveedores cobran costos muy altos o bien no respetan los convenios establecidos.

De ser una incidencia, el analista de convenios retroalimenta al proveedor, pero en caso de que la incidencia vuelva a ocurrir, entonces se puede tomar la decisión entre la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial y la Subdirección de poner una sanción al proveedor.

#### 8.- Conciliaciones

La analista genera en SISE cada jueves genera un layout con información llamado spooler que solicita el área de pagos especiales, por lo que se valida que los montos coincidan entre lo generado en las facturas y lo que está en la cuenta.

La analista analiza los montos, las causas de pago, si es o no precedente, así como todo el concepto de lo que fue a atender el ajustador.

De esta manera, se hace un concentrado, el cual es enviado a los gerentes de Red de Proveedores, Grúas colisión y a la Subdirección, así como al área de Revisión Técnica, ésta última lo devuelve vía correo con el visto bueno. A partir de esta autorización, se envía al área de Contabilidad.

Un concentrado de los pendientes por facturar se envía cada 15 días a cada coordinador de siniestros, para que se dé una respuesta, el límite de dicha respuesta de es 10 días. En caso de que no exista tal, se da aviso a las subdirecciones correspondientes.

### **Área de convenios**

#### **1.- Alta del proveedor**

El analista responsable de dar de alta a los proveedores para tener un convenio con La Compañía de Seguros, informa al candidato proveedor todos los documentos que se requieren para dicha alta, así como la manera en que deben ser entregados.

Cuando todos los requisitos son entregados, el analista debe revisar que éstos estén bien en todos los aspectos necesarios tanto para personas morales como personas físicas.

En ambos casos todo debe estar actualizado. Una vez que todo es validado y se encuentra correctamente, se escanean los documentos y se envían al control de proveedores, en caso de que falte alguno, se solicita de nuevo.

#### **2.- Capacitación a proveedores**

Otra de las actividades que realiza el analista es el de dar la capacitación a los proveedores del portal para la toma de servicios, en el caso de asistencia vial, así como para la facturación de las grúas por colisión.

#### **3.- Monitoreo de costo medio**

Con base en el estado, el volumen de servicios y la demanda, el analista llega a un convenio con el proveedor sobre el costo medio. Dicha propuesta es enviada al supervisor y al gerente.

El analista deberá revisar de forma periódica que el proveedor con el que se hizo el convenio, respete dicho convenio, en caso contrario hará el reporte correspondiente y lo enviará vía correo al supervisor y al gerente.

#### 4.- Mantenimiento

La propuesta que el analista envía sobre el costo medio, es analizada por el gerente y el supervisor, quienes con la aprobación de la subdirección solicitan una reunión con el proveedor para discutir los montos y costos a manejar.

Ahora bien, cuando el analista reporta que el proveedor no cumplió con el convenio, el gerente y el supervisor correspondiente, contactan a dicho proveedor para hacer las aclaraciones necesarias y de ser necesario renegociar el convenio o bien cancelarlo.

El supervisor o el analista responsable envían la minuta a toda la gerencia de proveedores con los acuerdos generados en las reuniones con los proveedores.

#### 5.- Seguimiento de ingresos de los vehículos a los centros de reparación

En el caso de que la grúa no haya realizado el traslado en los tiempos establecidos, la gerencia de Grúas por colisión solicita el apoyo a la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial para tener contacto con el proveedor y verificar los tiempos compromisos para la entrega de las unidades.

#### 6.- Pagos a través del portal

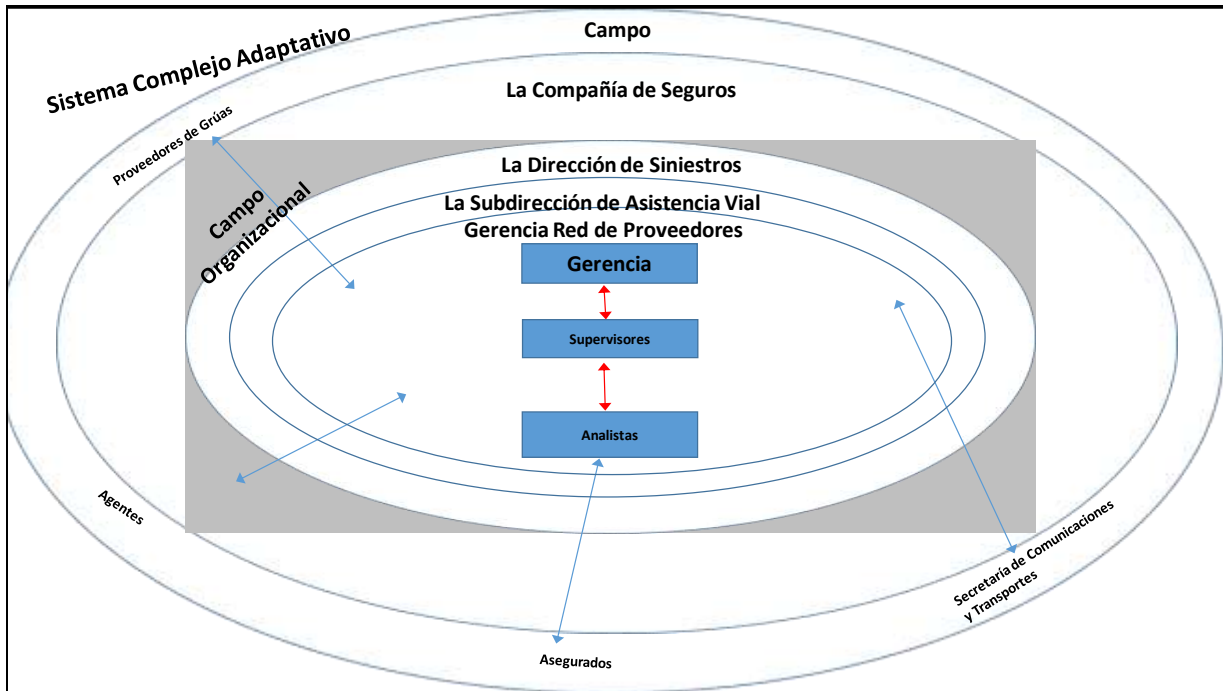
El analista debe vigilar que los pagos realizados al proveedor a través del sistema de facturación o en el portal de facturación se lleven a cabo máximo en 5 días hábiles.

Cabe mencionar que los analistas se encuentran divididos en las operaciones en equipos de dos personas.

**El área de la Gerencia Red de Proveedores como un elemento que forma parte del sistema complejo adaptativo llamado La Compañía de Seguros.**

En las siguientes figuras, se representa a partir de la teoría de los sistemas complejos adaptativos, el modelo de la Gerencia de Red de Proveedores, la cual forma parte del sistema llamado La Compañía de Seguros.

**Figura 18. Relaciones complejas adaptativas externas de la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial en La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**



Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

En la figura 18 se muestran las principales relaciones externas que tiene la Gerencia de Red Proveedores. En dicha figura el campo social es un sistema complejo adaptativo en el que se encuentra La Compañía de Seguros.

El campo se encuentra conformado en el caso particular para la representación de la aseguradora, por los diversos proveedores de grúas, los agentes, los aseguradores y en el caso de que se hagan reportes cuando un proveedor abusa del cobro, a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Cabe mencionar que se considera que los diversos actores externos presentados en la figura 18, son actores que están en las diferentes oficinas de la compañía a lo largo de la República Mexicana, debido a que se trabaja con ellos desde la Ciudad de México.

Además, las relaciones externas con La Compañía de Seguros se encuentran con flechas de señalización tanto de ida como de vuelta, y esto, como ya se ha indicado anteriormente, significa que dichas relaciones son relaciones causales recursivas, es decir, no son relaciones de sólo causa y efecto.

De igual forma, dentro de la compañía, se muestra lo que nosotros llamamos el campo organizacional<sup>53</sup>, el cual, desde nuestra perspectiva se propone como parte de un subcampo.

Dicho subcampo es en nuestra propuesta un campo que de forma particular define a cada organización, donde se encuentran los actores, las relaciones y las reglas correspondientes a cada organización, las cuales existen a partir de la alineación que tiene con el campo.

Dentro del campo de la organización, tenemos a la Dirección de Siniestros y dentro de ella a la Subdirección a la que pertenece la Gerencia de Red de Proveedores. En dicha gerencia, mostramos su representación de la forma en la que se encuentra compuesta, por el gerente, los supervisores y por los analistas. Todos con relaciones de causalidad recursiva.

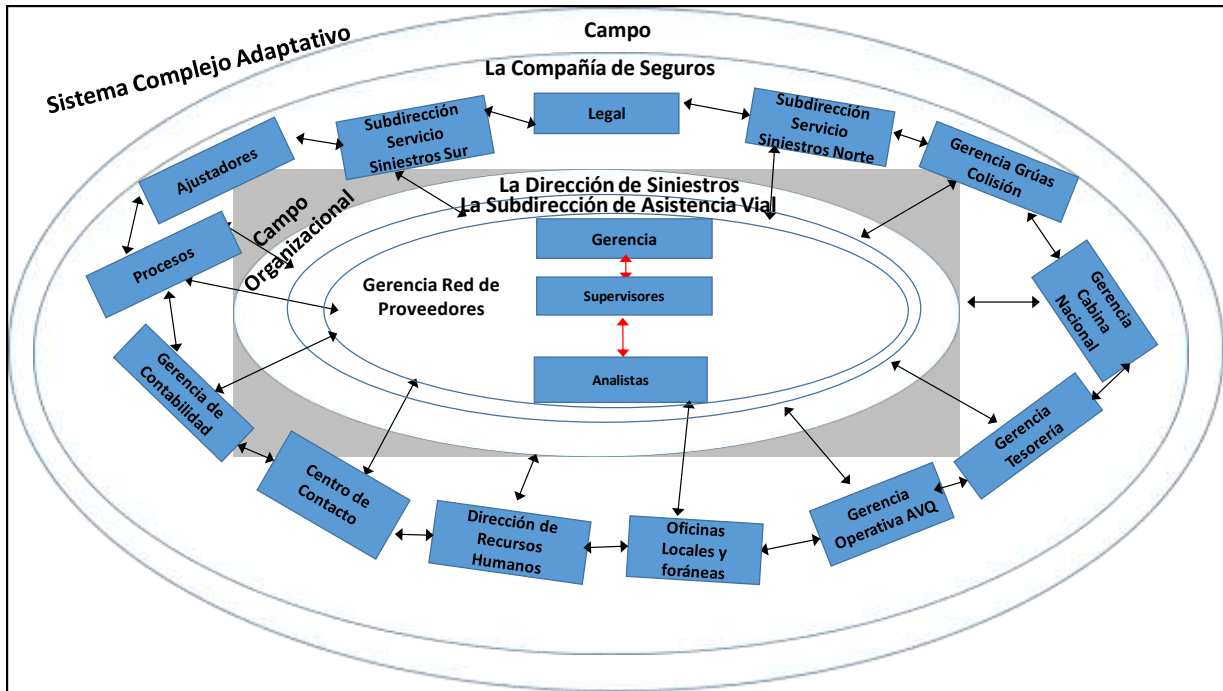
---

<sup>53</sup>Powell & Dimaggio (1991) definen el concepto de *campo organizacional* como aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares.

En la presente tesis se ocupa el concepto de *campo organizacional*, que el tutor de nuestra tesis, el Dr. Juan Castaingts y una servidora, definimos como un subcampo del campo social en el que se encuentran las organizaciones, de tal forma que tiene aspectos específicos que definen la particularidad de cada organización. Sin embargo, dicho campo organizacional siempre se alinea a las condiciones del campo en el que se encuentra.



**Figura 19. Relaciones complejas adaptativas internas de la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial en La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**



Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

La figura 19 presenta las diversas relaciones internas con causalidad recursiva que tiene la Gerencia de Red de Proveedores; es decir, las relaciones con *feedback* que tiene con todas las áreas que pertenecen a La Compañías de Seguros.

Como puede observarse, en esta figura, se muestran solamente las relaciones internas, y la forma en que la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial se encuentra compuesta. Las interacciones que tiene con las otras áreas son las que hacen posible que la Gerencia lleve a cabo sus operaciones, y al hacerlo, hace posible que La Compañía de Seguros también opere. Se consideran implícitas las relaciones informales. Todo dentro de su campo organizacional.

### Relatos verbales en la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial

#### I. La historia sobre el bono

En el área existe una historia sobre el bono, el cual era un monto extra que se les daba a los integrantes de dicha gerencia, desde que ésta comenzó. En este caso, la mayoría de las personas con las que nos encontramos en ésta área son personas que iniciaron con otro gerente al que se encuentra en la actualidad.

Sin embargo, hubo algunos aspectos que no se encontraban bien definidos, y que cuando la subdirección se reestructuró se pudieron filtrar. Ahora el gerente es un gerente reciente. El tema del bono es un tema que cuando nos sentamos con cada uno de los integrantes del área, de las 11 personas con las que se tuvo la oportunidad de platicar, sólo dos no mencionaron el problema del bono, pero la mayoría sí, por lo que este relato es algo que los tiene inconformes por el hecho de que en un momento les dieron dicho bono y ahora con la reestructuración ya no se los dan más.

La explicación que nos comentaron que les dieron los jefes al dejar de pagarles el bono, es porque este bono sólo es aplicable a las áreas operativas y ellos a pesar de forma parte de una subdirección tipo operativa, tienen actividades administrativas, por lo que, con base en las políticas de la empresa, las áreas administrativas no tienen bono.

Sin embargo, debido a la inconformidad de las personas, el subdirector en conjunto con el gerente y recursos humanos, hicieron una adecuación al sueldo de los analistas con la finalidad de mejorar la situación con respecto a dicha inconformidad.

El relato verbal del bono, es un relato muy influyente entre los integrantes de esta gerencia en cuanto a su forma de actuar, sobre todo porque se les nota una desmotivación y un enojo. Sin embargo, al observar y platicar un poco más con dichos integrantes, nos encontramos con que no es tanto el hecho de que el monto del bono no se les dé más, sino que el día que se llevó a cabo la reunión con recursos humanos, el gerente y con el subdirector, la forma en cómo los hicieron sentir no les pareció.

De acuerdo a lo que comentaron, se les quedó grabada la pregunta: ¿qué aportas a la empresa para merecer el bono?, y es que ellos sintieron que el modo de preguntarles esto fue como una burla, puesto que ellos consideran que esa pregunta no era necesaria.

Por otro lado, consideraron que la reunión que se tuvo fue una reunión poco amigable, que fue agresiva, razón por la que quedaron desmotivados, pues se consideraron menospreciados y sin apoyo de su gerente.

## **II. El relato de que la Gerencia de Proveedores no hace nada**

Este relato lo refirieron todos, incluso el propio gerente, en el aspecto de que, entre las otras gerencias de la subdirección, se llegan a escuchar comentarios o radio pasillos de que la Gerencia de Red de Proveedores es la gerencia en la que no se hace nada.

Dichos comentarios se hacen al respecto porque en dicha área el horario es fijo y no como las otras gerencias en las que todos los horarios son variables, debido a que son áreas de cabina.

Además del horario, tampoco se quedan horas extras y su horario es de 8:30 am a 6:30 pm de lunes a viernes. Las demás áreas consideran que el no tener la presión de contestar llamadas, los hace tener menos estrés.

En este sentido, cada integrante de la gerencia muestra lo que hace cada mes en una junta para mostrar sus resultados, pero que sólo lo hacen con los supervisores, porque el gerente no está presente en dichas juntas, lo cual les molesta también, pues consideran que su gerente no los apoya.

Estos comentarios y chismes, ya sean bromas o no, afectan en gran medida a los integrantes de la gerencia, debido a que los desmotivan mucho con respecto a su productividad. En este sentido, sus integrantes sienten que no se les da una importancia como se le debería de dar al área y sobre todo no se les da la confianza

suficiente para lo que hacen, ya que a su parecer menosprecian su trabajo y hasta consideran que las otras áreas tienen preferencias ante la misma subdirección.

### **III. El cambio de área**

En las fechas en que se estuvo trabajando con dicha área, había dos lugares a ocuparse, uno donde ya una chica había sido promovida y otro chico que estaba ya próximo a cambiarse.

Con base en lo que platicamos con los integrantes de ésta gerencia, algunos están buscando un cambio de área por el aspecto de que sienten que en dicha área su trabajo no es reconocido y otros más porque consideran que es importante el crecimiento en su vida profesional. Hay otros más que dicen que prefieren no cambiarse, aunque lo desean, debido a la comodidad que tienen de vivir cerca del trabajo.

### **IV. El relato sobre el gerente**

La mayoría de los integrantes de ésta gerencia, consideran que su gerente no los apoya lo suficiente, pero además que no se conoce la operación o el trabajo que ellos realizan. De las 11 personas con las que se platicó, solo dos personas hablaron bien del gerente. Los demás comentaron que le hace falta más liderazgo, así como que se relacione más con ellos.

## **Relatos no verbales en la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial**

### **I. La división de tareas**

En la división del trabajo, el área de Red de Proveedores se encuentra dividida en dos puntos importantes, los que ven la parte de convenios como tal con los proveedores y los que hacen la parte administrativa. El gerente comentó que a su parecer el área tiene algunas actividades que tal vez se podrían revisar y reorganizar para no llevarlas, ya que quizás son parte de las actividades de otras áreas.

Ahora bien, en este aspecto, se observó que a pesar de que el gerente nos comentó que todos los integrantes saben la tarea de todos, al estar con los integrantes algunos comentaron que no todos saben lo que hacen los demás y que trabajan en parejas para ayudarse.

Se observó que el gerente va a hacer rondas, pero sólo se acerca a dos o tres personas de las que trabajan la parte de convenios. Con la gente que trabaja la parte administrativa no se acerca y tampoco hace rondines con ellos.

## **II. Lugares de trabajo**

En esta gerencia, los integrantes si tienen asignados lugares fijos de trabajo, por lo que dichos lugares están personalizados. Las personas sienten que está bien su espacio de trabajo y que sin problemas pueden dejar sus cosas. Incluso las computadoras se bloquean solas.

## **III. Capacitación**

Con respecto a la capacitación, las personas nos comentaron que no se les da una capacitación como tal, la mayoría cuenta con su experiencia para entender y comprender lo que hacen. Además, la capacitación para los integrantes nuevos es como sombra, es decir que se sientan con los compañeros para comprender y entender lo que se hace.

En la parte administrativa piensan que hace falta una capacitación en la parte operativa como CESVI (Centro de Experimentación y Seguridad Vial México) debido a que a veces ellos tienen que hacer negociaciones en los pagos de los proveedores que no se hacen por el portal, entonces en dichas negociaciones requieren del apoyo del sistema de CESVI, pero como no tienen acceso no pueden hacer algo acertado.

En el caso de las capacitaciones vía online o bien la Universidad como le llaman en La Compañía de Seguros, los integrantes de esta área comentaron que no tienen cursos.

## **IV. Vestimenta**

En el caso de la vestimenta del uniforme institucional que se debe portar en el caso de las mujeres, éste tampoco es portado por todas las mujeres de ésta gerencia. Son dos o tres mujeres quienes lo llevan. El gerente nos comentó que sí les ha exigido la vestimenta formal y es por eso que, en el caso de los hombres, todos llevan la corbata.

En el caso del uniforme de las mujeres, los relatos son parecidos a los relatos de Cabina de Asistencia Vial, en el aspecto de que consideran que los uniformes son muy caros para lo que ganan y que a pesar de los descuentos nómina van por periodos, prefieren no gastan en ellos.

### **Expresiones simbólicas en la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial**

A continuación, se identifican los diversos funcionamientos y disfuncionamientos<sup>54</sup> , así como los elementos que tiene como management estratégico<sup>55</sup> la gerencia de Red de Proveedores, debido a que dentro de sus estrategias para enfrentar su entorno, pueden existir disfuncionamientos y costos ocultos, por lo que es importante su detección, sobre todo, porque dicha gerencia es uno de los elementos del sistema complejo adaptativo que es La Compañía de Seguros.

### **Disfuncionamientos y Funcionamientos**

**Tabla 18. Identificación de las familias de disfuncionamientos en la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

<p align="center"><b>Familias de Disfuncionamientos</b></p>	<p align="center"><b>Familias de disfuncionamientos presentes en la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial en la Ciudad de México</b></p>
---	--

<sup>54</sup> Véase apartado <<1.2.3.1. Disfuncionamientos y costos ocultos>> de la presente tesis.

<sup>55</sup> Véase apartado <<1.2.3.2. Management estratégico como parte de la configuración organizacional>> de la presente tesis.

1.- Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de reconocimiento</li> <li>➤ Desvalorización de las actividades</li> <li>➤ Falta mejorar el clima laboral</li> </ul>
2.- Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tensiones entre el personal debido al tema del bono</li> <li>➤ Tensiones entre el personal porque consideran que falta un sistema de desempeño que permita evaluarlos.</li> </ul>
3.- Comunicación – Coordinación – Concertación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hace falta una mejor retroalimentación al personal</li> <li>➤ Hace falta reuniones con el gerente</li> </ul>
4.- Formación integrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta capacitación</li> </ul>
5.- Puesta en práctica estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El personal de la Gerencia operativa de Asistencia Vial no conoce el manual de procedimientos y políticas del área</li> <li>➤ Orientaciones estratégicas desconocidas</li> </ul>
6.- Gestión de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los ajustadores no suben la información correspondiente en los sistemas para validación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, basado en el objeto de estudio

A continuación, pasaremos a la tabla de los funcionamientos y disfuncionamientos en la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial.

**Tabla 19. Funcionamientos y disfuncionamientos en la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

<b>Funcionamientos</b>	<b>Disfuncionamientos</b>
Confianza en la organización	Falta de reconocimiento
Trabajan en equipo	Falta mejorar el clima laboral
Confianza en el supervisor administrativo	Tensiones entre el personal debido al tema del bono
Potencial humano para desarrollar	Tensiones entre el personal porque consideran que falta un sistema de desempeño que permita evaluarlos
Flexibilidad en los procesos y en las prácticas	Hace falta una mejor retroalimentación al personal
	Hace falta reuniones con el gerente
	Falta capacitación
	El personal de la Gerencia operativa de Asistencia Vial no conoce el manual de procedimientos y políticas del área
	Los ajustadores no ingresan la información correspondiente en los



	sistemas para validación
	Exceso de flexibilidad

Elaboración propia con base en información recaudada de la organización aseguradora

## **Disfuncionamientos**

### **a) Falta de reconocimiento**

El tema del bono es un tema que tiene desmotivada a la mayoría de las personas de ésta gerencia, de tal forma que les gustaría cambiarse de área, algunas dentro de la organización y una que otra fuera de ella. Sin embargo, en esta desmotivación se encuentra implícito el aspecto del reconocimiento, el cual es un aspecto que se encontró faltante en dicha gerencia.

Todas las personas coincidieron en que sienten que la gerencia está desvalorizada ante la subdirección en comparación con las otras gerencias que pertenecen a la misma subdirección. Incluso, hay algunos que consideran que ésta desvalorización se encuentra a nivel organización.

La percepción de la desvalorización a la que nos referimos se basa en los comentarios que nos hicieron los integrantes de dicha gerencia, acerca de sus actividades, pero sobre todo en torno a sus capacidades.

El supervisor administrativo nos comentó al respecto lo siguiente:

“En la gerencia parece que no hay talentos y prefieren traer a externos a ocupar puestos que bien podrían ser ocupados por la gente de aquí”.

En este sentido, los integrantes del área refieren el hecho de que el gerente es un gerente que fue contrato externo, es decir, es un gerente que no hizo una carrera profesional en La Compañía de Seguros. Aunque este aspecto es válido, debido a que, si no se encuentra el perfil requerido dentro de la organización, la siguiente decisión es contratar a alguien que no trabaje en la aseguradora, en este caso, los

integrantes lo han sentido como una falta de reconocimiento a sus capacidades, pues argumentan que entre los supervisores se podría haber encontrado al gerente.

Ahora bien, la referencia del supervisor es de que el gerente ha tratado de traer gente externa a ocupar puestos vacantes, pero que

Además, los integrantes del área, se han enfrentado a comentarios que surgen en la misma subdirección, comentarios que como ellos comentan, los lastiman, debido a que siempre refieren a que su área por tener un horario fijo y no quedarse horas extras, es un área en la que generalmente no se hace nada.

Es precisamente este tipo de comentarios, lo que los hace sentirse menospreciados en sus actividades, es por ello que cada mes presentan lo que hacen y cómo van en una junta mensual. Sin embargo, lo que nos comentaron es que, en dicha junta, el gerente no asiste, por lo que sólo se lo presentan al supervisor. Posteriormente el supervisor se reúne después con el gerente y que de dicha junta no conocen las minutas.

La falta de reconocimiento también se hace presente porque las personas consideran que sus ideas y aportaciones no son tomadas en cuenta, lo que interpretan como una falta de confianza en ellos y en el área.

#### **b) Falta mejorar el clima laboral**

En general, el clima laboral en ésta gerencia se encuentra muy tenso, debido a que las personas se encuentran desmotivadas y enojadas; aunque hacen su trabajo, su productividad ya no tiene la satisfacción personal que es lo que le da una calidad al trabajo.

El medio ambiente y el entorno en general no tienen una buena percepción por parte de los integrantes de la gerencia, pues sienten que existe equidad, ni sienten ser importantes ni para la gerencia ni para la subdirección.

#### **c) Tensiones entre el personal debido al tema del bono**

Este punto está muy relacionado con el tema del reconocimiento, tema abordado en el punto a. Más allá del tema monetario que si bien ha tenido un impacto desmotivador en la satisfacción laboral de cada integrante de la gerencia, existe el tema de que ellos no han recibido otro tipo de reconocimiento, aunque sea verbal sobre su trabajo y lo que consideran una falta de confianza en ellos.

