

52

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LA COMUNICACION COMO EJE ESTABILIZADOR
DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.
APLICACION EN UNA EMPRESA FARMACEUTICA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
C O M U N I C A C I O N
P R E S E N T A :
LIZBETH HERNANDEZ ARIAS

Director de Tesis: M. en A. P. Fernando Suárez Cervantes

190327
Ciudad Universitaria 2001





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradezco:

A DIOS

Por darme la vida y el amor que en todo lo que me rodea siempre he recibido. No hay palabras para agradecer Tu siempre presencia en mi vida y en mi alma

A MI ESPOSO

Por apoyarme y compartir este dulce éxito tan esperado conmigo. Porque tu amor, comprensión y siempre incondicional apoyo, son mi fortaleza, mi calma y mi pasión para luchar por nuestra vida siempre juntos. Te amo hoy y por siempre.

A MIS HERMANOS

Para quienes he pretendido ser un buen ejemplo, y a quienes exhorto para que logren todas sus metas y nunca desfallezcan. Siempre contarán con mi apoyo y con el de toda nuestra familia.

A LOS LABORATORIOS

Por la magnífica oportunidad y apoyo brindados para poder realizar el presente trabajo.

A MIS PADRES

Mi mejor ejemplo y lo que más he querido en mi vida.

Gracias a ambos por haber sido siempre mi gran estímulo, guía y apoyo.

Lo que soy ahora, es sin duda el reflejo del amor y cuidado que me han dado.

Espero siempre enorgullecerlos.

Los quiero con todo mi corazón.

A FERNANDO

Por su amistad, tiempo y paciencia. Su siempre buen ánimo y amor por la vida, me impulsaron para alcanzar esta meta tan anhelada. Tu ayuda y consejo, mi buen amigo, ha sido y será invaluable para siempre.

A LA UNIVERSIDAD

Que hizo posible no sólo mi desarrollo académico y profesional, sino también mi crecimiento personal que me impulsa a ser una mujer comprometida con el futuro de su país y de su gente.

Indice

Introducción

CAPITULO 1

La comunicación en las organizaciones

1.1. Aspectos conceptuales de la comunicación	
1.1.1. Conceptos generales de comunicación	1
1.1.2. Comunicación organizacional	5
1.2. La organización	
1.2.1. Antecedentes y significado	9
1.2.2. Tipos de organización	12
1.2.2.1. Organizaciones no laborales	14
1.2.2.2 Organizaciones laborales	14
1.3. La comunicación en la organización	20

CAPITULO 2

Cultura organizacional

2.1. Aspectos conceptuales de cultura	26
2.1.1. Cultura social	28
2.1.2. Cultura individual	30
2.1.3. Cultura organizacional	32
2.1.3.1. Elementos de la cultura organizacional	36
2.1.3.2. Cultura organizacional y efectividad	39
2.1.3.2.1. Conservación de la efectividad a través de la cultura	41
2.1.4. Clima organizacional	46
2.2. El factor humano en el desarrollo de la cultura organizacional	47
2.2.1. Personalidad y sus efectos en la cultura	48
2.2.2. Desarrollo de actitudes positivas	50
2.2.2.1. Los sentimientos individuales: pertenencia y autoestima	54
2.2.3. La adaptación al cambio	57

CAPITULO 3

La cultura organizacional y la comunicación en una empresa farmacéutica.

3.1. La organización del caso de estudio	
3.1.1. Antecedentes históricos en México	60
3.1.2. Organización general	62
3.1.3. Modelo de comunicación interna	63
3.2. Diagnóstico situacional inicial	65
3.3. Metodología	
3.3.1. Primera fase diagnóstica	77
3.3.2. Segunda fase diagnóstica	82
3.3.3. Estudio de intervención con aplicación de estrategias operativas de cambio de conducta	86
3.4. Resultados	
3.4.1. Primera fase (entrevistas grupales)	87
3.4.2. Segunda fase (cuestionarios)	92
3.4.3. Acciones para corregir el problema de difusión de valores e integración laboral	99
3.4.3.1. Revista	
3.4.3.2. Pizarrones de comunicación, pantallín informativo y buzón de sugerencias.	105
3.4.3.3. Distintivos	109
3.5. Acciones alternas realizadas en forma paralela a la campaña de difusión de la cultura organizacional	
3.5.1. Acciones para incrementar la eficiencia y calidad en la manufactura	111
3.5.2. Face-to-Face	119
3.5.3. Pláticas mensuales	121

Conclusiones

Anexo 1

Anexo 2

Bibliografía

Introducción

Para nosotros, seres humanos que tenemos día tras día la necesidad de manifestar una amplia gama de emociones y de contar con respuestas satisfactorias a cada una de ellas, el poder utilizar nuestro cuerpo, voz, escritura, y en realidad todos nuestros sentidos, como medio para hacernos escuchar; la acción, verbo y capacidad de comunicar ha sido desde siempre un atributo invaluable e irremplazable.