**d) Tensiones entre el personal porque consideran que falta un sistema de desempeño que permita evaluarlos**

Los integrantes del área consideran que no existe confianza en su trabajo, debido a que sienten que el gerente no les da un tiempo para ver su trabajo y que éste no se involucra. Además, esto lo refuerzan porque la gerencia no tiene establecida un sistema de desempeño que permite hacerles una evaluación y retroalimentación de su trabajo, debido a que consideran que si lo hicieran se darían cuenta de que su trabajo es tan importante como el de otros.

**e) Hace falta una mejor retroalimentación al personal**

La falta de un sistema de desempeño va muy ligada con el hecho de la inexistencia de retroalimentaciones por parte de la gerencia sobre el trabajo que realizan los colaboradores de la gerencia, de tal forma que esto lo interpretan como falta de interés en conocer su trabajo y de que no los toman en cuenta. Además, consideran que, sin dicho sistema de desempeño, existe la duda sobre si la forma de evaluarlos es la forma correcta y se presta a malos entendidos.

**f) Hace falta reuniones con el gerente y una mejor comunicación**

El hecho de que el gerente generalmente no se reúna con los integrantes de ésta gerencia, al menos de forma mensual trae como consecuencia el hecho de que la gente piense que al gerente no le interesa conocer lo que hacen, por lo que asumen que el gerente al no acercarse, tiene una falta de conocimiento sobre lo que ellos hacen, así que, si él no sabe lo que hacen, no tiene la forma de demostrar que el bono no lo merecen.

El gerente al respecto aceptó que existen algunas diferencias entre los integrantes del área y él, de hecho, que en ocasiones no son obedientes de las reglas establecidas, como, por ejemplo, el hecho de comer en el lugar de trabajo, como comida que huele demasiado, o que salen de la oficina una vez que ya entraron a la empresa, o el hecho de que no respeten los horarios de entrada y tampoco usen la vestimenta requerida.

Todo lo anterior indica que la comunicación entre el gerente y los colaboradores no es la adecuada, debido a que no existen las retroalimentaciones necesarias como deben ser en todo sistema complejo adaptativo.

**g) Falta capacitación**

Los integrantes de la gerencia de Red de Proveedores comentaron no tener capacitación sobre los sistemas que manejan o para mejorar en sus habilidades.

**h) El personal de la Gerencia operativa de Asistencia Vial no conoce el manual de procedimientos y políticas del área**

Si bien existe un manual de procedimientos de la gerencia, al preguntarles a los integrantes sobre éste, ellos contestaron no conocerlo. Esto provoca que existan orientaciones estratégicas desconocidas, además esto reafirma la falta de una mejor comunicación entre los jefes y los colaboradores.

**i) Los ajustadores no ingresan la información correspondiente en los sistemas para validación**

Los sistemas en los que se apoyan los analistas es de suma importancia, pues a través de ellos hacen las revisiones y validaciones necesarias para hacer los pagos a los proveedores o bien para hacer las conciliaciones necesarias y sobre todo para estar seguros que el proveedor está cumpliendo en tiempo y forma lo convenido con la aseguradora.

En ocasiones, en los sistemas no se encuentra la información necesaria para que las personas hagan las validaciones correspondientes a su trabajo. Sobre todo, en la

información relevante que deben ingresar los ajustadores. Tal es el caso, por ejemplo, las fotos necesarias para tener una referencia en imagen sobre lo que pasó. O bien, la falta de los sellos que los ajustadores deben poner

#### **j) Exceso de flexibilidad**

A pesar de que la flexibilidad que les otorgan a los colaboradores al hacer su trabajo es buena por parte de la gerencia y de los supervisores, en ocasiones existe demasiada flexibilidad, lo que provoca cierta empatía en el área, chismes, favoritismos, desmotivación y enojo.

### **Funcionamientos**

#### **a) Confianza en la organización**

Todos los miembros de la gerencia, dijeron tener confianza en la organización en la que están, es decir, sienten que La Compañía de Seguros es una empresa que les asegura su trabajo, además la calificaron de competitiva, excelente, fuerte y con grandes posibilidades.

#### **b) Trabajo en equipo**

Los integrantes de la gerencia tanto en la parte administrativa como en la parte de convenios se apoyan entre sí. Aunque generalmente trabajan en parejas, en cada grupo todos conocen el trabajo de los demás.

#### **c) Confianza en el supervisor administrativo**

Las personas que gestionan la parte administrativa, tienen mucha confianza en su supervisor, lo cual no ocurre al con todas las personas que conforman el grupo que gestiona el área de convenios, debido a que no consideran a su supervisor como líder.

#### **d) Potencial humano para desarrollar**

Los integrantes de la gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial representan una oportunidad de desarrollo de potencial humano para el soporte y el

florecimiento de una gerencia competitiva y experta. Sin embargo, los disfuncionamientos como parte de la evolución interna organizacional han llevado a tensiones que no permiten ni los acoplamientos ni las emergencias positivas para ver la posibilidad de dicho potencial humano.

#### **e) Flexibilidad en los procesos y en las prácticas**

Existe flexibilidad por parte de la gerencia y de los supervisores hacia los colaboradores para llevar a cabo sus procesos, incluso en las prácticas de los equipos de trabajo también.

### **Management estratégico: Su aplicación en la Gerencia Red de Proveedores de Asistencia Vial de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

A continuación, se identifican algunos aspectos que conciernen hacia la aplicación de algunos de los elementos que forman parte de un management estratégico en la gestión de la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial.

#### **a) Potencial humano**

Si bien el potencial humano es una de las características institucionales de la Compañía de Seguros, en la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial se ha quedado a medias, es decir el desarrollo de su potencial humano se ha detenido.

Lo que se observó es el hecho de que la desmotivación que existe en dicha gerencia ha ganado un gran espacio y con ella ha llegado la desconfianza. Se sabe, además, que la confianza es uno de los pilares fundamentales en toda relación, por lo que, si el personal de ésta gerencia no siente confianza y esto incluye al gerente, es difícil que se logre un buen desarrollo del potencial humano, puesto que ellos mismos consideran que su talento ya no es tomado en cuenta.

#### **b) Sistema de remuneración**

En relación al sistema de remuneración, la mayoría de las personas consideran que su remuneración no es lo justo y su representación mental con respecto al bono está muy ligada a este aspecto.

#### **c) Sistemas de información**

Al igual que las otras gerencias y subdirecciones de la Compañía de Seguros, que tienen como base de sistema de información el sistema de SISE, la gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial lo hace también.

#### **d) Gestión de calidad, control y gestión de la productividad**

Los supervisores dividen el trabajo en la gente que tienen a su cargo. Se observó que el personal no recurre a otro supervisor salvo al que les corresponde. El apoyo por parte de ambos existe, aunque la mayor parte de las personas indicaron que el supervisor administrativo tiene mayor liderazgo que el de convenios.

Tienen prohibido comer en los lugares, en ese aspecto el gerente y el supervisor son estrictos, así como salir fuera de sus horarios de trabajo. Los hombres deben portar su corbata.

Sin embargo, la falta de un sistema de desempeño para evaluar al personal hace que existe una inconformidad de que el personal piense que su trabajo es vulnerable y que no está bien pagado.

#### **e) Entorno interno**

En el Entorno interno de la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial existe una división de equipos. Aunque esto no quiere decir que el ambiente sea una discordia, si existe una tensión entre las personas. Sobre todo, porque se cree que existe mucha preferencia para algunas personas.

#### **f) Entorno externo**

La gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial tiene que trabajar directamente con los diversos proveedores externos de grúas y de asistencia vial

para respaldar a las cabinas de grúas colisión y la operativa de asistencia vial. Sin embargo, existe la constante labor de negociar con proveedores concesionados que han comprado dicha concesión a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, así que en ocasiones algunos proveedores abusan y quieren cobrar o no cumplir los acuerdos establecidos. Este es un aspecto que queda lejos del alcance de la aseguradora, pero es algo con lo que se enfrenta en su trabajo diario.

### **Conclusiones específicas de la Gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

- El sistema de comunicación en la gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial, no tiene causalidad recursiva, que es una de las características imprescindibles en un sistema complejo adaptativo como lo es la Compañía de Seguros, lo cual, dificulta en gran medida el trabajo en dicha gerencia. En este sentido, el gerente no se acerca a los colaboradores, lo cual genera más rumores y malos entendidos.
- Se observó que el problema de la falta de reconocimiento ha afectado en gran medida el desarrollo de un potencial humano efectivo para dicha gerencia y por ende para la organización. Con el aspecto del relato del bono, se ha ido perdiendo el hecho de pensar que la gente sólo se interesa en el dinero, pero no se ha cuestionado el hecho de reconocer su trabajo a través de otros métodos que en este caso el gerente como líder podría trabajar en conjunto con los supervisores o incluso con el subdirector.
- Hace falta acercamiento del gerente hacia los colaboradores, sobre todo para hacer presencia de un liderazgo en el área y no dejar todo en manos de los supervisores o sólo acercarse a unos cuantos por miedo al rechazo.
- Hacen falta juntas mensuales para replantear estrategias, comunicar aspectos importantes y tomar el rumbo de la gerencia.



### **5.3.1.7. Gerencia de Cabina Grúas Colisión: Soporte y negociación de pagos a proveedores**

En ésta gerencia se trabajó a principios de julio, posteriormente se regresó a ella en el mes de diciembre del año 2017. Dicha gerencia es la tercer y última gerencia que pertenece a la Subdirección de Asistencia Vial.

La gerencia de Gerencia de Cabina Grúas Colisión es la gerencia que se ocupa de asignar los servicios de grúas a los autos siniestrados. Se sitúa al igual que la Gerencia de AVQ y la Gerencia de Red de Proveedores en el segundo piso en el edificio que se encuentra situado en Cuajimalpa.

La gerencia se sitúa enfrente de la oficina del subdirector. Por otro lado, la oficina del gerente de dicha gerencia se encuentra al lado de la del subdirector, lo que le da una vista excelente al gerente hacia los colaboradores de la gerencia.

En la gerencia de Gerencia de Cabina Grúas Colisión, existen 6 supervisores, que, en conjunto con 34 personas, los cuales tienen el puesto de radio-operadores, y que se rolan en los diversos turnos para dar atención las 24 horas los 365 días del año.

De esta forma, el puesto de supervisor se dedica a administrar y controlar los servicios de grúas que son solicitados, con base en el cumplimiento estricto de los requerimientos de La Compañía de Seguros, asegurando la satisfacción del cliente.

En el caso del puesto del radio-operador, su función es principalmente trasladar las unidades aseguradas que se hayan derivado de una colisión o bien de un robo, y que no se puedan trasladar por su propio medio, asegurando siempre la atención a los asegurados.

La forma de asignación de proveedores se lleva a cabo de acuerdo a los convenios establecidos, así como a costos bajos. Además, se determinan los controles operativos necesarios que permitan gestionar y cumplir con los objetivos de la Subdirección de Asistencia Vial.

En este sentido, el objetivo que se busca cumplir en un máximo de 24 horas es la publicación de los folios en el portal de los proveedores, una vez que se hayan pactado los costos de los servicios.

Todas las llamadas telefónicas que se reciben al igual que las otras dos gerencias que pertenecen a la Subdirección de Asistencia Vial son grabadas para cualquier aclaración futura y como protección tanto para la organización como para los clientes.

Los sistemas que manejan básicamente son 4. El primero es el sistema oficial de la Compañía de Seguros, que es el sistema SISE, el otro es un sistema que a partir de SISE, el gerente de Grúas Colisión en conjunto con el área de sistemas hizo para tener una interfaz mucho más amigable para las personas que lo usan.

Por otro lado, ocupan el internet para conocer las ubicaciones de las zonas geográficas para verificar los kilometrajes, cálculos y verificaciones necesarias. Asimismo, existe otro portal para validación de datos.

Cabe mencionar que los pagos que hace la Gerencia de Cabina Grúas Colisión y que son solicitados por diversas áreas como Cabina Nacional, siniestros foráneos y locales, Robos y jurídico, sólo son aquellos que tienen convenio con la Compañía Aseguradora, ya que los que no lo tienen, se tramitan a través de los pagos express que realiza la Gerencia de Red de Proveedores.

Por otro lado, los servicios que soliciten las diversas áreas deben hacerse a través del correo electrónico. Ahora bien, si existen aclaraciones por parte de los proveedores, éstas se canalizan a la gerencia de Red de Proveedores de Asistencia Vial para su atención.

Cuando los proveedores no cumplen su promesa de servicio pactado y de convenio, de tal forma que exista un daño ocasionado al vehículo del asegurado y/o existan inconformidades, los radio-operadores deben notificar al supervisor en turno, así como al supervisor de la gerencia de Red de Proveedores de forma inmediata a

través de un correo electrónico para reportar la incidencia del proveedor en el expediente del mismo y realizar la recuperación del daño.

Debido a que en ésta gerencia se manejan montos para pago a los proveedores, se tiene no sólo especificado institucionalmente, sino también en el manual de políticas y procedimientos de la gerencia que los integrantes de la misma, no pueden recibir ningún tipo de dadas o remuneraciones por ningún asegurado, proveedor o bien por cualquier otro prestador de servicios.

A continuación, se especifican algunas actividades concernientes a los puestos de los radio-operadores y de los supervisores, que se han considerado importantes incluir para conocer qué es lo que hacen en su trabajo.

### **Radio-operador**

Los radio-operadores se encuentran distribuidos de acuerdo a zonas y en grupos a cargo de un supervisor. Éstos dan seguimiento y monitoreo a los servicios de grúas. Ellos validan que todos los servicios se asignen y arriben en tiempo y forma.

El tiempo promedio de atención que tienen en una llamada es de 5 minutos. No pueden tener estatus de “desconectado”, a menos de que su jornada laboral haya terminado o bien si existe un cambio de estación de trabajo.

El estatus de ocupado, sólo lo podrá utilizar en los siguientes casos: En la hora de la comida, cuando sea por necesidades fisiológicas o bien por alguna consulta que requiera hacer a su supervisor.

El tiempo de asignación se mide con base en el tipo de servicio y en la zona, es decir local o foránea. Cuando se encuentra en áreas metropolitanas de las ciudades, el tiempo es en un máximo de 6 minutos, en casos carreteros, fuera de las áreas metropolitanas, el tiempo permitido es en un máximo de 10 minutos.

Los radio-operadores se basan en una matriz para la autorización de los montos en los servicios, la cual se encuentra cargada en sistema. Si el monto que requiere

autorizar rebasa de lo que le es permitido, el radio-operador debe solicitar a su supervisor vía correo electrónico dicha autorización.

Cuando el reporte que atiende no tiene número de siniestro, el radio-operador deberá solicitarlo a la gerencia de Cabina Nacional.

Además, proporciona el seguimiento y monitoreo de los servicios que asigna y de los casos especiales que se les soliciten. Los radio-operadores alimentan el sistema con la información relevante de cada caso.

En los casos en lo que el vehículo reportado no se encuentre, debe llamar al ajustador para saber el lugar en donde se encuentra el vehículo y hacer la confirmación de que la grúa podrá maniobrar sin complicaciones dicho vehículo. Escribir en la parte de bitácora del sistema cualquier posible complicación.

Ahora bien, si el vehículo o el remolque(s), se encuentran con carga, es importante recordar e informar que la Compañía Aseguradora no cubre los costos de la carga, por lo que, si es posible llevar a cabo el traslado, dichos costos serán a cargo del asegurado.

En los casos de asignaciones de grúas locales o en carretera, el radio-operador solicita al ajustador que llene el inventario único del vehículo y que sea verificado por el asegurado, posteriormente debe firmarse de conformidad por el asegurado, el ajustador y el proveedor.

Una vez firmado dicho inventario, el ajustador debe entregar una copia al asegurado. El radio-operador debe comprobar que la unidad efectivamente llega a su destino en el tiempo programado, en caso contrario debe registrarlo en sistema.

Si existen dudas sobre algún aspecto, o bien alguna complicación, el radio-operador deberá informar a su supervisor y consultarle, sobre todo si existe alguna decisión que exceda las atribuciones del radio-operador.

Por otro lado, es necesario que el radio-operador tenga la actualización de los costos que maneja la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en relación a la operación de grúas.

### **Supervisor**

Los puestos de los supervisores se encargan de coordinar el trabajo del personal a su cargo, es decir de los radio-operadores. En este aspecto, verifican la asistencia, la puntualidad, los horarios de entrada y de salida, los horarios de comida, las vacaciones, la vestimenta y la conducta. Además, verifica que en el sistema aquellos reportes que no tienen un proveedor asignado, los reportes pendientes, por asignar o con estatus de asignado, pero sin terminar.

El supervisor monitorea las llamadas telefónicas del asegurado al azar que son atendidas por el radio-operador, sobre todo, cuando éste tarda demasiado en la atención de una llamada, cuando así sea el caso, retroalimenta al radio-operador.

En caso de que exista alguna incidencia, el supervisor es el encargado de solucionar dicha incidencia, debido a que se encuentra facultado para toma de decisiones que garanticen la continuidad y seguridad de la operación. Sin embargo, éste también lo informa al Gerente.

Los supervisores también apoyan cuando existe una saturación en las llamadas y los radio-operadores no se dan abasto. Por otro lado, autorizan los traslados cuando se excede el nivel de autorización de los radio-operadores.

Los supervisores en conjunto con sus grupos de trabajo, tienen como objetivo que los reportes queden cerrados en un lapso de 48 horas posteriores a la apertura del ticket. Sin embargo, si éstos se encuentren en proceso de negociación del costo o bien si existe algún tipo de atraso con el proveedor, estos pueden tardar un poco más.

Cuando suceden dichos atrasos, se deben generar las notas correspondientes en el sistema de Grúas Colisión, para especificar las causas y enviar los casos a las

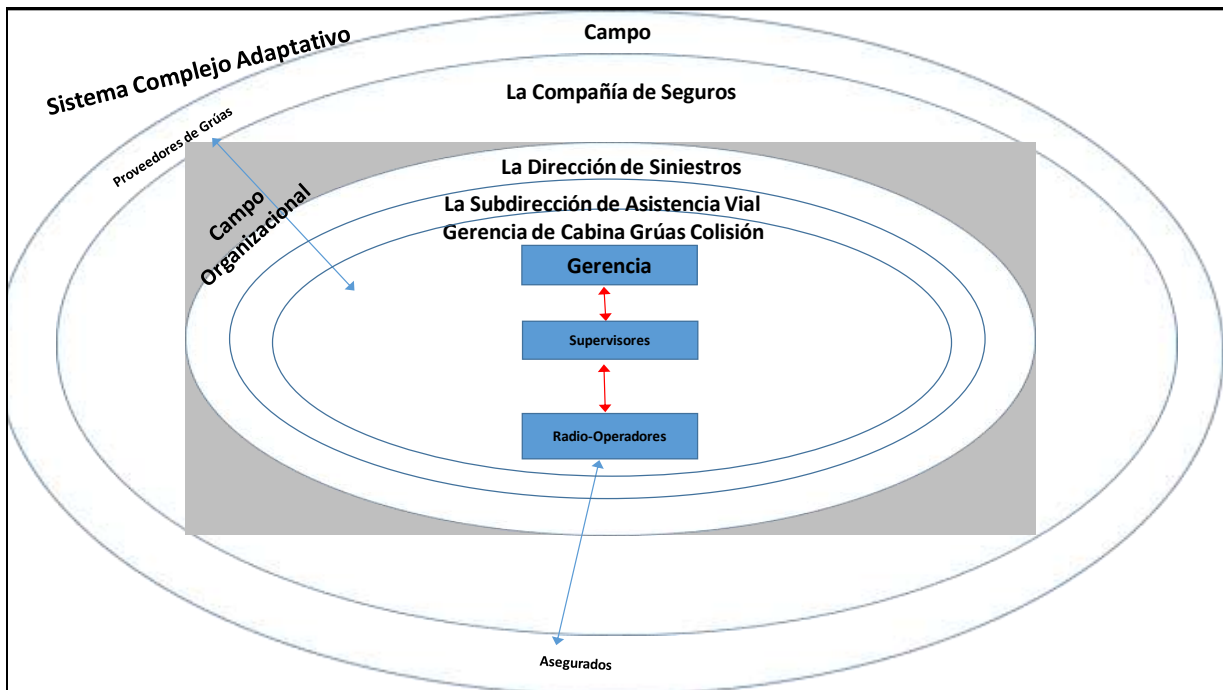
Gerencias de Red de Proveedores y Gerencias de Grúas Colisión en caso de ser necesario.

**El área de la Gerencia de Cabina Grúas Colisión como un elemento que forma parte del sistema complejo adaptativo llamado La Compañía de Seguros.**

Como ya se ha venido presentado con las otras áreas de la Compañía Aseguradora, a continuación, se hace la representación a partir de la teoría de los sistemas complejos adaptativos, el modelo de la Gerencia de Cabina Grúas Colisión como parte de un sistema complejo adaptativo, que en nuestro caso es La Compañía de Seguros.

Se presentan tanto las relaciones externas como internas que tiene la gerencia.

**Figura 20. Relaciones complejas adaptativas externas de la Gerencia de Cabina Grúas Colisión en La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**



Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

La figura 20 nos muestra las relaciones principales que de manera externa tiene la Gerencia de Cabina Grúas Colisión, es decir todos aquellos actores con los que

interactúa y con los que tiene relaciones de causalidad recursiva, pero que no forman parte de La Compañía de Seguros. En este sentido, lo que se pretende es representar el modelo que tiene dicha gerencia como parte de un sistema complejo adaptativo que es La Compañía de Seguros y que se encuentra dentro de un campo social.

Con base en el modelo de la gerencia, puede observarse que el campo social para el caso de La Compañía Aseguradora contiene los diversos proveedores de grúas y los asegurados, dichos actores se consideran que existen en toda la República Mexicana, donde la organización tiene oficinas.

En la figura se muestra también lo que desde nuestra perspectiva llamamos el campo organizacional<sup>56</sup>, en el que se propone existe un subcampo organizacional que es definido por La Compañía de Seguros.

Dicho subcampo es en nuestra propuesta un campo organizacional que de forma particular define a cada organización, donde se encuentran los actores, las relaciones y las reglas correspondientes a cada organización, las cuales existen a partir de la alineación que tiene con el campo.

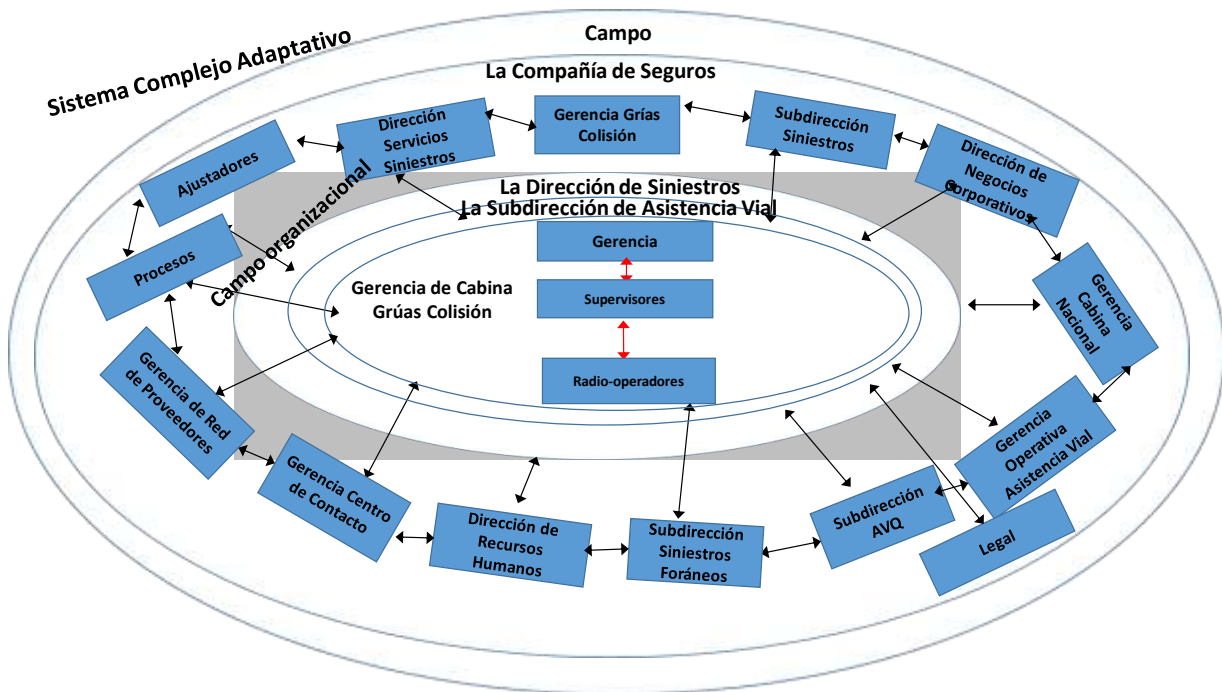
Dentro del campo organizacional, se encuentra la Dirección de Siniestros y dentro de ella a la Subdirección a la que pertenece la Gerencia de Cabina Grúas Colisión, de tal forma que se presenta la manera en la que se encuentra compuesta; en este caso por el gerente, los supervisores y por los radio-operadores. Todos ellos relacionados de forma causal recursiva.

---

<sup>56</sup>Powell & Dimaggio (1991) definen el concepto de *campo organizacional* como aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares.

En la presente tesis se ocupa el concepto de *campo organizacional*, que el tutor de nuestra tesis, el Dr. Juan Castaingts y una servidora, definimos como un subcampo del campo social en el que se encuentran las organizaciones, de tal forma que tiene aspectos específicos que definen la particularidad de cada organización. Sin embargo, dicho campo organizacional siempre se alinea a las condiciones del campo en el que se encuentra.

**Figura 21. Relaciones complejas adaptativas internas de la Gerencia de Cabina Grúas Colisión en La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**



Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

En la figura 21 se representan las áreas con las que la Gerencia de Cabina Grúas Colisión tiene relaciones de forma interna, es decir, todas aquellas áreas que también forman parte de La Compañía de Seguros.