En las últimas décadas, este valor ha sido también muy apreciado por las organizaciones en donde ya sea pocos o muchos individuos interactúan constantemente para conseguir un fin común. En las organizaciones modernas, la comunicación en todos los sentidos, tiene en la actualidad un lugar no sólo importante, sino indispensable para su preservación y existencia, ya que es a través de ella como se emite y reúne la información suficiente que las hace capaces de tomar decisiones que determinan el comportamiento organizacional interno y las interacciones con el ambiente externo.

La comunicación organizacional involucra todos los intentos de comunicar algo en un sistema complejo, como lo es una organización, que está influenciada e influencia a su vez al medio ambiente. Su campo de acción es el análisis de mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado. Y también va mucho más allá, ya que simultáneamente implica personas en sus actitudes, sentimientos, relaciones y percepciones.

El valor que la gente le añade a la organización en donde se desenvuelve, influenciada por la cascada de mensajes que se manejan en su diario existir, es precisamente el interés de esta tesis. En este trabajo, se propondrá que si el objetivo de la comunicación es influenciar, ésta debe ser utilizada como el medio para moldear, difundir y estabilizar la cultura organizacional de una empresa.

La comunicación organizacional debe utilizar sus recursos y alcance para emitir mensajes que además de informar, tiendan a incorporar los valores positivos de los empleados y colaboradores a los de una institución y viceversa, es decir, que definidos los de la empresa se adopten con satisfacción y agrado como las percepciones y comportamientos de los individuos, a fin de que sus actitudes y forma de conducirse ante el trabajo sean afines a la cultura propuesta por la empresa.

Utilizada en forma multidisciplinaria, conjuntamente con la administración y la psicología, la comunicación organizacional es un excelente recurso que debe ser utilizada por las empresas para la formación de una cultura sólida. Con la contribución de esta ciencia, es posible difundir e interiorizar valores y conceptos entre los miembros de una organización; lo que implica la capacidad de crear, modificar y mantener una cultura que responda a sus necesidades.

La tesis cuenta con un marco teórico descrito en los capítulos uno y dos. En el primero de ellos, se describen los conceptos generales de la comunicación y de la organización, enfatizándose la relación de interdependencia que existe entre ambas. En este capítulo, se pone de manifiesto el fuerte vínculo presente entre la necesidad de comunicación de los grupos humanos, y la organización comunicativa que requieren las empresas de nuestros días.

En el segundo capítulo, se consideran aspectos conceptuales de la cultura organizacional y de la influencia del factor humano dentro de la organización. Este capítulo es significativo, ya que se subraya la influencia que puede ejercer la comunicación en la conformación y evolución de la cultura de una organización. Es aquí en donde como antecedente se menciona que la cultura de los distintos pueblos del mundo se ha transmitido de generación en generación gracias a los múltiples medios de que disponemos para

comunicarnos, y de cómo estos medios han sido utilizados por las organizaciones formales para establecer su cultura.

Por otro lado, se realiza un breve análisis sobre las formas en que los grupos e individuos aprenden y acogen rasgos de la cultura en la que se desenvuelven. Establecemos que aún con las diferencias culturales propias de cada individuo, la comunicación es un medio poderoso y consistente para difundir e integrar nuevas tradiciones, valores y apreciaciones culturales que con el tiempo son acogidas y practicadas por los miembros de una organización.

Finalmente, el tercer capítulo presenta un caso de estudio en el que se retoman las principales teorías y conceptos señalados en el marco teórico. Una empresa del giro farmacéutico fue el caso elegido para realizar un estudio de intervención en donde se diagnosticó su clima organizacional, su efectividad en los sistemas formales de comunicación, y finalmente en la percepción colectiva de sus rasgos culturales.

El resultado fue la elaboración e implementación de una serie de propuestas en donde a través de la comunicación organizacional, se pretendió modificar o fortalecer, dependiendo del caso, los valores culturales de la organización en estudio.

La Planeación Estratégica y el Desarrollo Organizacional indican el rumbo, objetivos y filosofía de la organización. La comunicación organizacional es la herramienta insustituible para informar, involucrar y sensibilizar a una organización en lo que quiere ser y a dónde quiere llegar. Es sin duda la comunicación quien tiene un rol indispensable en una organización. Gracias a sus manifestaciones –ya sean formales o informales-, la organización puede crear y mantener una identidad propia, única y con sentido para su comunidad.