En estas relaciones se pueden ver que las relaciones se retroalimentan unas a otras, es decir, no sólo de la gerencia con las diversas áreas, sino entre las áreas mismas, pues todas requieren de respuesta para hacer fluir la operación de la gerencia, es decir todas las relaciones tienen causalidad recursiva. Se consideran implícitas las relaciones informales. Todas ellas se encuentran dentro del campo organizacional de La Compañía de Seguros.

### Relatos verbales en la Gerencia de Cabina Grúas Colisión

#### I. El relato sobre el gerente



El gerente de la Gerencia de Cabina Grúas Colisión es una persona que tiene una forma de ser y sobre todo una forma de hablar muy peculiar. Dicha peculiaridad consiste en que habla muy fuerte, o como comúnmente se dice de manera golpeada, que en primera instancia pareciera ser que está enojado o regañando a las personas. Esta personalidad ha hecho que se den malos entendidos entre sus colaboradores, incluso algunos lo consideran poco flexible, y que la forma de pedir las cosas no es la más adecuada. Sin embargo, a nivel subdirección se reconoce que, a partir de la llegada de dicho gerente, quien viene del mercado externo, la operación tuvo más control, pues se pusieron candados a los sistemas y se ordenaron algunos procesos.

## **II. La negociación**

Los colaboradores consideran que la negociación es un tema que de pronto se ha convertido en un mito en la gerencia, pues no es desconocido que el tema de la negociación es el aspecto más complicado de hacer, pero lo más importante en su trabajo diario. Aunque no es la única tarea que realizan si es una de las más importantes para la obtención de su bono.

De la negociación depende en gran medida que se generen los tickets para el pago de los proveedores en un lapso no mayor a las 48 horas. Si ésta no se logra, el tiempo se sobrepasa y esto a la vez hace que no lleguen a las metas mensuales para que se paguen los bonos correspondientes.

Lo que hace complicado el aspecto de la negociación es que existe la corrupción por parte de algunos proveedores de grúas, debido a que quieren cobrar cantidades exageradas por los servicios. Estas cantidades les son permitidas debido a que son concesionados que pagan al gobierno para obtener los permisos necesarios en ciertos tramos y en donde ningún otro servicio de grúa puede estar.

Ahora bien, con base en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes no existe un costo fijo para las maniobras y por eso cobran lo que quieren en su momento dichos proveedores.

Uno de los aspectos que el gerente les comenta a los radio-operadores es que no se peleen con ellos nunca. Esto es porque a veces los proveedores pueden no contestar sus llamadas o pedir hablar con el supervisor o enojarse, entre otros aspectos que pueden llegar a hacer complicada la negociación.

### **III. El relato del bono**

El tema del bono es un relato que los colaboradores consideran como un aspecto que no es como lo esperaban. El bono se les otorga siempre y cuando se cumplan con el costo medio establecido como meta en cada mes, lo cual depende de que cierren las asignaciones en tiempo y forma. Sin embargo, esto no puede realizarse la mayoría de las veces por el factor de las negociaciones con los proveedores, el cual incluye en la mayoría de las veces el no ponerse de acuerdo en los costos.

El problema de que los proveedores quieren cobrar mucho en algunas zonas, y si no se llega a un acuerdo con ellos, éstos retienen los vehículos de los asegurados.

### **IV. Múltiples tareas**

Los radio-operadores se quejan de que sus tareas son desbordantes, pues entre sus funciones deben atender llamadas, hacer verificaciones o validaciones en el sistema CESVI sobre algunos costos, hacer reportes de sus actividades. Pero el problema del que ellos hablan es sobre el hecho de que no pueden terminar bien una cosa cuando ya están atendiendo otra.

## **Relatos no verbales en la Gerencia de Cabina Grúas Colisión**

### **I. Estrés**

La operación como lo define el gerente se complica, debido a que lo que parece sencillo se vuelve muy complicado cuando por el aspecto de la corrupción no es posible negociar con proveedores que quieren cobrar demasiado.

En este aspecto, los colaboradores generalmente se ven sometidos a estrés de trabajo, sobre todo cuando en el sistema se les van acumulando los pendientes por

este tipo de situaciones. Cabe destacar que ellos deben solicitar autorización cuando las cantidades a negociar rebasan el tabulador que ellos tienen autorizado por lo que necesitan autorización de sus superiores, lo cual también les puede generar un atraso, debido a que la respuesta de sus jefes puede no llegar tan rápido como ellos esperan.

Por otro lado, las otras actividades que deben hacer también los estresan y los atrasa. Una radio-operador nos comentó que se han ido personas que llegan por una semana o unos días y luego renuncian porque no aguantan el ritmo de trabajo.

## **II. Lugares de trabajo**

A diferencia de Cabina Operativa de Asistencia Vial, la gerencia de Cabina Grúas Colisión, los lugares de trabajo son fijos, es decir no se están rotando los lugares de forma continua. Sin embargo, si existe rotación de horario cada mes. Puede que exista un cambio de lugar, pero eso es en el caso de que toque un cambio de supervisor y de zonas, lo cual no es tan frecuente, pero sí ocurre.

## **III. El horario de entrada**

Por ser una cabina, la atención a los asegurados se hace las 24 horas del día. En el horario de entrada, todos tienen 10 minutos de tolerancia, sin embargo, si llegan un minuto después de la hora de tolerancia ya no pueden entrar, ya que el gerente los regresa a su casa.

## **IV. Horas Extras**

En la gerencia de Cabina Grúas Colisión es posible hacer horas extras, en algunas ocasiones los jefes lo solicitan o en otras, como dicen los colaboradores, es necesario quedarse para ayudarse y obtener un poco más de dinero.

## **V. Vestimenta**

En cuanto a la vestimenta, no todas las mujeres de la gerencia llevan el uniforme que la organización les pide, por las situaciones de que les parece caro comprar todos los

uniformes que les piden. Sin embargo, sí existen algunas mujeres que llevan el uniforme. En cuanto a los hombres, se visten de manera formal.

## **VI. Horarios de comida**

Los horarios de comida son variados y dependen de los horarios de entrada, los cuales también son diferentes. Dependiendo de la hora en la que entren, es la hora en la que salen a comer. Sin embargo, pueden comer algunos snacks en sus lugares de trabajo de forma discreta.

## **VII. Cumpleaños**

Los cumpleaños son tomados en cuenta, generalmente por cada supervisor y éste es el encargado en conjunto con los compañeros de cada zona de hacer un pastel para el compañero que cumple años.

## **Expresiones simbólicas en la Gerencia de Cabina Grúas Colisión**

Se presentan los funcionamientos y disfuncionamientos<sup>57</sup>, y los elementos identificados hacia el establecimiento de un management estratégico<sup>58</sup> en la gerencia de Cabina Grúas Colisión. Dichas expresiones simbólicas permiten manipular sus estrategias para enfrentar los entornos internos y externos, apoyados en las emergencias. Sin embargo, en dichas emergencias pueden existir disfuncionamientos y costos ocultos, por lo que es importante detectarlas.

## **Disfuncionamientos y Funcionamientos**

**Tabla 20. Identificación de las familias de disfuncionamientos en la Gerencia de Cabina Grúas Colisión de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

<b>Familias de Disfuncionamientos</b>	<b>Familias de disfuncionamientos presentes en la Gerencia de Cabina Grúas Colisión en la Ciudad de</b>
---------------------------------------	---

<sup>57</sup> Véase apartado <<1.2.3.1. Disfuncionamientos y costos ocultos>> de la presente tesis.

<sup>58</sup> Véase apartado <<1.2.3.2. Management estratégico como parte de la configuración organizacional>> de la presente tesis.

	<b>México</b>
1.- Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de reconocimiento y motivación</li> <li>➤ Problemas con los sistemas que manejan</li> </ul>
2.- Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Carga de trabajo</li> </ul>
3.- Comunicación – Coordinación – Concertación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hace falta una mejor retroalimentación al personal</li> <li>➤ El gerente sólo es jefe, le falta ser líder</li> </ul>
4.- Formación integrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta mayor capacitación para sacar adelante la operación</li> </ul>
5.- Puesta en práctica estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El personal de la Gerencia de Cabina Grúas Colisión no conoce el manual de procedimientos y políticas del área</li> </ul>
6.- Gestión de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atraso en algunas negociaciones con proveedores</li> <li>➤ Atraso en el sistema cuando los ajustadores no suben a tiempo las fotos para validar el vehículo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, basado en el objeto de estudio

Con base en la tabla anterior, a continuación, pasaremos a la tabla de los funcionamientos y disfuncionamientos en la Gerencia de Cabina Grúas Colisión

**Tabla 21. Funcionamientos y disfuncionamientos en la Gerencia de Cabina Grúas Colisión de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

<b>Funcionamientos</b>	<b>Disfuncionamientos</b>
Confianza en la organización	Falta de reconocimiento y motivación
Gusto por su trabajo	Problemas con los sistemas que manejan
Confianza en los supervisores	Carga de trabajo
Buen ambiente laboral	Hace falta una mejor retroalimentación al personal
	El gerente sólo es jefe, le falta ser líder
	Falta mayor capacitación para sacar adelante la operación
	El personal de la Gerencia de Cabina Grúas Colisión no conoce el manual de procedimientos y políticas del área
	Atraso en algunas negociaciones con proveedores
	Atraso en el sistema cuando los ajustadores no suben a tiempo las fotos para validar el vehículo
	Paternalista

Elaboración propia con base en información recaudada de la organización aseguradora

## **Disfuncionamientos**

### **a) Falta de reconocimiento y motivación**

En este aspecto, los colaboradores con quienes se platicó y trabajó, coincidieron que se encuentran desmotivados porque no existe un reconocimiento. Si bien el bono se ha convertido en un símbolo importante para ellos, debido a que representa no sólo un dinero extra, sino el estímulo y el reconocimiento de su trabajo. Es por esto que en esta desmotivación grupal se encuentran algunos aspectos que no sólo se refieren al dinero, sino a valorar el trabajo que realizan.

La desmotivación se da, por ejemplo, en la forma de cómo son tratados, la manera en cómo se les habla, el hecho de que no tienen capacitación para que puedan negociar con los proveedores de una mejor manera, incluso, el hecho de que no se les retroalimente sobre lo que están haciendo mal en su trabajo.

Consideran además que, en el aspecto del bono, en el reporte que se baja del sistema para medirlos, es injusto el hecho de que no vengan incluidas las anotaciones y observaciones que ellos hacen y que demuestran el trabajo que hicieron para sus negociaciones, pues en ocasiones sienten que la corrupción con la que se tienen que enfrentar para hacer bien su trabajo es complicada y eso hace más difícil sus negociaciones.

Otro punto es que consideran que tanto el gerente como el subdirector podrían darles por lo menos los buenos días antes de meterse a sus respectivas oficinas, debido a que consideran que ese aspecto significa que son tratados como seres humanos.

### **b) Problemas con los sistemas que manejan**

Las personas de ésta gerencia consideran que los sistemas que manejan les faltan algunos aspectos que podrían ayudarlos a hacer mejor su trabajo. Por ejemplo, el sistema que se alimentan del SISE, el sistema Grúas Colisión, en ocasiones falla y

los otros sistemas que ocupan en ocasiones no contienen toda la información necesaria para hacer las validaciones correspondientes.

### **c) Carga de trabajo**

Las personas entrevistadas consideran que hace falta personal en el área, pues no se dan el suficiente abasto para hacer al mismo tiempo todas las tareas que deben sacar. Consideran que les quita mucho tiempo otras actividades como contestar, atender, negociar y sacar pendientes y que generalmente eso les cuesta el bono por no sacar todo a tiempo y con base en costo medio todo.

Por otro lado, comentaron que el trabajo no es equitativo y que sí hay favoritismo. Que no todos los compañeros trabajan bien y que incluso los supervisores o el gerente lo saben, pero que no les dicen nada y eso también es causa de desmotivación.

Aunque lo que comentaron los colaboradores es que el principal problema es el fin de semana cuando hay menos personal que entre semana y se desordena mucho la operación, por lo que cuando llega el día lunes los atrasos son más.

### **d) Hace falta una mejor retroalimentación al personal**

El personal considera que no hay retroalimentación suficiente para saber cuándo fallan. Sobre todo, cuando sacan los indicadores que no les comparten para conocer cómo salieron en los costos medios, los cuales generalmente no son alcanzados porque no cierran a tiempo las negociaciones.

### **e) El gerente sólo es jefe, le falta ser líder**

En el aspecto sobre el gerente del área, las personas comparten que es una persona que necesita abrirse un poco más hacia la flexibilidad, consideran que si bien ha cambiado un poco la forma en cómo trata a las personas de la gerencia, e incluso la forma de pedir las cosas, también es cierto que aún le falta un poco más trabajar esa parte.



Por esta razón, los colaboradores lo consideran sólo un jefe, pero no un líder, debido a que consideran que es bueno en su trabajo y comprenden que las decisiones que tiene que tomar son porque es una gerencia difícil, debido a que se maneja dinero. Sin embargo, la parte humana es necesaria para ellos también.

En este sentido, comentaron que a veces piensan que no les tiene confianza y sin confianza no se pueden crear los vínculos necesarios para hacer las cosas. Además, les gustaría que el gerente los saludara cuando llega, debido a que sienten que no les da importancia.

**f) Falta mayor capacitación para sacar adelante la operación**

La capacitación que tienen sobre la operación se hace en sombra, como ellos le denominan, es decir, las personas de nuevo ingreso se sientan al lado de la persona que ya está en la operación para ver, escuchar y observar cómo dicha persona hace el trabajo. En ocasiones hay personas que duran un mes en capacitación y en otras ocasiones como mencionaron algunos, les ha tocado menos de ese tiempo.

**g) El personal de la Gerencia de Cabina Grúas Colisión no conoce el manual de procedimientos y políticas del área**

Aunque el gerente nos comentó que existe un proceso definido y un manual que se hizo en conjunto con el área de procesos, el personal de dicha gerencia no conoce dicho manual.

Esto hace que en ocasiones las orientaciones estratégicas del área sean desconocidas o tener malos entendidos.

**h) Atraso en algunas negociaciones con proveedores**

El atraso con las negociaciones hace que no sea posible alcanzar el bono. En dichos atrasos se encuentran los motivos como el hecho de son proveedores con los que no se tienen convenio, el monto que se requiere es mayor al tabulador que los radio-operadores manejan, el proveedor es concesionario y cobra una cantidad muy alta.

Esto además se compara con los tabuladores del Centro de Experimentación y Seguridad Vial México (CESVI).

Sin embargo, cuando existe un comportamiento inadecuado por parte de un proveedor que sí tiene convenio con la aseguradora, ellos lo reportan con el área de Red de Proveedores, pero en ocasiones, las retroalimentaciones de lo que los casos no les son enviados para saber qué pasó.

**i) Atraso en el sistema cuando los ajustadores no suben a tiempo las fotos para validar el vehículo**

En ocasiones el ajustador no sube a tiempo las fotos del siniestro al sistema para hacer las validaciones correspondientes y corroborar los costos para el servicio de las grúas, puesto que a veces los proveedores quieren cobrar mucho por algo que no corresponde de acuerdo al tipo de incidente. Por ejemplo, si uno vehículo quedan parados ligeramente en el camellón, les quieren cobrar por llevarlo más de 10,000 pesos cuando de acuerdo al tabulador CESVI, deberían cobrar 2000 pesos. Por otro lado, la verificación de los datos en sistema es importante, pues en sistema en ocasiones dice una cosa y los proveedores dan otra información.

**j) Paternalista**

El paternalismo en ésta gerencia se da en el momento en que el gerente quiere tomar toda la responsabilidad y trata a sus colaboradores como los hijos obedientes quienes no tienen ni voz ni voto. Este aspecto ha dado como resultado que existan sentimientos de desconfianza y de poca empatía, así como las rotaciones en el área.

**Funcionamientos**

**a) Confianza en la organización**

Las personas consideran que la organización es un buen lugar para trabajar, donde existen oportunidades, por lo que a pesar de que consideran que lo más estresante de la operación es la negociación con los proveedores, ellos quieren trabajar lo mejor

posible porque quieren crecer en la empresa y creen que esta posibilidad si es posible.

#### **b) Gusto por su trabajo**

La mayoría de los colaboradores consideran que su trabajo a pesar de ser complicado, es algo que les satisface y que si les gusta. Comentaron que lo que más les gusta es el tema de las grúas y curiosamente de la negociación, aunque a veces consideran que no se les da el tiempo necesario para hacerlo bien, al hacer varias actividades a la vez.

#### **c) Confianza en los supervisores**

La mayoría de los entrevistados contestaron que, si confían en los supervisores, que, aunque algunos que son nuevos, como es normal les falta el seguir aprendiendo, pero que no tienen problemas con eso. Les gusta la motivación que reciben de ellos, aunque el bono no lo puedan conseguir.

#### **d) Buen ambiente laboral**

En general, los colaboradores de la gerencia consideran que el clima que tienen con respecto a los compañeros es bueno, aunque a veces consideran que existen preferencias, así que algunos compañeros no hacen de la forma correcta la parte que les corresponde, lo que hace que la desmotivación se haga presente.

### **Management estratégico: Su aplicación en la Gerencia de Cabina Grúas Colisión de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

Se identifican a continuación algunos aspectos que conciernen a factores que pueden llevar hacia a la aplicación de algunos de los elementos que forman parte de un management estratégico en la gestión de la Gerencia de Cabina Grúas Colisión.

#### **a) Potencial humano**

La Compañía Aseguradora apuesta en gran medida por el desarrollo de su potencial humano que se encuentra en las personas que integran esta empresa.

Dicho aspecto puede notarse en cada una de sus áreas, tal es el caso de la Gerencia de Cabina Grúas Colisión. La gerencia tiene personal con menos de un año de antigüedad y gente con mucho más tiempo y por ende con mucha más experiencia, éstos aspectos le dan un enriquecimiento al desarrollo de su potencial humano.

Sin embargo, entre los principales disfuncionamientos que se encontraron para que esto suceda es que a los colaboradores de dicha gerencia les gustaría tener más reconocimiento de su trabajo, así como reforzar la comunicación y la confianza.

#### **b) Sistema de remuneración**

Las personas de ésta gerencia consideran que su remuneración es correcta, y que se las dan a tiempo, sin retrasos, pero sienten que les falta su bono para obtener un poco más de dinero y ayudarse.

#### **c) Sistemas de información**

Los sistemas con los que cuenta la gerencia son básicamente cuatro. Para cada uno de ellos los integrantes de la gerencia tienen claves únicas, personales e intransferibles, por lo que no pueden ser utilizados como autenticación para otras personas. Los sistemas con el Sistema Grúas Colisión, el cual fue diseñado por el gerente con apoyo de la parte de sistemas, con la finalidad de hacer más amigable el ambiente del sistema SISE. El internet para conocer las diversas ubicaciones geográficas y otro portal para hacer validaciones de pólizas.

A veces el internet se alenta o no hay, o bien los sistemas fallan y se alentan también. Incluso puede haber contingencias, es decir que no haya sistemas.

Ahora bien, las personas consideran que deberían darles más herramientas en el sistema que permitan identificar el trabajo que realizan y justificar los costos a los que llegan cada mes, e incluso cuando llevan a cabo las negociaciones y que consideran no son tomadas en cuenta.

#### **d) Gestión de calidad, control y gestión de la productividad**

La gerencia se encuentra dividida por zonas y en cada zona por un supervisor. Son seis supervisores. Aunque en ocasiones los radio-operadores trabajan con dos supervisores para abarcar toda la República Mexicana donde existe el servicio de La Compañía Aseguradora. El seguimiento es toda la semana las 24 horas del día, los 365 días del año.

La gerencia se regula con tabuladores de CESVI. La gerencia ha hecho candados para evitar que los colaboradores por cualquier cosa puedan caer en corrupción o se encuentren tentados a ello.

En este aspecto, el gerente considera que la cultura de cada colaborador es un factor que juega un papel sumamente importante en ésta gerencia, sobre todo, lo relacionado con la ética y los valores, debido a que en la gerencia se maneja dinero.

El sistema de desempeño definido es el de llegar al costo medio de cada mes, y que generalmente no es posible llegar a hacerlo.

El gerente generalmente hace rondines entre los colaboradores para observar y verificar que todo esté en orden.

#### **e) Sistema de cooperación**

El sistema de cooperación que ellos tienen, se base principalmente en el apoyo que todos los compañeros de trabajo deben tener unos con otros. Sobre todo, porque cuando las llamadas entran, puede ser que toque un seguimiento de un reporte a un compañero que no es el mismo que lo inició. Así que debe haber una buena comunicación para que el reporte continúe y se finalice.

En éstos casos cuando existen consultas o dudas, tienen activo un sistema emergente que es como una especie de mini WhatsApp para comunicarse sin levantarse de su lugar. De hecho, este sistema lo tienen todos los integrantes de las diferentes áreas en la organización.

#### **f) Entorno interno**

En el Entorno interno de la Gerencia de Cabina Grúas Colisión, de acuerdo a lo observado es un ambiente que, aunque estresante es bueno entre los compañeros. A pesar de que existen diferencias y algunos aspectos molestan como el hecho considerar que existen preferencias, las personas piensan que es un buen ambiente.

Los integrantes de ésta gerencia están agradecidos con La Compañía Aseguradora por tener trabajo, debido a que valoran en gran medida la oportunidad que se les da en la organización. Al respecto, el gerente considera que la organización es paternalista y agradece que se de las oportunidades para innovar.

La gente que no tienen mucho tiempo en la gerencia considera que es una oportunidad para aprender cosas nuevas, además de tener un desarrollo personal y profesional. Aun sienten temor a la hora de hacer las negociaciones, pero cuando logran hacer sus negociaciones, se sienten orgullosos de ello. Además, quieren en un futuro crecer en la organización. Otros más, con mayor tiempo y experiencia consideran que tal vez ya es hora de cambiar de área.

#### **g) Entorno externo**

La Gerencia de Cabina Grúas Colisión trabaja directamente con los diversos proveedores de grúas, por lo que el gerente siempre les dice que no se tomen las cosas de forma personal y que no se peleen con los proveedores, sino que, por el contrario, siempre traten de mediar las diversas situaciones.

Es por esto que los radio-operadores y los supervisores realizan su trabajo tomando la indicación del gerente para no afectar la operación, debido a que la empatía que se pueda llegar con el proveedor cuenta mucho para hacer su trabajo, y sobre todo para no afectar a los clientes, debido que siempre se piensa en la satisfacción de éstos.

Aunque lo que menos les gusta a los integrantes de ésta gerencia es la corrupción con la que tienen que lidiar todos los días con algunos proveedores, debido a que no se puede negociar con ellos y esto hace que pierdan tiempo en cumplir con sus

metas establecidas, las personas consideran que quizás hace falta un poco más de organización en el área.

### **Conclusiones específicas de la Gerencia de Cabina Grúas Colisión de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

- Se observó que en la Gerencia de Cabina Grúas Colisión existe una desmotivación por la falta de reconocimiento de su trabajo, debido a que los integrantes consideran al ser sólo medidos con base en el costo medio establecido, no les dan la oportunidad de medirlos en los esfuerzos que hacen para negociar, por lo que sienten que no le dan sentido a su trabajo y no los reconocen.
- En relación con la figura del gerente, los integrantes de la gerencia consideran que es una persona que tiene una gran responsabilidad y entienden esa parte; sobre todo porque desde que llegó el gerente comenzó a implementar y poner controles en la operación para generar un orden.

Sin embargo, la gente considera que a pesar de que en los dos años que tiene en el área si ha ido cambiado la forma de dirigirse hacia ellos, le hace falta un poco más de flexibilidad y de mostrar confianza en su gente, ya que cuando comienza la presión, consideran que pierde humanidad. Es por esto, que aún no lo consideran líder, solo su gerente.

- Se observó que el principal problema con que el la Gerencia de Cabina Grúas Colisión se enfrenta, es el problema que tienen con los proveedores con los que no es posible negociar los altos precios que quieren cobrar, en especial los concesionados. De acuerdo a lo que nos comentaron los radio-operadores, en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes no existe un reglamento de costos fijos que puedan aplicables en las maniobras de las grúas, por lo que, los concesionados al pagar al gobierno, pueden cobrar lo que ellos consideren.

### **5.3.1.8. Dirección de Administración Integral de Riesgos**

En el mes de agosto del 2017, con apoyo de Recursos Humanos, comenzamos a trabajar en el área de Administración Integral de Riesgos.

Esta es un área que comenzó siendo una gerencia, pero con el tiempo fue creciendo y tomando nuevas responsabilidades para apoyar en tres aspectos: El control de los procesos, la administración integral de los riesgos y el control interno de La Compañía Aseguradora.

Cabe mencionar que recientemente en el mes de enero del 2018, se integró una nueva gerencia a ésta área, la cual se dedica a gestionar toda la parte de los riesgos técnicos. En este aspecto, es importante hacer una nota correspondiente a dicha gerencia: La gerencia de Riesgos Técnicos es nueva, es decir no se encontraba cuando se llevó a cabo el trabajo de campo pertinente al área de Administración Integral de Riesgos, y por el tiempo que se tiene para terminar con la tesis, dicha área no se menciona en el presente apartado.

A partir de que el sistema asegurador mexicano puso en marcha la adopción de la normatividad de la regulación de Solvencia II<sup>59</sup>, donde la gestión de los riesgos y el aspecto del consumo de capital debe conseguir una medición adecuada, se reformaron las principales leyes en la industria del sector asegurador, publicándose en el Diario Oficial de la Federación, la Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas, así como en la Circular Única de Seguros y Fianzas del 19 de diciembre de 2014.

Con base en lo anterior, el área que en un principio sólo se dedicaba a los procesos, tuvo una expansión importante para ser el soporte de La Compañía Aseguradora en el aspecto de los lineamientos que permitan asegurar la solvencia de la compañía.

De esta manera, el área de Administración Integral de Riesgos, desarrolla los controles necesarios, a través de la generación de reportes y manuales, para ayudar

---

<sup>59</sup> “Solvencia II es el nuevo marco normativo que busca garantizar que el asegurador disponga de los recursos financieros adecuados, en cantidad y calidad, para que pueda hacer frente a todos sus compromisos en la medida en que se le presenten y sin riesgo significativo” (Varela, 2013, p. 60).



tanto a todas las áreas de La Compañía Aseguradora, como a los auditores internos y externos para tener una idea clara de los riesgos a los que La Compañía Aseguradora se encuentra expuesta.

La Compañía Aseguradora, tiene como objetivo principal la práctica de operaciones de seguros en el ramo de automóviles, con base en la autorización otorgada por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, con fundamento en lo dispuesto por la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.

En este sentido y cumpliendo a la política de La Compañía de Seguros de utilizar las mejores prácticas del medio financiero en administración de riesgos, que el área de Administración Integral de Riesgos realiza las descripciones de políticas, procedimientos, modelos y metodologías que permitan el control de distintos riesgos a los que se encuentra expuesta la organización, como resultado de su operación misma.

Cabe destacar que dichos lineamientos se encuentran basados en lo que establece la Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas (LISF), la Ley sobre el contrato de seguro, el Reglamento de Agentes de Seguros y Fianzas y la Circular Única de Seguros y Fianzas (CUSF) y demás disposiciones emitidas por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF).

Esta área se encuentra ubicada en la oficina de La Compañía Aseguradora que está en la colonia Ajusco, al sur de la Ciudad de México. Ésta oficina es identificada porque tiene el logo de La Compañía Aseguradora en lo alto de su edificio, el cual es un edificio grande, con vidrios de espejuelos azules. Dicho edificio se encuentra en una zona de bajada del Ajusco.

La ubicación de este edificio es de acceso fácil, salvo por el tráfico que se generan en determinados horarios. El transporte público constantemente se encuentra al salir de la oficina con destino a diversos metros de la ciudad. Además, existen varios lugares para comer, así como una plaza del otro lado de la oficina, donde es posible llegar atravesando un puente peatonal, el cual es un poco alto y largo.

A la entrada del edificio de La Compañía Aseguradora de Ajusco, se encuentran los recepcionistas y unos guardias de seguridad. Para acceder es necesario registrarse en el libro de visitas, donde además es necesario poner el nombre de la persona a la que se visita, la empresa que se representa, si es el caso y es indispensable dejar una identificación oficial.

Una vez que se hace todo lo anterior, se nos da un gafete, el cual es importante portar todo el resto de la visita. Cabe mencionar que las personas de recepción, así como los guardias de seguridad son personas amables.

En caso de que se requiere, las personas pueden esperar en una especie de sala de espera, en donde existen unos sofás y en donde puede verse el edificio y sus pisos, así como la fuente que se encuentra de adorno.

El área de Administración Integral de Riesgos se encuentra en el séptimo piso y la primera en recibirnos fue la gerente del área de Control de Procesos. Dicho piso es el último piso del edificio.

A la entrada de ésta área, se pudo observar que los integrantes no se encuentran sentados en grupos de acuerdo al gerente al que le reportan como se había visto anteriormente en las otras áreas visitadas.

En el lugar las oficinas de los gerentes son pequeñas y están juntas. Incluso la oficina de la Directora se encuentra en la primera oficina. De lado derecho se encuentra una oficina de juntas.

Existe un pasillo que es un espacio para el café, debido a que existe una cafetera, con todo lo necesario para hacerse un café o un té. Ahora bien, en ese lado de la oficina, al fondo, después de la última oficina de la gerente de control de riesgos, existen las áreas de finanzas y contabilidad que son otras áreas totalmente diferentes a ésta.

Como ya habíamos referido líneas arriba, se expone aquí la investigación realizada en el mes de agosto del 2017. El área de Administración Integral de Riesgos, es una

Dirección, la cual tiene 12 integrantes. Los puestos que integran dicha Dirección son los siguientes:

La Gerencia de Control interno: Sus dos colaboradores tienen el puesto de Coordinadores de Control Interno.

La Gerencia de Administración Integral de Riesgos: Sus tres colaboradores tienen el puesto de Supervisores de Administración Integral de Riesgos.

La Gerencia de Control de Procesos: Sus tres colaboradores tienen el puesto de Coordinador de Control de Procesos.

La Dirección de Administración Integral de Riesgos es un área en donde sus integrantes vienen de diversas áreas de La Compañía Aseguradora, es decir, los perfiles son variados para que con su conocimiento puedan apoyar y complementar el área.

A través de la gestión de éstas tres gerencias, ésta Dirección trabaja con todas las áreas de La Compañía Aseguradora, con la finalidad de tener el control necesario requerido por la compañía y su operación.

A continuación, se presenta cada una de las gerencias para conocer lo que hacen y la importancia que cada una tiene en la Dirección.

### **Gerencia de Control de Procesos**

Ésta gerencia se dedica a la actualización de los documentos de políticas y procedimientos de todas las áreas de La Compañía Aseguradora, por lo cual trabajan con cada una de ellas haciendo las revisiones correspondientes de dichos documentos. En dichas actualizaciones se trabaja tanto con los documentos nuevos, actualizaciones o bien aquellos que se deben dar de baja.

Para ayudar en la homologación e implementación de los lineamientos de los manuales de políticas y procedimientos, como parte de la normatividad institucional, la Gerencia de Control de Procesos generó un manual para la elaboración de

políticas y procedimientos para dar a conocer quien debe elaborar, revisar, autorizar, difundir y actualizas dichos manuales.

La Gerencia de Control de Procesos acompaña a los responsables de cada proceso para la elaboración de los documentos y/o actualización de dichos procesos. Cabe mencionar que la gerencia no trabaja sola en este aspecto, es decir, hace equipo con integrantes de alguna de las otras dos gerencias. Esto con la finalidad de que se promueva el trabajo en equipo y que todos estén enterados de lo que hacen todos para cualquier tipo de eventualidad.

Los integrantes van a las áreas correspondientes, se sientan con ellos para identificar cómo se llevan a cabo los procesos y con base en las necesidades de cada área elaborar el o los documentos requeridos. Se realizan también las matrices de riesgos, controles y autorizaciones con conjunto con los responsables de las áreas.

Por otro lado, la gerencia tiene la autoridad para reportar las desviaciones o la falta del cumplimiento al Director del área responsable para tomar las decisiones que se requieran.

Existen tres puntos importantes en los que se basan para identificar o detectar que existe una necesidad para definir, institucionalizar e implementar la normatividad en cada área. Estos son los siguientes:

1.- Identificación de la necesidad del establecimiento de una norma.

Cuando el responsable de los procesos, así como la Dirección de Administración Integral de Riesgos identifican que existe el requerimiento para normalizar las ejecuciones de tareas, o si algún proceso no está funcionando de forma correcta, o si hay una creación nueva o una actualización reciente de algunas normas, incluso si es necesario difundir los procesos a las áreas involucradas para decidir qué participación tiene cada área en los procesos.

2.- Definir el objetivo de la norma.

Es importante definir cuál es el objetivo por el cual se realiza o se elabora la norma en las áreas, así como para qué se requiere difundir. Además, se debe identificar a los receptores de la norma, es decir quienes deben conocerla y sobre todo para qué les servirá.

3.- Apoyar al responsable del proceso en la definición de las normas requeridas para sus áreas.

La gerencia apoya al responsable (s) de los procesos de cada área que solicita una norma. Esto se hace a través del análisis de la información existente, así como de efectuar las modificaciones que se consideren pertinentes, haciendo propuestas para ello. Por otro lado, es importante determinar qué tipo de normativa requiere el área. En este caso existen básicamente dos tipos: si la normativa requerida será una política<sup>60</sup> o bien será un procedimiento<sup>61</sup>.

A su vez, cuando es una política es necesario identificar si es una política general o institucional o si es una política específica. En el caso de que sea una política general/institucional, ésta va a regular los diversos procesos de la organización y su aplicación será observada por todos los colaboradores de La Compañía Aseguradora.

Cuando se trata de una política específica, éstas regularán de forma particular una función, un área o un proceso, de tal manera que detallarán los lineamientos establecidos en la política general.

---

<sup>60</sup> “Las políticas son afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización; funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa. Proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas en que deberá desarrollarse la acción administrativa. Son generales y utilizan verbos como mantener, seguir, usar, proveer, ayudar, etc.” (Chiavenato, 2000, pp.144-145).

<sup>61</sup> “Los procedimientos son modos de ejecutar o llevar a efecto los programas. Los procedimientos son planes que establecen la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas” (Chiavenato, 2000, p.145).

Una vez verificados estos puntos, se lleva a cabo las aprobaciones necesarias, la publicación del documento y la gestión para hacer el comunicado de dicha publicación en toda La Compañía Aseguradora.

### **Gerencia de Control Interno**

El Control Interno es un proceso que lleva a cabo la administración de una organización, diseñado para dar seguridad razonable al cumplimiento de sus objetivos: Estratégicos, De operación (eficiencia y eficacia), De cumplimiento regulatorio (leyes y normas) y De información financiera (confiabilidad).

De esta forma, el proceso del control interno está diseñado para dar una seguridad razonable al cumplimiento de los objetivos organizacionales, tales como los estratégicos, de operación, de marco regulatorio y de información financiera.

En dicho sentido, se dedica a hacer una evaluación constante del sistema de gobierno que tiene la compañía con la finalidad de detectar dichos riesgos. Es por esto que la gerencia trabaja en conjunto con las otras gerencias, además, en este aspecto también se requiere de la actualización de los documentos de todas las áreas de la compañía y se establece el trabajo en equipo entrelazado.

De esta manera vigila el cumplimiento y actualización de las medidas y controles de las áreas ante la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), a través de los programas de autocorrección si es el caso, gestionando dicho programa, todo con la finalidad de cumplir con la normativa interna y externa aplicable a La Compañía de Seguros en sus operaciones.

En este aspecto, se hacen las validaciones correspondientes en cada área de La Compañía de Seguros, de tal forma que también existe homologación con los procesos de las oficinas foráneas y con las que se encuentran en la Ciudad de México.

En dicha homologación se toma en cuenta el hecho de que no se puede aplicar lo mismo en los diversos estados donde La Compañía de Seguros tiene oficinas, por lo que se adaptan de acuerdo al estado, a la ciudad, a la cultura y a la entidad.

En este aspecto en muchos de los proyectos que se tienen para llevar a cabo el cumplimiento de dicho control interno es necesario estar detrás de las personas, debido a que en ocasiones no les dan las citas para trabajar con ellos en las diversas áreas.

Sobre todo, porque entre los factores que promueven el cumplimiento de un ambiente de control se encuentran las aptitudes, las competencias, el compromiso con la institución, el monitoreo de la capacitación, el desempeño del personal, la infraestructura, el código de conducta, el manual de controles, las políticas, la estructura organizacional, la visión, los valores, la integridad y el estilo de la operación.

### **Gerencia de Administración Integral de Riesgos**

La gerencia de Administración Integral de Riesgos se dedica a hacer las matrices de riesgo de las áreas de La Compañía de Seguros. Dichas matrices contienen los riesgos y los controles de un área o de un proceso.

De esta manera, en las matrices de riesgo, se trabaja con el riesgo operativo, las políticas y procedimientos, el entendimiento de los procesos y las publicaciones de las políticas y de los procedimientos.

Dicha gerencia tiene como objetivo principal sincronizar a las áreas sobre un mismo enfoque o idea, de tal manera que se pueda trabajar y estructurar los proyectos, debido a que, para llevar a cabo estas matrices, se requiere el conocimiento de toda la operación y de todos los procesos de La Compañía de Seguros.

Por otro lado, es importante hacer las actualizaciones correspondientes de las matrices de riesgo que conforman la operación de cada área, debido a que en dichas

matrices se encuentran los riesgos y los controles que puede tener el área para mitigarlos.

La gerencia debe planear, coordinar, asesorar y dar seguimiento sobre todos los aspectos relacionados con la administración integral de los riesgos que se presentan en las diversas áreas de La Compañía de Seguros, asesorando a los responsables de dichas áreas para la identificación y evaluación de riesgos relevantes en los procesos críticos expuestos. El riesgo operativo se presenta con los responsables de los procesos o de las áreas, son ellos quienes toman las decisiones finales.

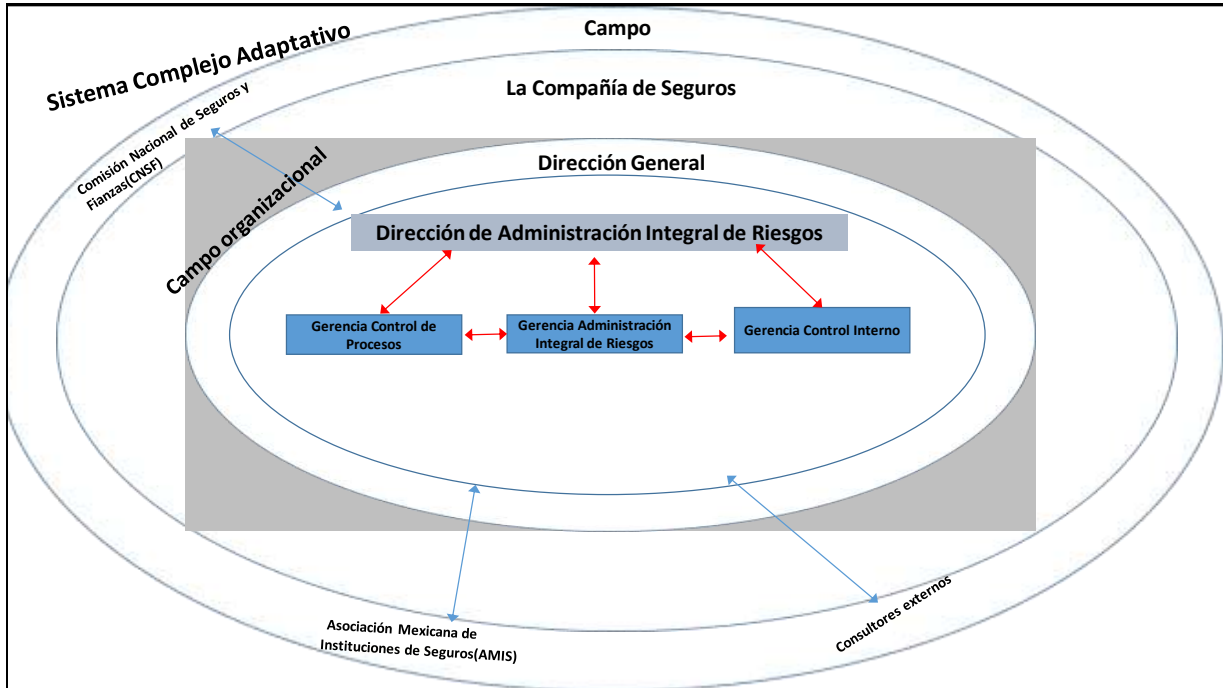
Así, la Gerencia establece la metodología de evaluación de los riesgos relevantes con el responsable de área, aunque si es necesario se puede pedir apoyo a un asesor externo.

De forma mensual, se vigila que el comportamiento de las tolerancias que se establecen en los límites de los riesgos definidos a evaluar, con una herramienta que se diseñó para medir el riesgo operativo.

Finalmente, dicha gerencia también trabaja en conjunto con las otras dos, debido a que, si es el caso, puede sugerir la actualización de las políticas y procedimientos necesarios para que se encuentren definidos y vayan de acuerdo al Manual de Administración Integral de Riesgos.

**Figura 22. Relaciones complejas adaptativas externas de la Dirección de Administración Integral de Riesgos en La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**





Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

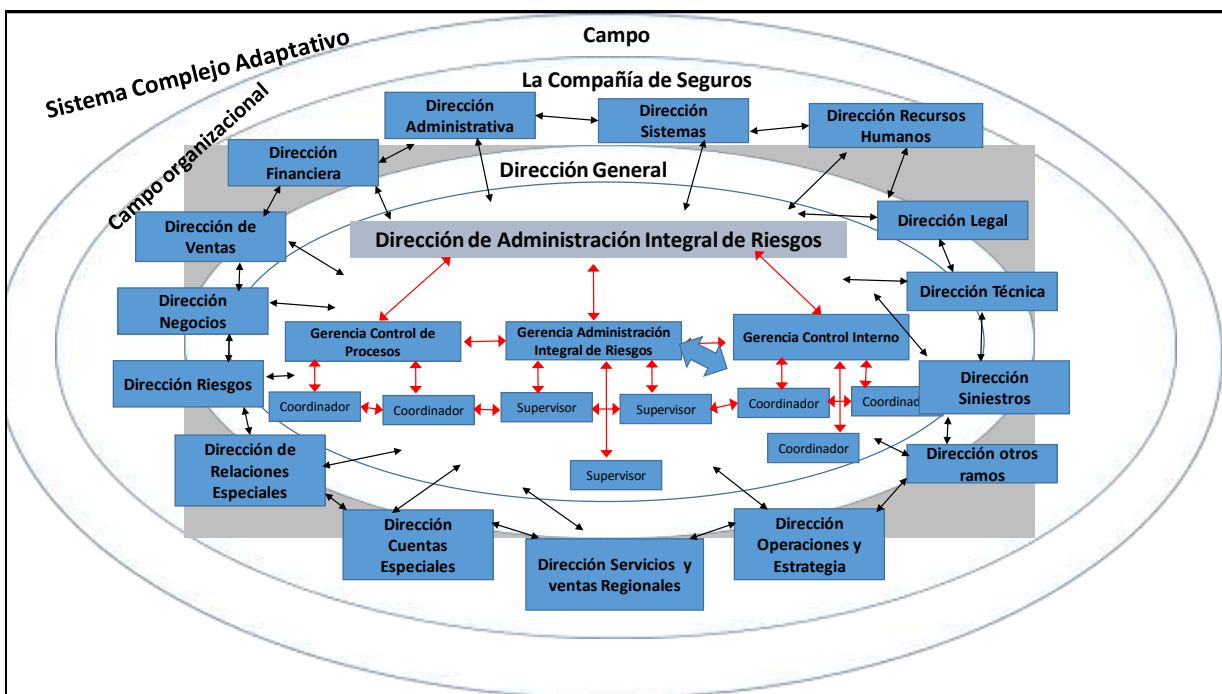
Se muestran en la figura 22 las principales relaciones externas que mantiene la Dirección de Administración Integral de Riesgos. Como puede observarse, dicha dirección se encuentra con base en el modelo propuesto, como parte de un sistema complejo adaptativo. En nuestro caso dicho sistema es La Compañía de Seguros.

Se parte de la idea de que La Compañía de Seguros se encuentra dentro de un campo, que es el campo social, en el cual se encuentran los actores externos a la aseguradora.

En el caso particular para la Dirección de Administración Integral de Riesgos y con base en su operación, se trata de los órganos reguladores con lo que trata dicha área, así como los consultores externos que la apoyan. Todos ellos con relaciones de causalidad recursiva, es decir no son relaciones de causa y efecto nada más, sino que existen retroalimentaciones en todos. Es por ello que las flechas de las relaciones tienen puntas en ambos lados.

Por otro lado, se presenta lo que llamamos el Dr. Juan Castaingts y una servidora el campo organizacional<sup>62</sup>, el cual define de forma particular a la Compañía de Seguros de otras aseguradoras, pues en él se definen de forma específica las reglas, los actores y la forma de relaciones que se tienen en cada organización. Sin embargo, dicho subcampo se alinea y se define con base en el campo social al que está sujeto. El campo también es considerado como un sistema complejo adaptativo.

**Figura 23. Relaciones complejas adaptativas internas de la Dirección de Administración Integral de Riesgos en La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**



<sup>62</sup>Powell & Dimaggio (1991) definen el concepto de *campo organizacional* como aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares.

En la presente tesis se ocupa el concepto de *campo organizacional*, que el tutor de nuestra tesis, el Dr. Juan Castaingts y una servidora, definimos como un subcampo del campo social en el que se encuentran las organizaciones, de tal forma que tiene aspectos específicos que definen la particularidad de cada organización. Sin embargo, dicho campo organizacional siempre se alinea a las condiciones del campo en el que se encuentra.

Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

En la figura 23 puede observarse que la Dirección de Administración Integral de Riesgos tiene relaciones internas con todas las áreas de La Compañía de Seguros. Esto es porque trabaja con todas para cumplir con los objetivos de dicha Dirección.

Las relaciones de tipo causal recursiva que se tienen con las diversas áreas de La Compañía de Seguros son importantes, puesto que se requiere de trabajar con cada una de ellas y la participación de las mismas para que la Dirección cumpla con sus objetivos.

Se presenta también la estructura que contiene la Dirección de Administración Integral de Riesgos. Las tres gerencias y los puestos que dependen de dichas gerencias. Se consideran implícitas las relaciones informales. Todo esto dentro del campo organizacional de La Compañía de Seguros.

## **Relatos verbales en la Dirección de Administración Integral de Riesgos**

### **I. Historias de vida**

Sin pretender ahondar en las historias de vida de cada integrante de la Dirección Integral de Riesgos, se presentan algunas que nos han parecido importantes para conocer los relatos verbales de algunos de sus integrantes, debido a que a través de sus historias de vida en La Compañía de Seguros y sus representaciones mentales y sociales, se han desarrollado vínculos con la misma.

La gerente del área de Control de Procesos lleva 16 años en la compañía, en el mes de agosto cuando se le entrevistó comentó tener 7 meses en el puesto de gerente de Control de Procesos. Por esta razón, ella considera lo siguiente de su pertenencia tanto en la gerencia como en La Compañía de Seguros:

“Considero que la compañía es una empresa con una gran visión, sobre todo el Director General, ésta empresa es diferente a las otras compañías, es una compañía exitosa y que sigue creciendo.

La compañía me dio la oportunidad de terminar mi carrera profesional. Cuando entré pedí el apoyo para terminarla y me la dieron. Además, hice un posgrado en finanzas y la compañía me ayudó con una parte para solventar el gasto”.

En el caso de la gerente de Control Interno, nos comentó lo siguiente como parte de sus relatos en La Compañía Aseguradora y de su trabajo en ella:

“Lo más complicado es que nuestro trabajo tiene dependencias, además hay áreas que son muy recelosas de la información. Es por ello que hay que saber explorar diferentes alternativas de comunicación, aprovechar los foros que se nos dan.

Considero que la compañía es exitosa, es única y que se encuentra en constante movimiento. Por otro lado, las metas profesionales las estoy redefiniendo, acabo de ser mamá y esto ha cambiado mis prioridades, sin embargo, hay que adaptarse muy rápido a los cambios. Considero que no hay equilibrio entre lo personal y lo profesional”.

El gerente de Administración Integral de Riesgos comentó lo siguiente:

“Lo que más me gusta de mi trabajo es poder conocer la operación de todos los procesos de la compañía, debido a que hay que hacer un levantamiento de los procesos y cómo se llevan a cabo, ya que, si no entiendes el trabajo del otro, todo se complica.

Considero que La Compañía Aseguradora representa servicio, constancia y calidad. Sin embargo, falta un poco más de apoyo, faltan programas de graficación, equipos físicos, más apoyo en escuchar sus necesidades.

Por otro lado, es importante concientizar a las áreas de la Compañía que el trabajo de la Dirección es para la mejora de ellas mismas y no para molestarlos”

La Directora de Administración Integral de Riesgos comentó:

“Yo predico con el ejemplo, llego antes de las 8:00 am. He implementado esquemas de disciplinas, me gusta involucrarme en todos los aspectos, reviso, verifico y asisto a reuniones.

Lo más importante es decirle a mi gente: Tú eres mi imagen. Por ello existe una comunicación abierta, con confianza entre mis colaboradores y yo.

Considero que algo que falta es mayor flexibilidad en el manejo de los horarios para las reuniones con las áreas para trabajar con ellas. Falta también un software robusto para el manejo de los recursos, que nos permita hacer el trabajo más sencillo y cumplir en el tiempo. Asimismo, faltan recursos humanos adicionales.

Además, falta también concientizar a todas las áreas de La Compañía de Seguros, sobre todo a los responsables sobre la importancia de tener y actualizar la documentación de sus procesos.”

Un supervisor de control de Procesos comentó lo siguiente:

“Entré a la compañía por que buscaba un cambio, trabajaba en una compañía sueca. Llevo un año, aquí me dieron la oportunidad. Lo que más me gusta es que es una compañía mexicana, y con el trabajo diario se corrige o se encamina a mejorar todo eso que se cree malo en las compañías mexicanas.

Sin embargo, el proceso de adaptación me ha costado trabajo, sobre todo en la forma de vestir y de relacionarme con los otros. Deseo crecer, permanecer y estabilizarme en esta compañía.

Una coordinadora de Control Interno:

“La mejor experiencia que he tenido en la organización, es cuando me dieron la oportunidad de salir a las oficinas foráneas durante un año. Llevo dos años en la Dirección de Administración Integral de Riesgos y 6 en La Compañía Aseguradora.

Lo que más me ha gustado es la confianza que me han tenido, sobre todo la directora, ya que cuando estuvo de incapacidad me dejó a cargo de proyectos importantes que me permitieron tener contacto con gente de diversos niveles.

Considero que hace falta más trabajo en equipo, ya que hay compañeros que se comportan diferente cuando está la directora y de otra cuando no lo está. Por otro lado, La Compañía de Seguros es una empresa muy exitosa, en desarrollo y sobre todo noble.”

## **II. El mito de la Directora**

La representación social que los integrantes de ésta área o Dirección tienen sobre la directora es una imagen positiva, humana y un ejemplo a seguir. Esto es porque consideran que la directora es una persona que tiene mucha experiencia con respecto al conocimiento de la empresa, con 14 años en la compañía.

Consideran que la directora es una persona muy capaz, que ha implementado una forma de trabajo en equipo, es decir ha hecho que las tres gerencias trabajen de manera entrelazada para que todos conozcan el trabajo de todos y estén enterados en qué proyectos están todos.

Para ellos, la directora es un ejemplo a seguir, la consideran una líder más que una jefa, le tienen confianza y saben que le gusta la disciplina, además siempre les comunica la información general de la empresa.

Por otro lado, les respeta los horarios de trabajo, sólo en casos especiales es cuando les pide el apoyo para quedarse más tiempo, pero eso no sucede de forma continua. Asimismo, los apoya cuando necesitan algún tipo de permiso.

Para ellos la directora es persona responsable, honesta, profesional, disciplinada, es práctica, visionaria, conoce de todo, es flexible con los horarios, y que les da apoyo personal.

Les impresiona el apego que tiene por su trabajo y su compromiso con la compañía y eso hace los contagie con su entusiasmo. Pero quizás lo que más les gusta de su directora es el hecho de que ellos consideran que reconoce el trabajo de los demás, y que es humana. Sin embargo, dicen, a veces la hace falta un poco más de interacción con los demás.

### **III. Retroalimentaciones**

La directora hace reuniones para retroalimentar al personal, y el relato principal es que siempre deben cumplir lo que tienen en las fechas establecidas.

A la directora le gusta trabajar todo en orden. Transmite dicho orden, pone en práctica esquemas de disciplina.

### **IV. Los gerentes**

Los relatos y las representaciones sociales de los integrantes de la Dirección sobre los gerentes son en su mayoría buenos aspectos sobre ellos. A los tres gerentes los consideran personas que son accesibles y confían en ellos.

Sin embargo, las representaciones sociales sobre los gerentes son un poco más positivas que el del gerente. A ambos gerentes, los consideran personas que son muy responsables, apegadas a los cumplimientos normativos, disciplinadas y que exigen todo en los tiempos establecidos.

En relación al gerente, si lo consideran una persona profesional, creativa. Aunque existen personas que lo consideran poco formal.

Los tres gerentes trabajan bien en equipo y se apoyan, además, generalmente saludan a los colaboradores cuando llegan a la oficina.

### **V. La forma de hablar en las reuniones con las diversas áreas de la Compañía**

Generalmente son los coordinadores o supervisores que llevan los proyectos con las diversas áreas, por lo cual acuden a juntas con éstas. Ellos ya saben qué decir en caso de que no tengan un conocimiento específico, sobre todo porque en las minutas que se registran quedan establecidos los compromisos que se deben llevar a cabo para cada proyecto.

### **VI. Los planes de acción**

En las reuniones con la directora y los gerentes, se buscan alternativas de comunicación para todos, con la finalidad de atender los puntos en los que salen mal, sobre todo en las encuestas de clima laboral.

## **Relatos no verbales en la Dirección de Administración Integral de Riesgos**

### **I. Los controles en el trabajo**

Cada lunes se envían los pendientes de la Dirección, este plan lo tienen compartido todos, con la finalidad de saber las juntas del día de cada integrante del área, revisar los pendientes, compartir los pendientes, reportar las asistencias y sobre todo conocer los avances.

### **II. Las oficinas de los gerentes**

Las oficinas de los tres gerentes siempre tienen las puertas abiertas y están muy próximas, de tal manera que, si alguno de los colaboradores no importa si no es el gerente del que dependen estructuralmente necesita apoyo de ellos puedan recurrir a sus oficinas sin ningún problema.

Este aspecto tiene mucho que ver con la propia forma de trabajo que ha implementado la Directora, es decir, que los gerentes y las personas colaboren entre todos.

### **III. La oficina de la Directora**

La oficina de la directora del área es un poco más grande que la de los gerentes. Su puerta también se encuentra abierta, y como ella misma comentó, es ella la que pone el ejemplo a seguir.

### **IV. Los grupos de trabajo**

Las tres gerencias se llevan bien, trabajan en conjunto, es por eso que los grupos de trabajo, generalmente se hacen con integrantes de las tres gerencias. Estos grupos se hacen en equipo de dos personas y se les encargan los proyectos correspondientes. Tienen fechas límites y cada semana se revisan los avances.



De ésta manera, los grupos de trabajo son equipos diversos, en relación a edades, a generaciones, a carreras profesionales, a especialidades, lo cual hace una importante red de trabajo y diversos estilos de trabajo.

Con base en lo anterior, es posible que los gerentes e incluso la Directora, se pueda dar cuenta de quien está liderando el proyecto y si alguna persona no trabaja.

#### **V. Hora de entrada, Hora de comida, hora de salida breaks, cumpleaños**

La hora de entrada es de 8:30 a 6:30. Por otro lado, la hora de comida para ésta área es de 2:00 a 3:00 pm., todos se van al mismo tiempo a comer. En ocasiones hay personas que comen en el lugar por alguna circunstancia externa, a veces por los pendientes o bien porque a veces no hay lugares en el comedor de la empresa, debido a que a partir de las 2:00 pm, la mayoría de las áreas que se encuentran en el edificio de Ajusco salen a comer, y las personas que llevan comida de sus casas van al comedor.

En cuanto a los breaks, las personas pueden tomarlos cuando van por un café o por un té. En relación a los cumpleaños, se les compra su pastel al festejado.

#### **VI. Los lugares de trabajo de los colaboradores**

Los lugares de los integrantes de ésta Dirección son personalizados por cada uno de ellos, puede observarse las diversas formas de adornarlos, dichas formas van desde juguetes como carritos hasta las fotos de la familia.

#### **VII. La vestimenta**

En ésta área todas las mujeres respetan la vestimenta. Aunque en las fechas en que se trabajó con el área no todas portaban el uniforme, nos comentaron que el motivo era porque se encontraban en la transición para la compra y entrega de los nuevos modelos de dichos uniformes.

Por otro lado, los hombres también respetan la vestimenta, que es de saco y corbata.

#### **VIII. Capacitación**

Existen cursos externos que son pagados por La Compañía de Seguros cuando así lo requiere la Dirección, en donde van dos personas y después éstas personas lo transmiten a todo el personal.

### **Expresiones simbólicas en la Dirección de Administración Integral de Riesgos**

En el aspecto de las expresiones simbólicas en la Dirección de Administración Integral de Riesgos, se presenta a continuación los funcionamientos y disfuncionamientos<sup>63</sup> observados en dicha área, así como aquellos elementos que se han identificado como parte de un establecimiento de management estratégico<sup>64</sup>.

### **Disfuncionamientos y Funcionamientos**

**Tabla 22. Identificación de las familias de disfuncionamientos en la Dirección de Administración Integral de Riesgos de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

<b>Familias de Disfuncionamientos</b>	<b>Familias de disfuncionamientos presentes en la Dirección de Administración Integral de Riesgos en la Ciudad de México</b>
1.- Condiciones de trabajo	➤ Falta de herramientas
2.- Organización del trabajo	➤ Carga de trabajo ➤ Alta dependencia de otras áreas
3.- Comunicación – Coordinación – Concertación	➤ Hace falta convivencia entre todos ➤ Hace falta más trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia, basado en el objeto de estudio

<sup>63</sup> Véase apartado <<1.2.3.1. Disfuncionamientos y costos ocultos>> de la presente tesis

<sup>64</sup> Véase apartado <<1.2.3.2. Management estratégico como parte de la configuración organizacional>> de la presente tesis.

A partir de la identificación de las familias disfuncionamientos, se presenta la tabla de los funcionamientos y disfuncionamientos de la Administración Integral de Riesgos.

**Tabla 23. Funcionamientos y disfuncionamientos a Dirección de Administración Integral de Riesgos de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

<b>Funcionamientos</b>	<b>Disfuncionamientos</b>
Confianza en la organización	Falta de herramientas
Confianza en la Directora	Carga de trabajo
Confianza en los gerentes	Alta dependencia de otras áreas
Buen ambiente laboral	Hace falta convivencia entre todos
Compromiso	Hace falta más trabajo en equipo
Comunicación	Exceso de flexibilidad
Conocimiento de los manuales de políticas y procedimientos	
Flexibilidad en los procesos y en las prácticas	

Elaboración propia con base en información recaudada de la organización aseguradora

### **Disfuncionamientos**

#### **a) Falta de herramientas**

A pesar de que La Dirección de Administración Integral de Riesgos trabaja con mucho compromiso para cumplir con sus proyectos, existen algunas herramientas que los integrantes de dicha Dirección consideran hacen falta para facilitarles sus tareas.

En primera instancia, consideran que hace falta más personal, debido a que ellos son 12 personas en el área, por lo que llega un momento en que les es complicado trabajar con todas las áreas que conforman La Compañía de Seguros. Entre los perfiles que requieren, se encuentran profesionales como abogados y técnicos en riesgos.

Por otro lado, en el aspecto de herramientas físicas, consideran que hacen falta algunas otras laptops, así como programas o sistemas que les permitan hacer sus actividades.

#### **b) Carga de trabajo**

En ocasiones puede llegar el estrés, debido a que las personas atienden a más de dos proyectos a la vez, es decir tienen cargas de trabajo que no se pueden evitar, sobre todo porque no hay suficiente personal para atender a todas las áreas de La Compañía Aseguradora.

#### **c) Alta dependencia de otras áreas**

Uno de los aspectos que los integrantes de ésta área han comentado como el aspecto más complicado para hacer su trabajo, es el hecho de que todos los proyectos son relaciones con las áreas de La Compañía de Seguros.

Lo anterior, hace que exista una alta dependencia de dichas áreas para que ellos puedan terminar sus proyectos. El problema en este sentido comienza cuando las áreas les cambian los horarios de las juntas o bien no los pueden recibir o no les dan respuesta de la información o no llevan a cabo lo estipulado en las minutas. En ocasiones, las áreas argumentan la falta de tiempo para atenderlos.

#### **d) Hace falta convivencia entre todos**

El hecho de que tengan una sobrecarga de trabajo, ha traído como consecuencia que se olviden de convivir entre ellos. Es decir, se observó que todos están en su lugar, concentrados sin voltear a ninguna otra parte.

#### **e) Hace falta más trabajo en equipo**

Los grupos de trabajo se han creado con base en equipos entrelazados y en conjunto con las tres gerencias, de tal forma que todos conozcan los proyectos. Sin embargo, no todo es tan fácil.

En ocasiones los equipos no funcionan como deberían de funcionar, debido a que hay equipos en que las personas no logran trabajar en equipo y el proyecto se atrasa. Lo que se ha hecho en estos casos, de acuerdo a lo que nos comentaron los gerentes, es cambiar a las personas de equipo.

#### **f) Exceso de flexibilidad**

Si bien uno de los funcionamientos de ésta Dirección es la flexibilidad que se da a los colaboradores para hacer su trabajo, también existe un sentido que se vuelve negativo, es decir existe de pronto un exceso de flexibilidad, de tal forma que mientras hay personas muy presionadas de trabajo, otras no lo están tanto y los equipos de trabajo pueden llegar a no funcionar.

### **Funcionamientos**

#### **a) Confianza en la organización**

Los integrantes de la Dirección de Administración Integral de Riesgos consideran que trabajar en La Compañía de Seguros significa una excelente oportunidad, pues se consideran orgullosos de pertenecer a ella.

Por otro lado, para ellos la empresa es exitosa, única, donde se puede aprender mucho e innovar, desarrollarse, crecer y permanecer.

#### **b) Confianza en la Directora**

Para los integrantes de ésta Dirección, la directora es un símbolo muy importante en su trabajo. Ella ha delimitado la forma de cómo se trabaja en el área y es una cultura que se ha respetado para que todo esté en orden y disciplina. Es por esto, que al

demostrar y transmitir la directora su experiencia, su conocimiento y su liderazgo, se ha ganado el respeto y la confianza de sus colaboradores.

**c) Confianza en los gerentes**

En ésta área, los colaboradores tienen confianza en los tres gerentes, aunque no todos comparten la misma idea, la representación social general acerca de ellos es buena y los consideran personas que trabajan bien, humanistas y que los apoyan.

**d) Buen ambiente laboral**

Se observó que el ambiente laboral en general es bueno, todos apoyan a los demás, e incluso si hay personas que no quieran hacerlo, a lo largo lo hacen debido a que el apoyo es algo importante para llevar a cabo los diversos proyectos.

**e) Compromiso**

Las personas que integran La Dirección de Administración Integral de Riesgos consideran que pertenecer a ésta Dirección los ha hecho crecer no sólo personal sino profesionalmente, debido a que dicha área es muy importante para el establecimiento de las normas de La Compañía Aseguradora.

**f) Comunicación**

La comunicación que mantienen los diversos niveles jerárquicos en ésta Dirección es buena, todo se habla de frente en caso de existir algún mal entendido con la finalidad de que la comunicación para que el desarrollo de los proyectos fluya sin problemas. Por otro lado, las personas que han hecho sugerencias comentan que, si se les ha permitido hacerlas y escucharlas, incluso en algunos casos ponerlas en práctica.

**g) Conocimiento de los manuales de políticas y procedimientos**

Como el área que debe poner el ejemplo, ésta área tiene los manuales pertinentes a su operación y todos los colaboradores lo conocen.

**h) Flexibilidad en los procesos y en las prácticas**

La flexibilidad ha hecho que los colaboradores puedan aportar ideas a los procesos y que las prácticas organizacionales se den de la mejor forma posible, lo cual va generando confianza de los colaboradores hacia la Dirección.

### **Management estratégico: Su aplicación en Dirección de Administración Integral de Riesgos de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

A continuación, se presentan los puntos que se identificaron como parte de elementos que conciernen a factores que pueden llevar hacia a la aplicación de un management estratégico en la Dirección de Administración Integral de Riesgos.

#### **a) Potencial humano**

La Dirección apuesta por el desarrollo y mejora de los colaboradores que la integran. Esto puede observarse porque a todos se les da responsabilidades y se les exhorta a utilizar su creatividad y sus habilidades para sacar adelante los proyectos. La directora del área comentó que cuando llegan al área, ella les habla claro sobre lo que significa estar ahí, lo que se espera de ellos y si esto pueden darlo, se pueden quedar, en caso contrario, los invita a buscar otras alternativas.

#### **b) Sistema de remuneración**

Sobre la remuneración que reciben, la mayoría de las personas opinan que es bueno, que les han subido el sueldo en ocasiones de acuerdo con sus resultados. Sin embargo, consideran que debido a las grandes responsabilidades que tienen y los excesos de trabajo, se les debería aumentar el sueldo.

#### **c) Sistemas de información**

Los sistemas de información que tiene la Dirección se basan principalmente en el SISE, que es el sistema que utiliza toda la organización. Cabe mencionar que este sistema se adapta con los permisos necesarios a cada área.

Utilizan también un sistema integral de procesos y procedimientos (QSIPP), el cual es un portal en intranet para actualizar los diversos manuales de políticas y

procedimientos de las áreas de La Compañía de Seguros. Asimismo, hacen uso de sistemas externos que les comparte la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas(CNSF).

#### **d) Gestión de calidad, control y gestión de la productividad**

Los controles de los proyectos se revisan cada lunes para conocer el avance de los equipos, generalmente estas reuniones son con los gerentes, pero ellos se los transmiten a sus colaboradores.

Por otro lado, las encuestas de clima laboral los ayudan mucho, pues en ésta área después de que Recursos Humanos les envían los resultados, ellos se reúnen para ver en qué están fallando y tomar decisiones sobre qué hacer al respecto.

En el mes de agosto nos mostraron que la Dirección de Administración Integral fue la que salió con el mejor resultado de toda la compañía. Por otro lado, existen encuestas de servicio semestrales.

En este aspecto, nos comentaron que Recursos Humanos siempre pregunta a las áreas cuáles son las áreas que los deben evaluar. Dichas evaluaciones pueden ser anónimas o bien pueden poner los nombres. Cabe mencionar que dichas encuestas de servicio, se hacen sólo se aplican para los niveles de gerencia para arriba.

Como ésta área necesita de todas las áreas de la Compañía de Seguros para que lleven a cabo sus tareas, y siendo que esto es lo más complicado para ellos, pues al intervenir varias áreas en la definición de un proceso no se pueden poner de acuerdo, ellos ya tienen el referente de tener una postura.

Sin embargo, cuando se tienen muchos problemas para trabajar con las áreas, se busca el apoyo por niveles jerárquicos, hasta llegar si es necesario con el director de la misma.

#### **e) Sistema de cooperación**



El sistema de cooperación es fundamental para cumplir con el trabajo en la Dirección, es por esto que se alimenta de forma constante para que los proyectos salgan bien.

Los gerentes tienen la obligación de darles todo el apoyo y orientación a sus colaboradores. Asimismo, esta cooperación se promueve y genera entre los diversos colaboradores. Sin embargo, esto no quiere decir que sea tan sencillo, pues existen colaboradores que no cooperan tan fácilmente, entre tanto trabajo, de pronto llega la desmotivación.

#### **f) Entorno interno**

En el Entorno interno, la relación que tienen las tres gerencias es de confianza, debido a que los tres gerentes consideran que los otros los apoyan en cualquier circunstancia. De ésta manera, los gerentes y sus colaboradores, así como la directora, están enfocados en cumplir con el trabajo.

Por otro lado, la relación las todas las áreas son sanas, debido a que trabajan con ellas, por lo que se evitan situaciones de conflicto y se buscan las formas de convencimiento para la cooperación de las áreas.

#### **g) Entorno externo**

La Dirección de Administración Integral de Riesgos, no sólo resguarda de forma interna el cumplimiento de La Compañía de Seguros para tener toda la documentación que las autoridades y reguladores les solicitan, además de trabajar para establecer una cultura interna sobre el control de los riesgos, sino que además también cumple con el envío de lo que solicitan de forma externa.

Es por eso que, en el Entorno externo, siempre están al pendiente de todo lo que las autoridades reguladoras, el mismo gobierno y los proveedores externos les solicitan. Es importante mencionar que estas solicitudes se regulan y se solicitan para todas las aseguradoras en México.

## **Conclusiones específicas de la Dirección de Administración Integral de Riesgos de La Compañía de Seguros en la Ciudad de México**

- La Dirección de Administración Integral de Riesgos, a base del trabajo en primer lugar de la Directora y después de todos sus integrantes, se ha ido ganando el respeto de las demás áreas de La Compañía Aseguradora, un factor muy importante para que dicha área sea considerada reguladora y normativa, así como el hecho de tenga voz en la compañía.
- Falta una concientización en toda la Compañía de Seguros sobre el trabajo que realiza dicha Dirección, debido a que falta que el 100% de las áreas participen en los procesos de normatividad.

En este aspecto, se trabaja día a día para generar conciencia en los responsables de todas las áreas que conforman la Compañía de Seguros y además para que dicha concientización se la transmitan a sus colaboradores en todos los niveles jerárquicos.

- Se ha trabajado con el mayor esfuerzo y con el mínimo de recursos. Sin embargo, en dicho trabajo se enfrentan a las personas que en la misma área se resisten al trabajo en equipo y bajo presión.

*“La confianza que las personas experimentan viene determinada por la coherencia de la historia que tratan de construir a partir de la información de que disponen”.*

Daniel Kahneman

## Conclusiones

Una vez concluido el presente trabajo de tesis doctoral que tiene por nombre: *La influencia del simbolismo en las organizaciones: El caso de una Compañía de Seguros*, se puede afirmar que se han logrado los objetivos planteados y para esto se presentan a continuación las conclusiones obtenidas a partir de dicho trabajo, las cuales se han clasificado en tres apartados:

El primero se encuentra relacionado con aquellos aspectos que se lograron con la elaboración de la tesis y que enmarcan los puntos relevantes tanto para el fundamento teórico como para el trabajo de campo.

El segundo se refiere a las recomendaciones que se hacen para las futuras investigaciones en el campo de Estudios Organizacionales desde la perspectiva simbólica e incluso para hacer trabajo de campo en una organización similar en tamaño o bien del mismo sector.

Finalmente, en el tercer punto se exponen reflexiones finales.

### 1) Aspectos logrados en la tesis

#### Puntos relevantes de la parte teórica

El marco teórico que acompaña a la presente tesis tiene la función de sustentar la comprensión de dicho estudio, sin embargo, es importante destacar los aspectos relevantes que a lo largo de la tesis hicieron posible llevar a cabo los análisis y las propuestas para fundamentar nuestra aportación teórica a los Estudios Organizacionales.

#### a). - Sistemas Complejos Adaptativos y Campos

Las organizaciones son consideradas como sistemas complejos adaptativos de carácter social. Se encuentran compuestas por actores organizacionales (individuos que las integran), quienes son básicamente los que hacen posible el cumplimiento de los diversos objetivos, funciones y procesos a través de los flujos de relaciones de

causalidades recursivas, debido a que no son relaciones lineales, sino con retroalimentaciones y de donde surgen comportamientos retroactivos y emergentes, los cuales no son predecibles.

Los entramados de las relaciones con causalidad recursiva entre los actores organizacionales se llevan a cabo a través de un conjunto de signos y símbolos, los cuales se configuran en relatos verbales y no verbales que en sí mismos representan el simbolismo que pueden explicar los fenómenos organizacionales.

Las organizaciones no se encuentran en el vacío, por lo que se encuentran configuradas en espacios sociales llamados campos, los cuales también son sistemas complejos adaptativos, debido a que contienen elementos diversos con reglas y actores que se encuentran en constante evolución y relaciones con causalidad recursiva. El campo regula a las organizaciones.

El campo contiene tanto un espacio social como un espacio simbólico, por lo que se encuentra ligado a signos y símbolos asociados a diversos operadores lógicos y simbólicos que permiten llevar a cabo la configuración de dicho espacio, el cual se halla en constante disputa y basado en reglas, de acuerdo al contexto cultural en el que se encuentre.

Los campos y las organizaciones como sistemas complejos adaptativos son impredecibles, por lo que producen emergencias positivas o negativas, provocando funcionamientos o disfuncionamientos que, en el caso de éstos últimos, pueden llegar a convertirse en costos ocultos, por lo cual es importante que las organizaciones desarrollen estrategias basadas en un management estratégico complejo adaptativo, todos como parte de expresiones simbólicas organizacionales.

#### b). - Campo organizacional

Si bien las organizaciones se encuentran en el seno de un campo social, éstas se encuentran definidas también por un subcampo, que, en la presente tesis, se ha

denominado *Campo Organizacional*, el cual se trabajó y definió en conjunto con nuestro director de tesis, el Dr. Juan Castaingts.

El campo organizacional se refiere al conjunto de relaciones, actores y reglas que caracterizan y definen la particularidad de cada organización, el cual se encuentra alineado a las condiciones del campo social, por lo cual se considera que el campo organizacional se encuentra en el seno de la organización y por ende del campo, lo que lo hace un elemento complejo adaptativo.

Cabe destacar que dicho concepto es diferente al que definen Powell & Dimaggio (1991) para establecer el área institucional del conjunto de organizaciones que través de los procesos mimetizados se encuentran dentro del mismo campo organizacional.

En nuestra perspectiva, el término de campo organizacional que definen Powell & Dimaggio es sólo una parte de lo que conforma el campo social.

#### d). - Representaciones organizacionales

El término de Representaciones organizacionales es un término que se ha utilizado en la presente tesis para identificar a todas aquellas representaciones que se generan en la organización para integrar la identidad y la cultura organizacional y que sirven de guía a los actores.

Las representaciones organizacionales se construyen en las organizaciones a partir del contexto cultural en el que se sitúan, debido a que los actores que las componen tienen una reserva que se constituye de recursos (información, comportamiento, conocimiento, cultura) que adquiere del sitio donde se encuentra. Este término también fue trabajado en conjunto con nuestro director de tesis, el Dr. Juan Castaingts.

#### e). - Signos y Símbolos

Es necesario hacer la diferencia entre *signo* y *símbolo* para comprender su aplicación y su alcance en las organizaciones. En los Estudios Organizacionales generalmente sólo se usa el término de *símbolo* cuando se hace referencia a todo lo relacionado

con los aspectos del simbolismo organizacional, lo que genera que erróneamente se llame símbolo a lo que en realidad es un signo. Con apoyo de la Antropología es posible comprender esta diferencia, por lo que se ha utilizado en la presente tesis.

Los signos se encuentran compuestos por significantes (Imágenes visuales o acústicas) y significados (Imagen conceptual) y tienen poca fuerza social, por lo que se encuentran inscritos dentro de un código simple, y puede ser cualquier cosa, por ejemplo, un perro, un gato o bien el ser humano.

En el caso de los símbolos es un conjunto de signos que contienen un fuerte reconocimiento social, debido a que adquieren una fuerza simbólica, social y mental. Ejemplos de símbolos son La Virgen de Guadalupe o La Bandera Nacional.

Tanto los signos como los símbolos se relacionan con la cultura. Así, el simbolismo contiene signos y símbolos que al relacionarse configuran los relatos y dichos relatos pueden ser verbales o no verbales.

Las organizaciones se representan con base en relatos que contienen signos y símbolos y se manifiestan de forma verbal y no verbal a través de los actores que las integran. Los relatos son el contenido simbólico de las organizaciones donde se pueden manifestar los mitos y las creencias de éstas, así como las acciones que llevan a cabo.

En los relatos siempre existe algo que se encuentra semi-invisible, y esto se debe a que son sistemas por lo que se encuentran integrados en sistemas complejos adaptativos.

Cabe mencionar que las representaciones mentales y las representaciones sociales son mencionadas sin la intención de hacer un análisis profundo de ambos conceptos, pero sí de conocer su importancia en las interpretaciones simbólicas de los actores.

La percepción individual y personal del mundo es lo que se denomina representación mental. La significación colectiva son las representaciones sociales que se generan en las organizaciones, es decir son representaciones mentales que ya fueron

compartidas socialmente entre los actores, por lo que institucionalizan las visiones de éstos.

Las representaciones mentales y sociales son percepciones que se configuran en las organizaciones como parte de sistemas complejos adaptativos.

f). - Cadenas sintagmáticas y paradigmáticas

Los signos y los símbolos necesitan operadores simbólicos que permitan comprender el sentido de su aplicación. Es por esto que se utilizan las cadenas sintagmáticas y las cadenas paradigmáticas, ambos conceptos de carácter antropológico, pero necesarios para el estudio simbólico.

Tanto el signo como el símbolo no se dan en la nada, sino en las relaciones entre los actores, por lo que necesitan de dichos operadores para que éstos puedan interpretarlos y asociar los significados.

Las cadenas sintagmáticas son un conjunto de signos que generan las relaciones que se dan entre los objetos y los actores, lo cual crea los sintagmas organizacionales. Las relaciones sintagmáticas dan como resultado un conjunto de significantes que forman una cadena paradigmática

g). – Ceremonias performativas y ritos

Las ceremonias performativas y los ritos forman parte de las representaciones sociales. Sin embargo, lo que sucede en las organizaciones son ceremonias performativas y no rituales ni ritos organizacionales como generalmente autores estudiosos de los fenómenos organizacionales llaman en el campo de los Estudios Organizacionales, por lo que es importante hacer las aclaraciones pertinentes con apoyo de la Antropología y hacer el uso correcto de dichos conceptos.

Los ritos se refieren a aquellos procesos codificados que se relacionan con la búsqueda del equilibrio del cuerpo, del alma o procesos sociales con respecto a sus relaciones simbólicas, por lo que en ellos existen figuras mágicas, divinas o seres de otro mundo.



Las ceremonias performativas son también procesos codificados y estructurados para la búsqueda de un objetivo, pero en ellas no se encuentran presentes las referencias a los procesos simbólicos de seres divinos, mágicos, de otro mundo o del más allá.

Las organizaciones llevan a cabo ceremonias performativas porque en sus actos organizados no se involucran seres mágicos, divinos o de otro mundo. Las organizaciones llevan a cabo ceremonias performativas que generan emociones fuertes entre los actores y el principal objetivo es lograr un impacto muy importante entre sus integrantes. Por ejemplo, cuando se hace un evento para dar reconocimientos a los mejores empleados del mes o del año, o cuando se anuncian los nombramientos de actores que han obtenido promociones de puestos.

h). - Propuesta metodológica

Debido a la falta de un modelo en los Estudios Organizacionales para estudiar a las organizaciones a través de signos y símbolos desde la perspectiva de los Sistemas Complejos Adaptativos, se elaboró una propuesta propia.

La propuesta contiene tres enfoques importantes y va de lo general a lo particular. Cabe mencionar que dicho modelo puede ser aplicado a cualquier tipo de organización.

El primer enfoque considera al Campo Integrado como Sistema Complejo Adaptativo, en donde a partir del modelo de campo del Dr. Juan Castaingts se propuso su adaptación para la visualización del papel que tienen las organizaciones en dicho campo, así como los determinantes de los actores antes de entrar a las mismas.

En el segundo enfoque considera a la Organización como Sistema Complejo Adaptativo, de tal manera que se muestra a la organización conformada por cuatro espacios. A partir de este segundo modelo se obtuvo una definición propia de lo que es una organización: *La organización es una entidad social y un sistema complejo adaptativo que se encuentra en el seno de un campo. Tiene un campo*

*organizacional que la define y la hace específica. Se encuentra dividida en cuatro espacios organizacionales: El espacio simbólico, el espacio de la interpretación cognitiva-emocional, el espacio de las prácticas de acción en el contexto organizativo y el espacio eficiente de los resultados.*

Fue precisamente en el espacio simbólico el que desarrollamos y en el que nos enfocamos, debido a que forma parte principal de nuestro tema de estudio. Es por esto que el tercer enfoque del modelo se denominó el Espacio Simbólico organizacional, en el que, desde nuestra perspectiva, se construyen las representaciones organizacionales que posteriormente sirven de guía para las representaciones mentales y sociales de los actores.

### **Puntos relevantes de la parte práctica**

a). - Limitaciones de la investigación

El trabajo de campo se realizó en una organización del sector asegurador que para efectos de la presente tesis se ha llamado *La Compañía de Seguros*. Como en toda investigación se tuvieron algunas limitaciones, las cuales dieron un sesgo para integrar de forma mucho más completa dicha investigación.

1.- No se permitió sacar fotografías, ni hacer grabaciones, ni tomar videos

Debido a un acuerdo de confidencialidad, muy respetable, que se llevó a cabo con la aseguradora en donde se hizo el trabajo de campo, no se pudo obtener evidencia visual a través de fotografías o bien de videos, como tampoco evidencia grabada, tanto de los lugares y de las personas involucrados en la investigación.

Se considera que, si bien estos aspectos pueden no ser fundamentales para llevar a cabo una investigación, si son importantes en dos perspectivas. La primera tiene que ver con un complemento visual del objeto de estudio, que puede hacer que los lectores puedan comprender mucho mejor el objeto de estudio al asociar lo descrito con las imágenes.

La segunda perspectiva tiene que ver con las grabaciones de las entrevistas. Al no poder grabar, todo se escribió en los diarios de campo. Sin embargo, en varias ocasiones al entrevistar a las personas no se podía escribir en el momento de las entrevistas o de las pláticas, debido a que las personas comenzaban a hablar y por respeto su tiempo no se les interrumpía, así que se tuvo que retener lo más posible y hacer anotaciones claves para hacer la transcripción lo más pronto posible después de las entrevistas. Sin embargo, en ocasiones esto tampoco se podía llevar a cabo sobre todo cuando se tenía que hacer más entrevistas en el día o en la semana.

## 2.- Dificultad para localizar a todas las personas a entrevistar

El área de Recursos Humanos fue muy importante en el transcurso del trabajo de campo, pues a través de la Directora de dicha área y de las personas que nos designó para hacer las citas previas con los jefes de las áreas visitadas, fue como se tuvo la oportunidad de llegar a ellas y ponerse de acuerdo con los jefes.

Sin embargo, en ocasiones las citas tardaban en hacerse, puesto que al ser La Compañía de Seguros un sistema complejo adaptativo se encuentra en constantes cambios de estructura y estrategias para adaptarse a su campo, por lo que las personas que teníamos como contactos ya no eran las mismas y en ocasiones los jefes no se encontraban disponibles.

## 3.- Pérdida de información

Durante el trabajo de campo, en ocasiones, sobre todo en las áreas de las cabinas, nos sentábamos al lado de las personas para tener la oportunidad de platicar con ellas y entrevistarlas. Esto nos dio la oportunidad de conocer su operación y la forma de saber cómo la hacen y a los problemas que se enfrentan. No obstante, no todas las personas contestaban todo lo que se les preguntaba en las entrevistas. En el caso de los jefes, hubo algunos quienes no nos recibieron.

Otro aspecto por el que se perdió información es porque en ocasiones no se podía transcribir al cien por ciento cuando las personas comenzaban a hablar al no poder escribirlo en el momento.

Cabe destacar que los relatos presentados a lo largo de las diversas áreas son relatos los observados que con base en la información son representativos para cada una de ellas, pero esto no quiere decir que sean los únicos. Sin embargo, por el tiempo permitido tanto en campo como en nuestro plazo para terminar la tesis, no se pudo ahondar mucho más.

b). - Lo faltante por hacer en la investigación

La Compañía de Seguros es una organización grande, con más de 50 áreas en la Ciudad de México, por lo que se considera un reto en el marco de una investigación de campo doctoral.

Tomar dicho reto para llevar a cabo nuestro trabajo de campo se dio por la oportunidad y la confianza que dicha organización nos dio para este acercamiento empresa - academia y tener un estudio de caso dentro de una empresa mexicana.

Cabe mencionar que al referirnos al estudio de caso se hace desde la perspectiva de la elección del objeto de estudio y el tema de la investigación y no desde la perspectiva de la utilización del método, puesto que, por las características y condiciones del caso, se utilizó la etnografía y la observación no participante.

Al ser una empresa grande y alineándonos al tiempo establecido para la terminación de la presente tesis, se hizo una agregación desde la perspectiva de los sistemas complejos adaptativos, y se visitaron ocho áreas.

Con base en lo anterior, se puede decir que hicieron falta estudiar muchas otras áreas que también son interesantes, puesto que forman parte de los pilares de La Compañía de Seguros, y con lo cual se podría obtener una mejor comprensión de la organización y de esta forma hacer una mejor aportación de una organización mexicana en la perspectiva de los Estudios Organizacionales.

Otro aspecto que no se consideró en el presente trabajo fueron las oficinas foráneas. Lo cual abre una oportunidad de investigación para futuros trabajos, debido a que, aunque dichas oficinas se encuentran en México, la cultura y la identidad cambia y eso hace que los relatos y el simbolismo organizacional tengan una influencia en los comportamientos de los actores totalmente diferentes.

c). - Hallazgos importantes

Entre los hallazgos más importantes que se encontraron en los relatos de La Compañía de Seguros con base en el trabajo realizado en ocho áreas en oficinas de la Ciudad de México a partir del análisis de la agregación y desagregación de Sistemas Complejos Adaptativos se encuentran los siguientes:

1.- La Compañía de Seguros es un sistema complejo adaptativo debido a que se encuentra forjada a través de las relaciones de sus clientes internos y clientes externos, donde dichas relaciones no son lineales, sino recíprocas, con causalidad recursiva, es decir contienen muchas causas y muchos efectos. Además, La Compañía de Seguros, se encuentra en el seno de un campo social que está representado por actores externos que tienen relaciones con la misma y que al mismo tiempo la regulan.

2.- Con base en la agregación de las ocho áreas visitadas, se encontró que La Compañía de Seguros es una organización donde las funciones principales de sus relatos verbales corresponden a las **funciones descriptivas y control de la energía**. Cabe subrayar que los relatos verbales son todos aquellos que se encuentran ligados a expresiones orales o lingüísticas.

El primero quiere decir que los relatos que mayor influencia tienen en sus representaciones mentales y sociales en los actores colaboradores de dicha organización son los relatos verbales que transmiten toda la experiencia de situaciones de trabajo y de sentimientos asociados a estos, tales como los mitos, las leyendas, los slogans, las anécdotas, las historias, lemas, los rumores, entre otros, debido a que éstos permiten categorizar y articular las experiencias de los actores.

La segunda función influyente resalta la importancia que tiene el control de la energía en la organización como un Sistema Complejo Adaptativo (SCA), debido a que todo SCA requiere de energía para funcionar. Como recordamos en todo sistema complejo adaptativo la energía es un régimen que hace que no exista el equilibrio. Es en este sentido donde se produce la importancia de controlar la energía de los actores, sobre todo en la medida en que los relatos los impactan.

En relación a los relatos no verbales, sus principales funciones corresponden a **control de la energía y sistemas de mantenimiento**. Cabe señalar que los relatos no verbales son las manifestaciones de hechos donde se encuentran relatos materiales, conductuales, escritos o bien con representados por imágenes.

Al encontrarse que los relatos no verbales con funciones en control de energía son también más influyentes en los actores colaboradores de La Compañía de Seguros, se corrobora que en ésta organización tanto los relatos verbales como los no verbales son parte de las representaciones sociales de los actores, los cuales influyen en sus formas de comportamiento y puede ser de forma positiva o negativa, ya que por un lado pueden o no ayudarlos a inspirarlos y a disminuir o no sus tensiones o estrés o bien a repeler o no algunos aspectos de la organización.

La siguiente función de los relatos no verbales influyente en los actores de La Compañía de Seguros se refiere a los sistemas de mantenimiento. Esto significa que influye mucho la estabilidad del sistema o de la organización, la cual se refuerza o bien se justifica con diversos relatos no verbales.

Cabe destacar que estas funciones de relatos verbales y no verbales de La Compañía de Seguros es el resultado de lo que la misma organización transmite a sus actores organizaciones o colaboradores.

De ésta manera, la interpretación de los relatos verbales y no verbales impacta e influye en los actores con base en sus sistemas de reconocimiento y valoración tanto personal como colectivo, lo cual hace posible la concepción y significación del trabajo tanto propio como el de sus compañeros, así como de las órdenes que reciben,

configurando su modo de actuar y la manera en cómo realizan sus actividades, que pueden o no generar confianza, cooperación, motivación, compromiso y configuración de sus intereses personales y profesionales.

3.- Las expresiones simbólicas evolucionan de forma positiva o negativa, lo cual genera funcionamientos y disfuncionamientos en La Compañía de Seguros. En este sentido se encontró que entre sus principales funcionamientos se encuentran la confianza que tienen los actores organizacionales en La Compañía de Seguros, es decir la mayoría de las personas se sienten a gusto y tranquilos de trabajar en ella, aunque existen personas que no confían en sus jefes, sí lo hacen en la organización.

Otros puntos importantes encontrados son: Es una organización en su mayoría con un buen clima laboral, tiene flexibilidad en sus procesos y en sus prácticas organizacionales.

En cuanto a las expresiones simbólicas que los disfuncionamientos, se encontró que el atraso en el trabajo la mayor parte de debe a que los flujos de relaciones recíprocas no están fluyendo de la forma correcta. Esto quiere decir que hay atrasos porque hay áreas que al depender de otras esperan que las áreas que las anteceden hagan bien sus procesos y no está siendo de ésta forma, por lo que falta una mejor comunicación entre áreas diferentes e incluso entre personas de las mismas áreas.

Otro punto relevante es que, aunque La Compañía de Seguros es una organización que tiende al desarrollo de su potencial humano, existe mucha inconformidad porque los actores colaboradores consideran que existe falta de reconocimiento hacia ellos.

En las áreas más operativas como las cabinas, hace falta capacitación tanto de los sistemas que ocupan como de otros aspectos. En dichas áreas los cursos en línea que se dan para los colaboradores no tienen cursos para ellos.

El desconocimiento de los manuales de procesos y procedimientos también se hace presente, aunque la Dirección de Administración Integral de Riesgos está trabajando en ello, de las ocho áreas solo una (Dirección de Administración Integral de Riesgos)

nos contestó positivamente sobre el conocimiento de sus manuales de procesos y procedimientos del área. A pesar de que se encontró que existen dichos manuales, los jefes no han encontrado una buena manera de bajarlos a su personal.

Aunque unos de los funcionamientos importantes en La Compañía de Seguros es su flexibilidad, en ocasiones esto se convierte en un disfuncionamiento al exagerar en dicha flexibilidad en algunos procesos, provocando aspectos negativos que pueden convertirse en costos ocultos.

Las expresiones simbólicas evolucionan con base en las vivencias y relaciones de los relatos verbales y no verbales de los actores tanto en los aspectos internos como externos de la organización llamada "La Compañía de Seguros" en la Ciudad de México, por lo que es necesario contar con un Management Estratégico.

4.- De las ocho áreas analizadas, sólo se encontraron costos ocultos en el área de Cabina Nacional. Aunque éstos aspecto se debe a los aspectos propios de la operación en los que se ven reflejados las quejas de los clientes, lo cual es generado por una productividad que se ve afectada sobre todo por la rotación de personal, debido a que en ésta área hay una sobrecarga de trabajo y de estrés. Aunque estos aspectos podrían ligarse a los jefes, en ocasiones no se ligan directamente a ellos.

5.- En relación a su Management Estratégico, el cual se encuentra en constante adaptación con respecto a su campo social y por ende a su campo organizacional, se encontró que, aunque la mayor parte se encuentra enfocado en las gestiones de calidad, de control, de productividad y de inversión material, el potencial humano también forma parte de uno de sus pilares fundamentales en dicho management.

6.- Cada área forma parte de una subcultura de la cultura de la organización.

7.- Para los actores o colaboradores integrantes de La Compañía de Seguros el saludo y el trato de los jefes es importante para hacerlos sentir que los tratan como seres humanos y para que ellos realicen lo mejor posible su trabajo.



8.- La mayoría de los actores organizacionales son muy amables en el trato y tienen una excelente actitud. Aunque estén ocupados siempre tienen un tiempo para una atención o contestar alguna duda. Esto se ve reflejado desde la Dirección general hasta los diversos niveles jerárquicos, lo cual nos hace llegar a la conclusión que la organización ha logrado una institucionalización de sus representaciones organizacionales dentro de su espacio simbólico entre los actores que la integran.

## **2) Recomendaciones para investigaciones futuras**

Las recomendaciones que haremos para futuros compañeros que incursionen en el estudio de las organizaciones desde la perspectiva del simbolismo en las organizaciones son las siguientes:

1.- Los Estudios Organizacionales es un campo multidisciplinario que nos permite apoyarnos de diversas disciplinas para hacer nuestros estudios y reflexiones organizacionales, en nuestro caso nos apoyamos de la Antropología para comprender el significado de los signos y de los símbolos para tener una acertada discusión sobre los mismos y poder llevarlos hacia los aspectos organizacionales a estudiar, por lo que recomendamos investigar bien las diferencias fundamentales sobre signo, símbolo para aplicarlas de forma correcta en los Estudios Organizacionales.

2.- En este mismo sentido, no tener mitos sobre la teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos, la cual es opcional a utilizar en el tema del simbolismo, pero que es una expresión simbólica muy interesante porque a partir de ella se pueden comprender muchas significaciones e interpretaciones de relatos.

3.- Sería interesante que para trabajar con este tipo de organizaciones y con esto nos referimos a organizaciones grandes, el Posgrado de Estudios Organizacionales permitiera el trabajo de campo entre dos o más personas para abarcar mucho más en menos tiempo.

Asimismo, contar con apoyo económico para los pasajes y hacer trabajo de campo en oficinas del interior de la República, cuando sean casos de organizaciones como ésta en donde existen oficinas foráneas.

### **3) Hacia donde nos dirigimos**

Con la presente tesis se demostró que las organizaciones lejos de ser una simple edificación corporativa, con objetivos simplemente de tipo económico, también forman parte de un mundo social, de un mundo de signos y símbolos, de relatos y expresiones simbólicas, todas dentro de un sistema complejo adaptativo.

Nos dirigimos a la comprensión de que las organizaciones son un espacio donde los diferentes lenguajes se entrelazan, un teatro donde se representan comedias, tragedias y dramas, una realidad más o menos de forma imaginaria, un universo donde salen los significados múltiples que dan sentido a las diversas acciones (Michaud & Thoenig, 1998), donde dichas acciones de los actores juegan un papel crucial, puesto que las organizaciones dependen de sus orientaciones conductuales. Es por esto que podemos concluir que no existe organización fuera de los relatos.

Por lo tanto, conocer el porqué de las acciones conductuales de las personas no es tarea fácil, debido a que los seres humanos somos sistemas complejos adaptativos y debido a esto pueden surgir siempre nuevos enfoques, nuevas emergencias que integradas en un marco cultural, pueden llevarnos a conocer acciones apegadas a lo individual y lo colectivo, a lo simbólico y a lo social; con el pensamiento y con la acción, o bien a la simple derivación de otros aspectos conductuales que pueden generar conflictos, disfuncionamientos y costos ocultos o incluso conocer casos en los que no existan debido a que se encuentran bien administrados. No obstante, todo es impredecible y es esa complejidad la que las organizaciones no podrán administrar en un cien por ciento.

Se concluye con la siguiente frase de autoría propia que se ha obtenido con base en la presente tesis de investigación doctoral: *En las organizaciones, cada actor*

*involucrado tiene que entender y trabajar de forma recíproca los relatos verbales y no verbales de sus clientes internos y externos.*

## **Referencias Bibliográficas**

- Adams, Guy B & Ingersoll Virginia H.(1990). 'Painting over old works: the culture of organizations in an age of technical rationality' in *Organizational symbolism*. B. A. Turner (ed.), 15-31. Berlin and New York : Walter de Gruyter.
- Albarrán Carrera D. (2010). *Cultura organizacional y representación social del discapacitado. Caso centro de rehabilitación DIF-Mazatlán*, Tesis para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, Distrito Federal.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London:SAGE Publications Ltd.
- Alvesson, M. & Berg, P.O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin/ New York: de Gruyter.
- Arbeláez Gómez M. (2009). Las representaciones mentales. *Ciencias humanas*, 29. Consultado el 16 de noviembre de 2015 en: <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev29/arbelaez.htm>.
- Arnold, M. (2008). Las Organizaciones desde la Teoría de los Sistemas Sociopoiéticos. Cinta de Moebio: *Revista Electrónica de Epistemología de Ciencias Sociales*, (32), 90–108.
- Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros(AMIS). Información del sector asegurador mexicano. Recuperado el 15 de diciembre de 2016 de <http://www.amis.org.mx>.
- Barba Álvarez, A.(2013), “Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades”, en *Gestión y estrategia*, julio/diciembre, año 21, No. 44, pp.139-152

- Barba Álvarez, A (2004) ,“El Nuevo Institucionalismo Económico. Una aproximación organizacional”, en *Revista del Colegio de San Luis*, Vetas. Año VI,número 18, Septiembre-Diciembre.
- Barba A., Solís P. (1996), “*Cultura en las organizaciones.Enfoque y metáforas de los Estudios Organizacionales*”, Vertiente editorial, S.A de C.V., México.
- Barley, S. R., Meyer, G. W. & Gash, D. C. (1988) "Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, nº 1, pp. 24-60.
- Batazzi, C., & Lacroix, M. (2008). Communication, organisation, symboles. *MEI: Médiation et Information, Revue Internationale de Communication*, 29, 4. Recuperado de <http://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=numero&no=28314>.
- Belaustegi Ibarluzea, L. (2012). *Control y cultura en la empresa: Un cuaderno de viaje sobre la crítica del control cultural en las organizaciones*. Tesis doctoral, Universidad del País Vasco, Leioa, Vizcaya, España
- Berg, P.O. & Kreiner, K. (1990). Corporate architecture: Turning physical settings into symbolic resources. In P. Gagliardi (ed.) *Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape*, pp. 41-67. Berlin: Walter de Gruyter.
- Bernoux,P.(1985). *La sociologie des organisations.Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*,Éditions du Seuil, París.
- Biord Castillo, P. R. (1996). Del signo al símbolo. *Anthropos*, 21–43.
- Bohórquez, Arévalo, L. E. (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. *Estudios Gerenciales*, 258–265.
- Bolívar Antonio. (s.f.). *Identidad organizativa narrativa*. Granada [en línea], [s.f.].Extraído el 02 de diciembre 2016 de: <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/51294/identidad%20organizativa%20narrativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Borjas de Xena, L. (2010). Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana Culture and Leadership in a Venezuelan. *Anales de La Universidad Metropolitana*, 10, 139–162.
- Bottaro FJ. (2014). Diseño de los estudios de investigación. Debilidades y fortalezas. *SAH Revista*, 18(1), 74–83. <https://doi.org/HEMATOLOGÍA>, Vol.18 N° 1: 74-83 Enero - Abril 2014
- Bouchard, S.(1990). *Simple symboles – de l’efficacité pratique des systèmes symboliques dans l’organisation*. En : Chanlat, J.F.(dir.), (1990). *L’individu dans l’organisation: les dimensions oubliées*. Québec : Les Presses de l’Université Laval ; Paris : Éditions Eska.
- Brewerton, Paul & Lynne Millward. *Organizational research methods: a guide for students and researchers*. California, Sage, 2001.
- Burrell, Gibson y Gareth Morgan (1979). *Sociological paradigms of organization*. New Hampshire:Heinemann, pp. 118-226.
- Buskirk Van, W., & MacGrth, D. (1999). Organizational Cultures as Holding Environments: A Psychodynamic Look at Organizational Symbolism. *Human Relations*, 52, 28.
- Cabello, Chávez, A. (2005). Análisis organizacional: uso de la metáfora frente a la complejidad. *Iztapalapa*, 48, 53–62. Recuperado de: <http://tesiuami.uam.mx/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?id=650&articulo=661&mode=pdf>.
- Canales Henríquez M., Parra Muñoz S. & Ríos Gómez. A. (2005). “*La cultura organizacional del SERNAM en el marco de la modernización del estado*.” Tesis para optar el título de Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública. Universidad Academia de Humanismo Cristiano: Facultad de Ciencias Sociales, Ciencia Política. Santiago, Chile.

- Castaingts Teillery, J. (2017). *Simbolismos del dinero. Antropología y economía: una encrucijada. Segunda edición corregida y aumentada*. México: Anthropos.
- Castaingts Teillery, J. (2016). *Campos , organizaciones , empresas y cambios estructurales . un punto de vista a partir de la teoría* (pp. 1–21). Lyon, Francia. Ponencia para Congreso organizado por ISEOR.
- Castaingts Teillery J. (2015a). *Dinero, trabajo y poder*. México: Anthropos.
- Castaingts Teillery J.(2015b). *Simbolismos del dinero. Antropología y economía:una encrucijada*. México: Anthropos. Anexo de la nueva versión del libro.
- Castaingts Teillery, J. (2011). *Antropología simbólica y neurociencia: Anthropos/Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa (UAM-I), Barcelona*.
- Castaingts Teillery, J.(2000). *Los sistemas comerciales y monetarios en la tríada excluyente. Un punto de vista latinoamericano*, Plaza y Valdés Editores y UAM Iztapalapa, México.
- Chang, C.-Y. (1963) *Creativity and Taoism*. New York: Harper & Row.
- Chanlat, J.F. & Pierre P.(2018). *Le management interculturel. Un regard contemporain*. (Libro inédito, próximo a publicarse en 2018) .Université Paris, Dauphine.
- Chanlat, J.F. (2017). Apuntes de la clase *L'individu et la organisation*, Université Paris, Dauphine.
- Chanlat J.F.. (2009). *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*. Canada: Éditions Eska
- Chanlat, A. (2004).*Gestiones y humanismos: una arqueología de la gestión. Iztapalapa, 55, 35–52*.
- Chanlat, J.F. (1994). "Hacia una antropología de la organización",en *Gestión y Política Pública*, vol. III, núm. 2, CIDE, México.pp. 317-364.
- Chanlat, J.F.(dir.), (1990). *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec : Les Presses de l'Université Laval ; Paris : Éditions Eska.

- Chanlat, J., & Séguin, F. (1987). *L'analyse des organisations* (Tome II). Les composantes de l'organisation. Boucherville, Qué : Gaëtan Morin (pp. 1–19).
- Chia, R. (2000). Discourse analysis as organizational analysis. *Organization*, 7(3), 513–518.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill Interamericana (Séptima Ed). México: McGraw-Hill.
- Clegg, S. (2015). Organization and Control. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 545–562.
- Clegg, R. S., Courpasson D. & Phillips N. (2006). *Power and Organizations*, Sage, London, pp. 1-38.
- Clegg, S. & Hardy, C. (1996). "Introduction: Organizations, organization and organizing", en Clegg, Stewart, Cynthia Hardy y Oliver Nord (eds.) *Handbook of Organization Studies*, London:Sage, pp. 1-28.
- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas(CNSF). Información sobre las operaciones del sector asegurador mexicano. Recuperado el 15 de diciembre de 2016 de <https://www.gob.mx/cnsf>.
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros(CONDUSEF). Información general. Recuperado el 15 de diciembre de 2016 de <http://www.gob.mx/condusef>.
- Contreras, F., David, T., Ramírez, B., Angello, G., & Ríos, C. (2012). *La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo*. Criterio Libre, 10(16), 193–206.
- Crozier, Michel & Erhard Friedberg (1990). *El actor y el sistema*, México: Alianza. Capítulos 1, 2, 3, 7, 8y 9.
- Dandridge, T. C. (1986). Ceremony as an integration of work and play. *Organization Studies*, 7, 59–71.

- Dandridge, Thomas C., Ian I. Mitroff & William F. Joyce. (1980). "Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis." *Academy of Management Review*, 5(1), 77–82.
- Deal, E. Terréense & Allan A. Kennedy (1985). *Culturas Corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*, México: Fondo Educativo Interamericano. Capítulos 1-2.
- De la Rosa, A. (2002). Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional. *Administración Y Organizaciones*, 8(4), 13–44.
- Dermer, J. D., & Lucas, R. G. (1986). The illusion of managerial control. *Accounting Organizations and Society*, 11(6), 471–482.
- Díaz Cruz R.(2014). *Los lugares de lo político, los desplazamientos del símbolo. Poder y simbolismo en la obra de Victor W. Turner*, México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa/Gedisa, 412 pp.
- Díaz Cruz, R. (2008). La celebración de la contingencia y la forma sobre la Antropología de la Performance. *Nueva Antropología*, XXI(69), 33–59.
- Díaz Cruz R.(1998). *Archipiélago de rituales. Teorías antropológicas del ritual*, Anthropos/Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa (UAM-I), Barcelona.
- Dolan, S., Garcia, S. & Auerbach, A. 2003, "Understanding and Managing Chaos in Organisations", *International Journal of Management*, vol. 20, N° 1, pp. 23. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9752121&site=ehost-live/>.
- Donaldson, L. (1985). *In Defense Off Organizational Theory. A Reply to the Critics*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 1-103.
- Douglas, M.(1986). *How Institutions Think*. Syracuse: Syracuse University Press.
- Eoyang, H., G. (2011). Complexity and the Dynamics of Organizational Change. En S. Maguire, P. Allen, & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (SAGE, pp. 317-332). Londres.



- Esquivel, E. (2018). El mercado de los seguros en México está muy concentrado y beneficia a pocos. Sin lugar de publicación: *SDPnoticias.com*. Recuperado de <https://www.sdpnoticias.com/nacional/2016/03/06/el-mercado-de-los-seguros-en-mexico-esta-muy-concentrado-y-beneficia-a-pocos>
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2007). *Cultura Organizacional. Taller de producción de mensajes*. Recuperado de <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>.
- Etzioni, Amitai (1986). *Organizaciones modernas*, UTEHA, México.
- Flores C. J.C.(2014). Ley Sarbanes-Oxley: ¿Qué es? y como influye en México. Recuperado el 16 de diciembre de 2016, de <https://www.florescalixto.com.mx/2014/02/10/ley-sarbanes-oxley-qu%C3%A9-es-y-como-influye-en-m%C3%A9xico/>
- Flores Osnaya, L. L., & Lee Kim, S. H. (2011). Sector Asegurador: Un Mercado atractivo con tendencia creciente en México. *INCEPTUM*, VI (10), 223–241.
- Friedberg, Erhard (1997). *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris: Éditions du Seuil. Capítulo 5.
- Frost, P. (1985). Special Issues on Organizational Symbolism. *Journal of Management*, 11(2), 5–9. <http://doi.org/10.1177/014920638501100202>
- Gagliardi, P. (2008). Organizational Symbolism. In Stewart R. Clegg and James R. Bailey (Ed.), *International Encyclopedia of Organization Studies* (pp. 1191–1194). London: SAGE Publications.
- Gagliardi, P. (2007). La represión colectiva de "pathos" en los estudios de la organización. *Organización*, 14, 331-338.
- Gagliardi, P. (1991). *Myths and Symbols: Organizational*. New York, 1–18. Recuperado de [https://pasqualegagliardi.it/sites/default/files/Myths%20and%20Symbols.%20Organizational\\_0.pdf](https://pasqualegagliardi.it/sites/default/files/Myths%20and%20Symbols.%20Organizational_0.pdf)
- Ganháo, M. T. (1997). *Las metáforas organizacionales*. Lisboa.
- Goffman, E. (1989). *La Presentacion de la person en la vida cotidiana*. (T. de: H. B. T. P. Y & F. Setaro, Eds.). Buenos Aires: Amorrortu Editores.

- Grellier, H. (2017). *LES DYNAMIQUES DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE DANS UN CONTEXTE COOPERATIF: Le cas de deux coopératives industrielles appartenant au Groupe Mondragon*. Université Paris-Dauphine P.S.L.
- Hall, Richard (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*, México, Prentice Hall.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones: estructura y proceso (tercera)*. España: Editorial Dossat, S.A.
- Hancké B. (2009). *Intelligent Research Design, A guide for Beginning Researchers in the Social Sciences*. Oxford University Press.
- Hernández, R. A. & Mondragon, A. P. A. (2008). Cultura organizacional en un centro de investigación científica. *Denarius*, Anuario 20, 143–163.
- Holland, J.H. (2004). *El orden oculto: De cómo la adaptación crea la complejidad*. Fondo de Cultura Económica.
- Ibarra Colado, E. (1990). *Complejidad organizacional o la conquista de lo incierto. Estrategia, estructura y evento*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa (Cuadernos Universitarios), México.
- Ibarra Colado, E. & Montaña H.L. (1986). *Teoría de la organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas*, en Ibarra Colado, E. & Montaña H.L. (comp.) *Teoría de la organización: Fundamentos y controversias*, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, págs. vii-xxvi.
- Ibarra Colado, E. (1999). *Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas*, en Castillo Mendoza, Carlos A. (coord.), *Economía, organización y trabajo: un enfoque sociológico*, Madrid, Pirámide, págs. 95-154. (ISBN 84-368-1334-0).
- Lara Rivero, A. (2008). Sistemas Complejos Adaptables y Cooperación. *Economía Informa*, 352, 65–92.
- Maguire, S., Allen, P. & McKelvey, B. (2011). Complexity and management: Introducing the SAGE handbook. En S. Maguire, P. Allen, & B. McKelvey (Eds.),

- The SAGE Handbook of Complexity and Management* (SAGE, pp. 1-27). Londres.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento Y Gestión: Revista de La División de Ciencias Administrativas de La Universidad Del Norte*, (20), 165–193. <https://doi.org/10.1055/s-0029-1217568>
- Martínez, L. A. (2007). La observación y el diario de campo en la definición de un tema de investigación. *Revista Perfiles Libertadores*, 4, 73–80. Recuperado de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401121/diario\\_de\\_campo.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401121/diario_de_campo.pdf)
- Meraliand, J. & Allen, P. (2011). Complexity and Systems Thinking . En S. Maguire, P. Allen, & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (SAGE, pp. 31-51). Londres.
- Michaud, C. & Thoenig, J.C. (1998). *L'organisation et ses langages : Interpréter pour agir*. Québec : Presses universitaires de Laval.
- Millett, B. (1998). Understanding Organisations: the Dominance of Systems Theory. *International Journal of Organisational Behaviour*, 1(1), 1–12.
- Mills Albert, J., Durepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. (A. Mills J & W. Elden, Eds.). California: SAGE Publications Inc.
- Mintzberg, Henry. (2007). *Tracking Strategies...toward a general theory*. New York: Oxford University Press Inc., New York.
- Minzoni Consorti, A. (2006). *Crónica de dos siglos del seguro en México*. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.
- Minzoni Consorti, A. (1995). *Siglo y medio de supervisión del Seguro en México*. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/74251/Siglo\\_y\\_medio\\_de\\_supervision\\_del\\_seguro\\_en\\_mexico.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/74251/Siglo_y_medio_de_supervision_del_seguro_en_mexico.pdf).
- Montaño Hirose, L. (2000). Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias. *Iztapalapa*, 48, 35–52.

- Montaño Hirose, L.(2004). El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social en Los estudios organizacionales en México: *cambio, poder, conocimiento e identidad*. México: UAM. Universidad de Occidente, Porrúa.
- Montaño Hirose, L., & Rendón, M. (2000). La noción de organización. Sentido, poiesemia y construcción social. *Iztapalapa*, (48), 63–84.
- Montoya Restrepo, L. A., Montoya Restrepo, I. A., & Castellanos Dominguez, O. F. (2010). La Metáfora Organizacional: Alternativa De Entendimiento Procedente De Otras Ciencias. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII(1), 75–86.
- Naciri, N., & Tkiouat, M. (2015). Complex system theory development 1. *International Journal of Latest Research in Science and Technology*, 4(6), 93–103.
- Örtenblad, A., Putnam, L. L., & Trehan, K. (2016). Beyond Morgans eight metaphors: Adding to and developing organization theory. *Human Relations*, 69(4), 875–889. <http://doi.org/10.1177/0018726715623999>
- Ouchi, W. (1979). “A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms”, *Managament Science*, Vol. 25, No. 9, September 1979, pp. 833-848.
- Owen Jones, Michael (1996), *Studying Organizational Symbolism*. Sage, 1996. 88 p.
- Pardini, Daniel; Gonçalves, Carlos A & Kilimnik, Zélia M.(2008). Manifestações simbólicas nas relações intra e interorganizacionais. *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 8, n. 17, p. 51-69
- Pastor, J., & León, A. (2007). Complejidad y Psicología Social de las Organizaciones. *Psicothema*, 19, 212–217.
- Pérez, A., & Guzmán, M. (2015). Los estudios organizacionales como programa de investigación. *Cinta Moebio*, (53), 104–123. Recuperado de [www.moebio.uchile.cl/53/perez.html](http://www.moebio.uchile.cl/53/perez.html)
- Ponce Muñoz, P. (2009). Análisis de la teoría de sistemas complejos y su aplicación a sistemas organizacionales. *Revismar*, 1, 52–69.

- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. (W. W. Powell & P. J. DiMaggio, Eds.). México: Fondo de Cultura Económica. Trad. Jorge Javier Romero.
- Ramírez Martínez, G., Vargas Larios G. & De la Rosa A. (2011) “Estudios organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido”, en *Forum Doctoral*, 3, 7-53.
- Reed, Michael (1996). “Organizational theorizing: a Historically contested terrain”, en Clegg, Stewart, Cynthia Hardy y Oliver Nord (eds.) *Handbook of Organization Studies*, London: Sage., pp. 31-56.
- Reed, Michael I. (1993), “Organizations and Modernity: Continuity and Discontinuity in organization Theory”, en Hassard, John y Martin Parker, *Postmodernism and Organizations*, Sage, Londres, pp.163-182.
- Restrepo, E.(2016). *Etnografía: alcances, técnicas y éticas* / Eduardo Restrepo; Bogotá: Envión editores.
- Restrepo, H. L. B. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, (21), 117–142. Recuperado de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=187222420006>.
- Reygadas, Luis (2002). Producción simbólica y producción material: metáforas y conceptos en torno a la cultura del trabajo. En: *Nueva Antropología*, febrero, vol. XVIII, número 60. México. pp.101-119
- Riggs Fuller, S. (2008). Organizational Symbolism: A Multi-dimensional Conceptualization. *Journal of Global Business Management*, 4, 7. Recuperado de <http://www.jgbm.org/page/22> Sally Riggs Fuller.pdf.
- Ríos Ibarra, R. M. (2003). Reapropiación de modelos y construcción de identidad organizacional. *Iztapalapa*, 24(55), 69–100.
- Savall, H., & Zardet, V. (2009a). Desempeño global durable de las organizaciones. ¿Sincronizar lo económico y lo social? *Administración Y Organizaciones*, 11(22), 181–208.

- Savall, H., & Zardet, V. (2009b). Ingeniería Estratégica. *Un enfoque socioeconómico*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Savall, H., & Zardet, V. (2006). Reciclar 10s costos ocultos durables : la gestión socioeconómica . Método y resultados. *Administración Y Organizaciones*, 16(Año 8), 17–43.
- Sebeok Thomas A. (1996). *Signs: An introduction to semiotics*. Second Edition, Vol. 26, University Of Toronto Press.
- Séguin, F., Hafsi, T., & Demers, C. (2011). *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*. Montréal: Les Éditions Transcontinental.
- Schein, Edgar H. (1997). *Organizational culture and Leadership*, San Francisco CA: Jossey-Bass (Capítulos 1 y 2).
- Scott Richard,W.(1981). *Organizations. Rational, natural and open systems*, Prentice Hall, New Jersey, págs. 3-26 (Capítulo 1).
- Simon H. (1970), Cap 9: “Teorías acerca de la adopción de decisiones en economía y la ciencia del comportamiento”, en *Panoramas contemporáneos de la teoría económica* (Edit) H. Simon; R. Dorfman; Alianza Editorial; España.
- Stake, R. (1994). Case Studies, en Denzin N. y Lincoln, Y. et al., *The Sage Handbook of Qualitative Research*. California: Sage.
- Tannenbaum, A. S. (1962). Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 7(2), 236–257.
- Tharp, B. M. (2009). Defining “ Culture ” and “ Organizational Culture ”: From Anthropology to the Office. *Interpretation a Journal of Bible and Theology*, 1–5.
- Thietart, R., Forgues, B. (2011). Complexity Science and Organization. En S. Maguire, P. Allen, & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (SAGE, pp. 31-52). Londres
- Toca Torres, C. E., & Carrillo Rodríguez, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117–136. Extraído el 01 de enero 2017 de:<https://doi.org/10.2139/ssrn.1591443>
- Udo, E. P. (2002). *Symbols, artifacts, rituals and ceremonies: Archetypes of*

- community in a selected private high school*. Faculty of the Graduate School, Marquette University USA. Extraído el 01 de enero 2017 de: <https://doi.org/10.16953/deusbed.74839>
- Varela, C. A. (2013). La experiencia mexicana en su camino hacia Solvencia II. *Fasecolda*, 59–62.
- Varela, R. (1997). *Cultura y comportamiento*. Redalyc, 7, 47–52. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74711130007>, ISSN 0188-7017
- Vargas Hernández, J.G.: (2007) *La culturocracia organizacional en México*, [Versión electrónica]. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, Extraído el 12 de enero de 2015 de: <http://www.eumed.net/libros/2007b/301>
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Editorial Gedisa, SA.
- Velasco, J. M. F. & López, E. O. (2013). Sobre las representaciones mentales del líder organizacional ideal. *Revista Psicología Científica.com*, 15(14). Disponible en: [representaciones-mentales-lider-organizacional](http://www.revista-psicologia.com/representaciones-mentales-lider-organizacional).
- Vélez Jiménez, L. M., Ruiz Roldán, C. I., & Zuleta Ruiz, C. M. (2012). Las conversaciones en las organizaciones: reto investigativo ante la evidencia\nde los paradigmas presentes. *Anagramas*, 10(20), 85–94.
- Vera, J. M.(1992). La izquierda a la intemperie. *Organización y Dominación* [en línea], [s.f.].Extraído el 01 de julio 2016 de: <http://www.inisoc.org/organiza.htm>
- Westwood, R. I., & Clegg, S. (2003). The Discourse of Organization Studies: Dissensus, Politics, and Paradigms. *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies*, 1–42.
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. (2013). *Organizational ethnography: Studying the complexities of everyday life*. *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). SAGE Publications.

# Anexo 1

## Guión de entrevista abierta para los jefes de La Compañía de Seguros

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Tiempo en la organización:** \_\_\_\_\_

**Nivel Académico:** \_\_\_\_\_

- 1.- ¿Cuál es su meta en esta organización?
- 2.- ¿Cómo piensa lograrla?
- 3.- ¿Cuáles son sus funciones en esta área?
- 4.- ¿Cuáles son las funciones del área a su cargo?
- 5.- ¿Cómo logra que los miembros de su área contribuyan en el cumplimiento de dichas funciones?
- 5.- ¿Cuáles son las metas de la organización?
- 6.- ¿En esta área existe algún premio o reconocimiento?
- 7.- ¿Por qué si o por qué no?
- 8.- ¿Cuáles son sus mecanismos para resolver conflictos?
- 9.- ¿Cómo son los controles de calidad en sus procesos?
- 10.- ¿Cómo considera la comunicación que existe en su área?
- 11.- ¿Existe rotación de personal?
- 12.- ¿Por qué?
- 13.- ¿Cómo construye en sus colaboradores la adhesión a la organización?
- 14.- ¿Qué significa para usted trabajar en esta organización?
- 15.- ¿Ha hecho alguna sugerencia para mejorar el área?
- 16.- ¿Por qué si, por qué no?



- 17.- ¿Por qué sí? ¿Por qué no?
- 18.- ¿Confía en la organización?
- 19.- ¿Por qué sí? ¿Por qué no?
- 20.- ¿Confía en su jefe(s)?
- 21.- ¿Considera que la imagen de sus jefes corresponde a sus comportamientos?
- 22.- ¿Cuáles son los castigos en caso de incidencias?
- 23.- ¿Cada cuánto existe capacitación para sus colaboradores?
- 24.- ¿Qué ha sido lo más complicado a lo que ha tenido que enfrentarse?
- 25.- ¿Qué opina de su jefe?
- 26.- ¿Cuál es el sistema de desempeño que utiliza para los colaboradores?
- 27.- En tres palabras ¿qué significa para usted La Compañía de Seguros?
- 28.- En tres palabras, ¿qué significa para usted su área?
- 29.- ¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrenta para realizar su trabajo?
- 30.- ¿Tienen todo lo que necesita para realizar su trabajo?
- 31.- ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?
- 32.- ¿Qué es lo que más le molesta de su trabajo?
- 33.- ¿Cuáles son los sistemas que utilizan para realizar su trabajo?
- 34.- ¿Cuáles son las áreas con las que se relaciona esta área para hacer su trabajo?
- 35.- ¿Existe un manual de políticas y procedimientos en el área? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?
- 36.- En caso de existir, ¿Conocen sus colaboradores dicho manual?
- 37.- ¿Cómo es la capacitación de las personas de nuevo ingreso?
- 38.- ¿Cómo considera el ambiente laboral?

- 39.- ¿Considera que tiene equilibrio entre su vida personal y profesional?
- 40.- ¿Cómo es la relación con sus colaboradores?
- 41.- ¿Cómo llegó a su puesto?
- 42.- ¿Cuáles son sus expectativas?
- 43.- ¿Le han dado algún reconocimiento?
- 44.- ¿Cada cuánto tiene capacitación?
- 45.- ¿En su opinión, ¿qué necesita el área en la que se encuentra para ser excelente?

## Anexo 2

### Guión de entrevista abierta para los colaboradores de La Compañía de Seguros

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Tiempo en la organización:** \_\_\_\_\_

**Nivel Académico:** \_\_\_\_\_

- 1.- ¿Cuál es su meta en esta organización?
- 2.- ¿Cómo piensa lograrla?
- 2.- ¿Cuáles son las metas de la organización?
- 3.- ¿Cuáles son las metas del área en la que se encuentra?
- 4.- ¿Cuáles son sus funciones?
- 5.- ¿Cómo considera la comunicación que existe en su área?
- 6.- ¿Considera que la imagen de sus jefes corresponde a sus comportamientos?
- 7.- ¿Conoce quién es el director de su área? ¿y al director general? ¿Y al fundador de la organización?
- 8.- ¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrenta para realizar su trabajo?
- 9.- ¿Tienen todo lo que necesita para realizar su trabajo?
- 10.- ¿Qué piensa de su jefe(a) directo? ¿Confía en él o en ella?
- \*\*11.- ¿Qué piensa de su subdirector(a)? ¿Confía en él o en ella?
- \*\*12.- ¿Qué piensa de su director(a)? ¿Confía en él o en ella?

\*\* Pregunta aplicable en caso de tener subdirector

\*\* Pregunta aplicable en caso de tener director

- 13.- En tres palabras ¿qué significa para usted a La Compañía de Seguros?
- 14.- En tres palabras ¿qué significa para usted el área en la que se encuentra?
- 15.- ¿Tiene confianza en la organización? ¿Por qué?
- 16.- ¿Cuenta con el apoyo de sus jefes y compañeros de trabajo?
- 17.- ¿Qué significa para usted trabajar en La Compañía de Seguros?
- 18.- ¿Lee usted todo lo relacionado con comunicación interna? ¿En Dónde?
- 19.- ¿Por qué se encuentra en La Compañía de Seguros y no en otra empresa?
- 20.- ¿Qué significa para usted su lugar de trabajo?
- 21.- ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?
- 22.- ¿Qué es lo que más le disgusta?
- 23.- ¿Se relaciona con sus compañeros de trabajo fuera de éste?
- 24.- ¿Qué pasa cuando alguien de los compañeros no llega a trabajar?
- 25.- ¿Qué lo motiva a estar en la organización?
- 26.- ¿Qué lo motiva a estar en el área en la que se encuentra?
- 27.- ¿Existe un horario en el que se incrementa el trabajo? ¿Por qué?
- 28.- ¿Tiene usted la camiseta puesta de la organización? ¿Por qué?
- 29.- ¿Cuál es su horario de trabajo'?
- 30.- ¿Ha sido castigado injustamente?
- 31.- ¿Se ha quedado horas extras? ¿Por qué se ha quedado horas extras?
- 32.- ¿Considera que le exigen más de lo que recibe? ¿O viceversa? ¿Por qué?
- 33.- ¿Conoce los cambios que han ocurrido en la organización? ¿Por qué si, por qué no?

- 34.- ¿Ha dado alguna sugerencia de mejora? Si no ha dado sugerencia, ¿Por qué no lo ha hecho?
- 35.- En caso de haberla hecho, ¿Se la han tomado en cuenta?
- 36.- ¿Qué pasa cuando se equivoca en su trabajo?
- 37.- ¿Recibe capacitación constante?
- 38.- ¿Cómo considera su ambiente de trabajo?
- 39.- ¿Existe flexibilidad cuando usted tiene necesidad de solicitar permiso por alguna causa personal?
- 40.- ¿Cómo piensa conseguir sus expectativas en la organización?
- 41.- ¿Le proporcionan información con respecto a su desempeño laboral de forma periódica?
- 42.- ¿Le dan retroalimentaciones?
- 43.- ¿Existen oportunidades de crecimiento laboral? ¿Qué significan para usted las oportunidades de crecimiento en la organización?
- 44.- ¿Conoce los códigos, normas y políticas de la organización? ¿Por qué si, por qué no?
- 45.- ¿Tiene equilibrio entre su vida personal y su vida profesional?
- 46.- ¿Existe algún programa de estímulo y de reconocimiento personal en el área en la que se encuentra?
- 47.- ¿Recomendaría a alguien más trabajar en esta organización?
- 48.- ¿Usted viene de alguna promoción o viene de otra empresa?
- 49.- ¿Fue complicado para usted entrar a la organización?
- 50.- ¿Considera que el trabajo es equitativo? ¿Por qué si o por qué no?
- 51.- ¿Considera que hay preferencias en el área? ¿Por qué?
- 52.- ¿Qué valores de la organización considera como propios?
- 53.- El trabajo que tiene ¿es el trabajo que tenía en mente antes de iniciar a trabajar?

- 54.- ¿Su trabajo le ha otorgado desarrollo profesional y personal? ¿De qué manera?
- 55.- ¿Existe apertura por parte de sus jefes?
- 56.- ¿Qué significa para usted dar un buen servicio?
- 57.- ¿Cómo se celebran los cumpleaños?
- 58.- ¿Admira a alguien del área o de la organización?
- 59.- ¿Con qué áreas se relaciona la suya?
- 60.- ¿Conoce el manual de políticas y procedimientos del área? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?
- 61.- ¿Cuáles son los sistemas que ocupa en su área?
- 62.- ¿Cuáles son los procedimientos para resolver conflictos?
- 63.- ¿Existen bajas de personal? ¿Existe mucha rotación en el área?
- 64.- Si tuviera oportunidad, ¿cambiaría algo de su área?
- 65.- ¿En su opinión, ¿qué necesita el área en la que se encuentra para ser excelente?

## Anexo 3

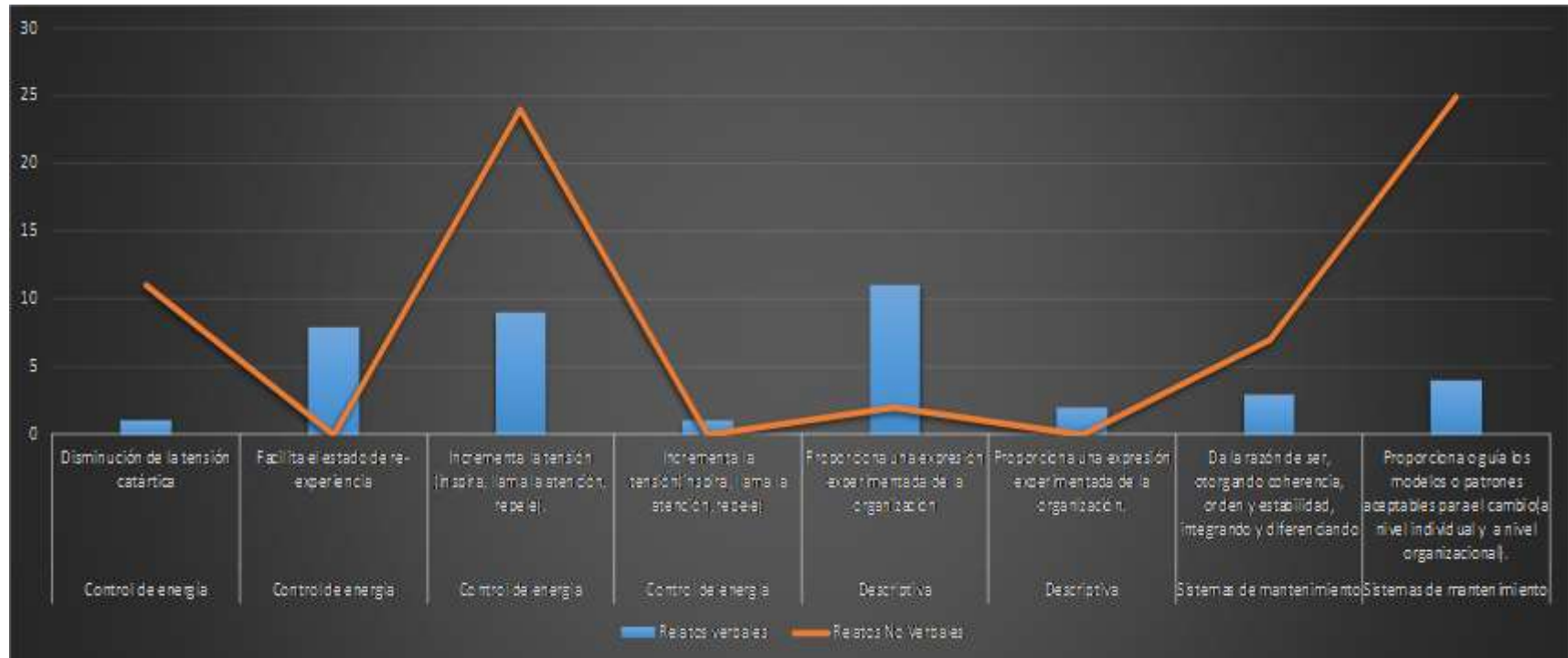
### Cuadro para representar las funciones y tipos de los relatos

Funciones	Descripción	Tipos	
Descriptivo	Proporciona una expresión experimentada de la organización	Relatos verbales	Relatos no verbales
Control de la energía	Incrementa la tensión (inspira, llama la atención, repele)		
Control de la energía	Facilita el estado de re-experiencia		
Control de la energía	Disminución de la tensión catártica		
Sistema de mantenimiento	Da la razón de ser, otorgando coherencia, orden y estabilidad, integrando y diferenciando		
Sistema de mantenimiento	Proporciona o guía los modelos o patrones aceptables para el cambio (a nivel individual y a nivel organizacional)		

Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio. Agregado propio con base en el grill de Dandridge, Mitroff & Joyce (1980)

## Anexo 4

### Funciones y tipos de los principales relatos La Compañía de Seguros en la CDMX



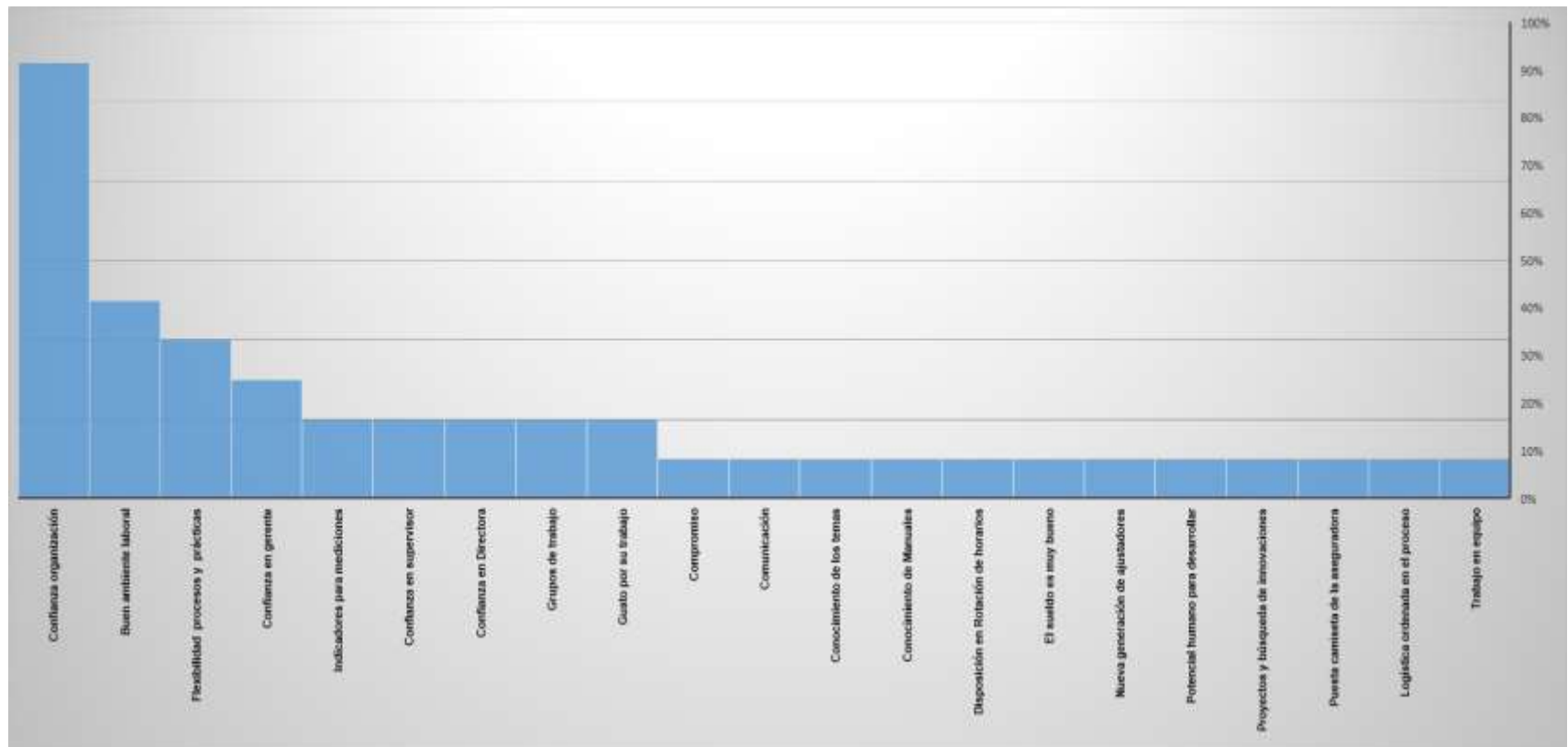
Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio. Agregado con base en el grill de Dandridge, Mitroff & Joyce (1980)

\* Información con base en el análisis de desagregación y agregación de SCA en las ocho áreas estudiadas en el trabajo de campo



## Anexo 5

### Principales funcionamientos de La Compañía de Seguros en la CDMX

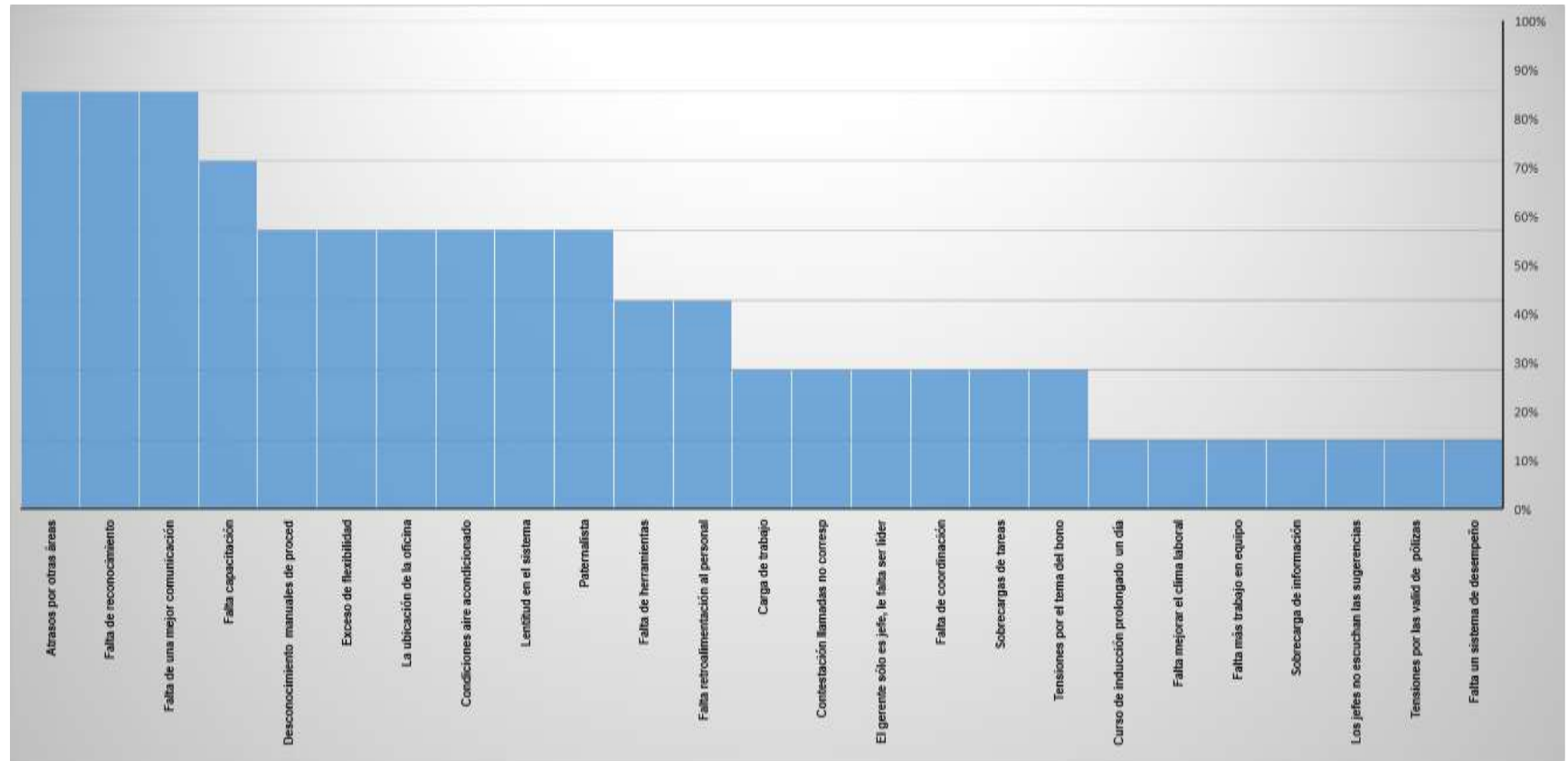


Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

\* Información con base en el análisis de desagregación y agregación de SCA en las ocho áreas estudiadas en el trabajo de campo

## Anexo 6

### Principales disfuncionamientos de La Compañía de Seguros en la CDMX

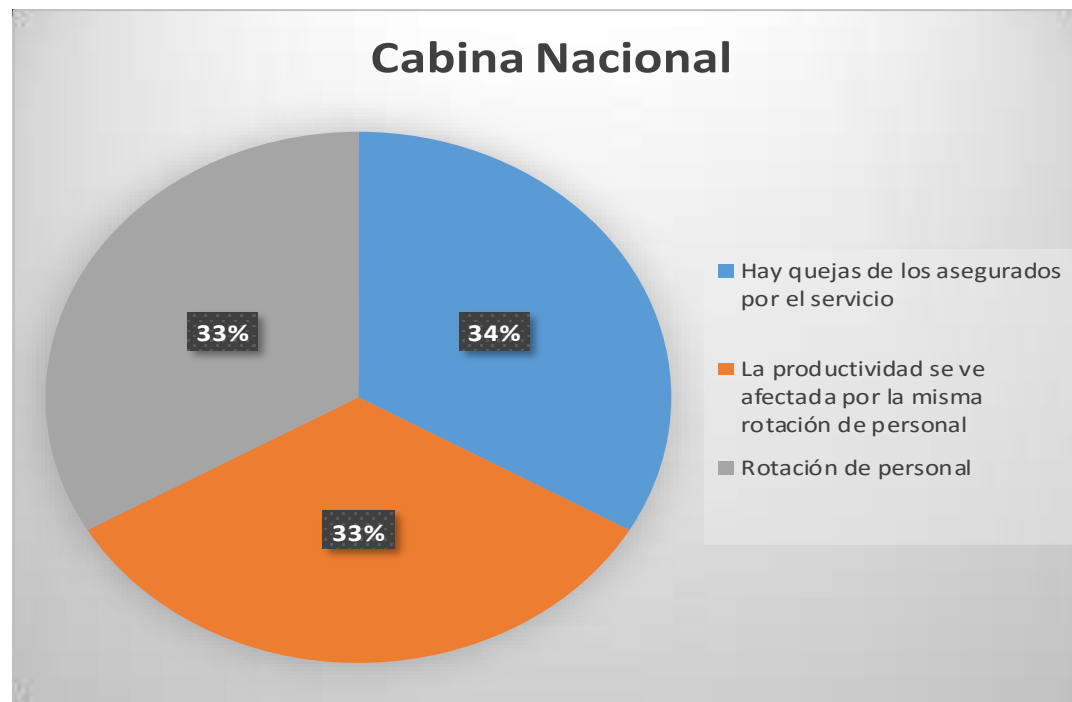


Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

\* Información con base en el análisis de desagregación y agregación de SCA en las ocho áreas estudiadas en el trabajo de campo

## Anexo 7

### Costos Ocultos en La Compañía de Seguros en la CDMX

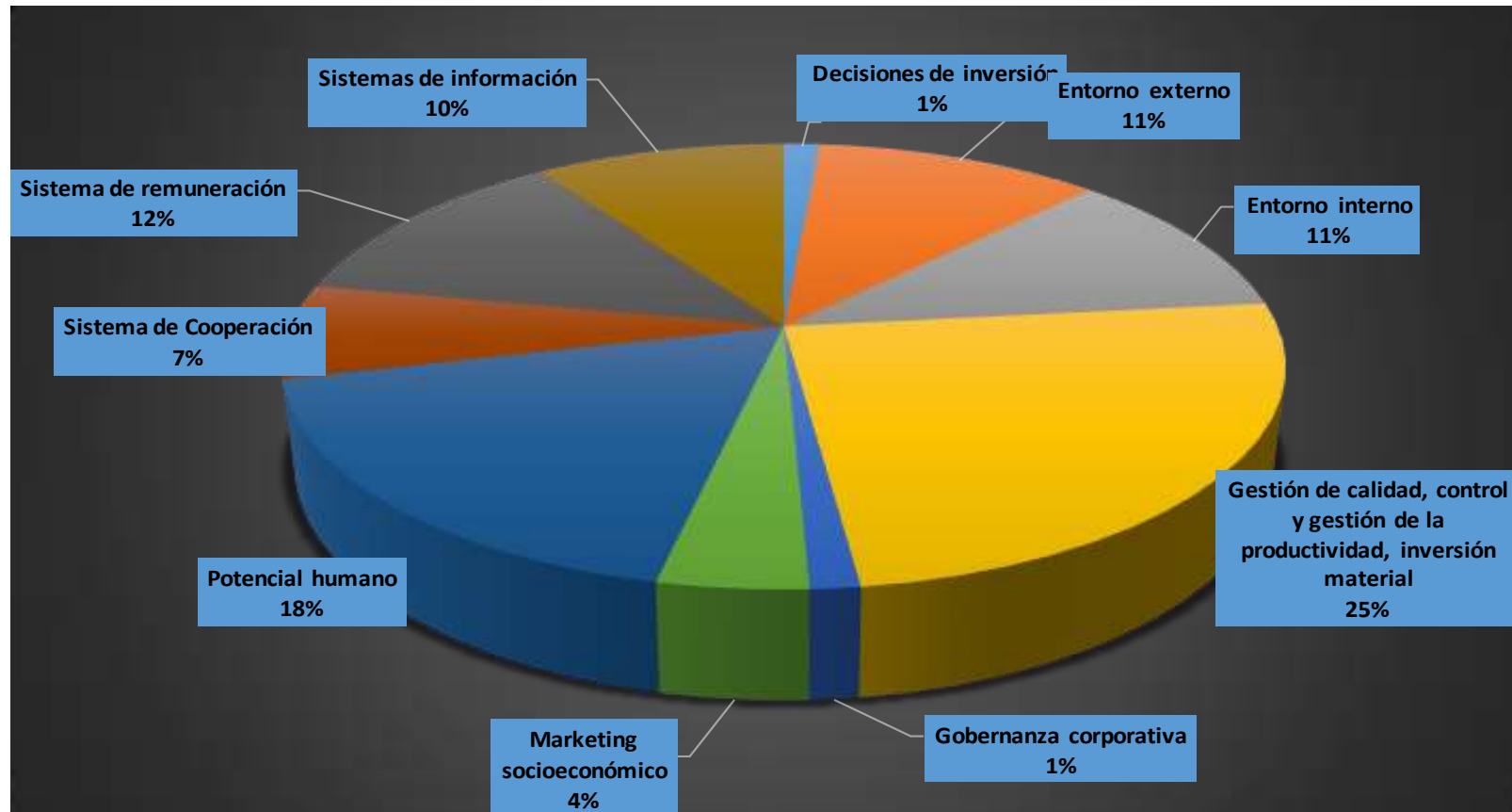


Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

\* Información con base en el análisis de desagregación y agregación de SCA en las ocho áreas estudiadas en el trabajo de campo

## Anexo 8

### Elementos del Management Estratégico de La Compañía de Seguros en la CDMX



Fuente: Elaboración propia con base en información recaudada del objeto de estudio

\* Información con base en el análisis de desagregación y agregación de SCA en las ocho áreas estudiadas en el trabajo de campo

# Índice de tablas

TABLA 1. POSIBLES APLICACIONES DE UN ESTUDIO DE CASO.....	146
TABLA 2. ASPECTOS EN EL REGISTRO ETNOGRÁFICO .....	153
TABLA 3. VARIABLES PARA EL ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	165
TABLA 4. RESUMEN DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA UTILIZADA PARA LA INVESTIGACIÓN .....	169
TABLA 5. ABREVIATURAS Y SIGNIFICADO DE COBERTURAS .....	201
TABLA 6. TIPOS Y FUNCIONES DE LOS PRINCIPALES RELATOS LA COMPAÑÍA DE SEGUROS .....	225
TABLA 7. IDENTIFICACIÓN DE LAS FAMILIAS DE DISFUNCIONAMIENTOS DE LA CEREMONIA PERFORMATIVA DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO.....	231
TABLA 8. FUNCIONAMIENTOS Y DISFUNCIONAMIENTOS DE LA CEREMONIA PERFORMATIVA DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	233
TABLA 9. IDENTIFICACIÓN DE LAS FAMILIAS DE DISFUNCIONAMIENTOS EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	255
TABLA 10. FUNCIONAMIENTOS Y DISFUNCIONAMIENTOS EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO.....	257
TABLA 11. IDENTIFICACIÓN DE LAS FAMILIAS DE DISFUNCIONAMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS AJUSTADORES DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO.....	281
TABLA 12. FUNCIONAMIENTOS Y DISFUNCIONAMIENTOS EN EL ÁREA DE LOS AJUSTADORES DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	282
TABLA 13. IDENTIFICACIÓN DE LAS FAMILIAS DE DISFUNCIONAMIENTOS EN LA GERENCIA DE CABINA NACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO.....	310
TABLA 14. FUNCIONAMIENTOS Y DISFUNCIONAMIENTOS EN LA GERENCIA DE CABINA NACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO.....	311
TABLA 15. IDENTIFICACIÓN DE LOS COSTOS OCULTOS EN LA GERENCIA DE CABINA NACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	318
TABLA 16. IDENTIFICACIÓN DE LAS FAMILIAS DE DISFUNCIONAMIENTOS EN LA GERENCIA OPERATIVA ASISTENCIA VIAL DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	340
TABLA 17. FUNCIONAMIENTOS Y DISFUNCIONAMIENTOS EN LA GERENCIA OPERATIVA ASISTENCIA VIAL DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO.....	342
TABLA 18. IDENTIFICACIÓN DE LAS FAMILIAS DE DISFUNCIONAMIENTOS EN LA GERENCIA DE RED DE PROVEEDORES DE ASISTENCIA VIAL DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO.....	368
TABLA 19. FUNCIONAMIENTOS Y DISFUNCIONAMIENTOS EN LA GERENCIA DE RED DE PROVEEDORES DE ASISTENCIA VIAL DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	370
TABLA 20. IDENTIFICACIÓN DE LAS FAMILIAS DE DISFUNCIONAMIENTOS EN LA GERENCIA DE CABINA GRÚAS COLISIÓN DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	390
TABLA 21. FUNCIONAMIENTOS Y DISFUNCIONAMIENTOS EN LA GERENCIA DE CABINA GRÚAS COLISIÓN DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO.....	392
TABLA 22. IDENTIFICACIÓN DE LAS FAMILIAS DE DISFUNCIONAMIENTOS EN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	420
TABLA 23. FUNCIONAMIENTOS Y DISFUNCIONAMIENTOS A DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	421

# Índice de figuras

FIGURA 1. ENFOQUE SOCIOECONÓMICO DEL DESEMPEÑO GLOBAL SUSTENTABLE .....	72
FIGURA 2. HIPÓTESIS FUNDAMENTAL DEL ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA SOCIOECONÓMICA .....	74
FIGURA 3. ESQUEMA DE LA REPRESENTACIÓN EN QUE SE ORGANIZARON LAS ÁREAS PARA LLEVAR A CABO EL ESTUDIO ETNOGRÁFICO EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS .....	163
FIGURA 4. CAMPO INTEGRADO COMO SISTEMA COMPLEJO ADAPTATIVO (SCA): LOS ACTORES Y SUS INFLUENCIAS AL INGRESAR A LA ORGANIZACIÓN. ....	177
FIGURA 5. LA ORGANIZACIÓN VISTA COMO SISTEMA COMPLEJO ADAPTATIVO Y DIVIDIDA EN CUATRO ESPACIOS PARA SU INTERPRETACIÓN .....	183
FIGURA 6. ESPACIO SIMBÓLICO DE LA ORGANIZACIÓN: ASPECTOS INFLUYENTES A CONSIDERAR EN LA CREACIÓN DE SU REPRESENTACIÓN ORGANIZACIONAL .....	187
FIGURA 7. ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS.....	202
FIGURA 8. RELACIONES COMPLEJAS ADAPTATIVAS EXTERNAS EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO ....	203
FIGURA 9. RELACIONES COMPLEJAS ADAPTATIVAS INTERNAS EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	208
FIGURA 10. RELACIONES COMPLEJAS ADAPTATIVAS EXTERNAS DEL ÁREA COMERCIAL EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	244
FIGURA 11. RELACIONES COMPLEJAS ADAPTATIVAS INTERNAS DEL ÁREA COMERCIAL EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	246
FIGURA 12. RELACIONES COMPLEJAS ADAPTATIVAS EXTERNAS DEL ÁREA DE AJUSTADORES EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	270
FIGURA 13. RELACIONES COMPLEJAS ADAPTATIVAS INTERNAS DEL ÁREA DE AJUSTADORES EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	272
FIGURA 14. RELACIONES COMPLEJAS ADAPTATIVAS EXTERNAS DE CABINA NACIONAL EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	298
FIGURA 15. RELACIONES COMPLEJAS ADAPTATIVAS INTERNAS DE CABINA NACIONAL EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	300
FIGURA 16. RELACIONES COMPLEJAS ADAPTATIVAS EXTERNAS DE LA GERENCIA OPERATIVA ASISTENCIA VIAL EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	331
FIGURA 17. RELACIONES COMPLEJAS ADAPTATIVAS INTERNAS DE LA GERENCIA OPERATIVA ASISTENCIA VIAL EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	333
FIGURA 18. RELACIONES COMPLEJAS ADAPTATIVAS EXTERNAS DE LA GERENCIA DE RED DE PROVEEDORES DE ASISTENCIA VIAL EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	361
FIGURA 19. RELACIONES COMPLEJAS ADAPTATIVAS INTERNAS DE LA GERENCIA DE RED DE PROVEEDORES DE ASISTENCIA VIAL EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	363
FIGURA 20. RELACIONES COMPLEJAS ADAPTATIVAS EXTERNAS DE LA GERENCIA DE CABINA GRÚAS COLISIÓN EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	384
FIGURA 21. RELACIONES COMPLEJAS ADAPTATIVAS INTERNAS DE LA GERENCIA DE CABINA GRÚAS COLISIÓN EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO .....	386
FIGURA 22. RELACIONES COMPLEJAS ADAPTATIVAS EXTERNAS DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO.....	410
FIGURA 23. RELACIONES COMPLEJAS ADAPTATIVAS INTERNAS DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE MÉXICO.....	412



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA



Posgrado en  
Estudios Organizacionales

# Universidad Autónoma Metropolitana

## Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y humanidades

Posgrado en Estudios Organizacionales

### La influencia del simbolismo en las organizaciones: El caso de una Compañía de Seguros

Tesis que para obtener el grado de  
Doctor en Estudios Organizacionales

Presentado por: Carmen Hernández Cansino



IZTAPALAPA  
División de Ciencias Sociales y Humanidades

Director de Tesis: Dr. Juan Castaingts Teillery

31 ENE 2020

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Av. San Rafael Athos No. 186,  
Col. Vicentina, C.P. 09340,  
México, D.F.

Edificio H, 063  
Tel.: 58 04 46 00  
Ext.: 2740

Ciudad de México, septiembre 2018

Mada Teresa Magallon  
Díez  
Teillery  
31 ene-2020



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00207

Matrícula: 2143801041

LA INFLUENCIA DEL SIMBOLISMO  
EN LAS ORGANIZACIONES: EL  
CASO DE UNA COMPAÑIA DE  
SEGUROS

En la Ciudad de México, se presentaron a las 12:00 horas del día 19 del mes de septiembre del año 2018 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. JUAN CASTAINGTS TEILLERY  
DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON  
DR. PEDRO CONSTANTINO SOLIS PEREZ



CARMEN HERNANDEZ CANSINO  
ALUMNA

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: CARMEN HERNANDEZ CANSINO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE

DR. JUAN CASTAINGTS TEILLERY

VOCAL

DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON

SECRETARIO

DR. PEDRO CONSTANTINO SOLIS PEREZ