CAPITULO 1

LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

1. 1.ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA COMUNICACIÓN

1.1. 1.Conceptos generales de comunicación

La comunicación ha sido una acción propia del ser humano desde el inicio de la vida misma. Los gestos, sonidos, dibujos y el lenguaje son algunas de las manifestaciones que han surgido como resultado de la necesidad humana de transmitir ideas, pensamientos y sentimientos que le permiten relacionarse entre sí, conservándose como un ser social que sobrevive a un medio ambiente hostil.

Al estar la comunicación presente en todas las actividades que realiza el hombre, ha sido estudiada por varias disciplinas e interpretada de acuerdo a la aplicación que a cada una de ellas corresponde. A pesar de las diferencias conceptuales, existe en el término comunicación el común denominador que reafirma la necesidad real del hombre de comunicarse con sus semejantes y obtener respuesta a sus requerimientos.

Etimológicamente el término "comunicación" proviene del latín *comunicare*: poner en común, hacer la comunión¹ entre dos o más individuos a partir de un significado común.

Entre los múltiples sentidos que se le dan a dicho término, considero adecuados para efectos de este estudio los siguientes:

- a) "El proceso por medio del cual un individuo –el comunicador- transmite estímulos para modificar la conducta de los otros individuos –los receptores-."²

¹ Diccionario de comunicación. Editor 904. Buenos Aires, 1977. Pág. 45

² Houland C I. La Comunicación Social. Proceedings of the American Philosophical Society, Vol 92, 1948.

Esta definición establece que la acción de comunicar está relacionada directamente con las necesidades de los participantes en el proceso, de donde se desprende que nos comunicamos para influir en los demás. Ya Aristóteles en su definición de retórica definió a la comunicación como "la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión". La comunicación se convierte así en un recurso del hombre para poder persuadir e influir hacia su propio beneficio la conducta de los demás.

b) "El acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado".³ Desde finales del siglo XIV, comunicar comenzó a significar también "transmitir", definición cercana a todos los sentidos actuales de la palabra, debido al rol de los medios de comunicación masivos; sin embargo es importante acotar que existe una diferencia entre comunicar e informar.

El término "información" proviene del latín *informare*, que significa poner en forma o dar forma a algo. A través de ella se busca representar o crear una idea o noción, utilizando signos específicos y reconocidos socialmente. El lenguaje de la computación y la clave morse son algunos de los ejemplos de la conversión de un mensaje a signos.

La información necesita ser decodificada por el emisor para que tenga algún sentido. La diferencia entre ésta y la comunicación es que la información es un contenido de la comunicación, es decir los mensajes que un emisor quiere hacer del conocimiento de alguien. La información no se convierte en comunicación hasta en tanto no representa un significado para el receptor, que a su vez sea compatible con la intención del emisor.

C. Smith y H. Wakeley dicen que "... comunicación es proporcionar información, conceptos y sentimientos, hablando, escribiendo o mediante

³ Paoli, Antonio La Comunicación Edit. Nicol México, 1979, Pág. 15

signos".⁴ Esta definición considera implícitamente a los mensajes y retroalimentación como componentes de la comunicación, sin embargo, no señala el sentido o significado que debe de implicar para ambas partes para que se convierta en un verdadero proceso de comunicación.

Paoli dice que "la información es un conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de su acción".⁵ Por lo tanto, la diferencia entre comunicación e información estriba en que cuando informamos algo no necesitamos evocar en común con otro u otros sujetos; en cambio si el fin es difundir ciertos datos tomados del medio ambiente en donde nos desenvolvemos, éstos deben ser transmitidos en los términos de los receptores, de tal modo que se evoque en común un significado y se haga posible el entendimiento.⁶ Al transformar la información en un mismo significado y transmitirlo, ya estamos hablando de comunicación.

c) Como tercera acepción del término comunicación, se explica que "es el acto inherente al hombre que lo ayuda a expresarse y conocer más de sí mismo, de los demás y del medio que lo rodea"⁷, lo que confirma que el ser humano no se concibe sin la comunicación, ya que el hombre, a través de su vida, habla, piensa y actúa en razón de su propia realidad determinada, con la finalidad específica y racional de interactuar e interrelacionarse con los que le rodean, con lo que crea su percepción de sí mismo y del mundo.

La comunicación es entonces un eje fundamental sobre el que gira la vida del hombre para conocerse a sí mismo y a los demás, integrarse en sociedad y emprender acciones en beneficio mutuo.

⁴ Ramos P., Carlos. La comunicación. Edit. Trillas. México, 1991. Pág. 13

⁵ Paoli, Op Cit., Pág. 10

⁶ Paoli, Antonio. Comunicación e información. Edit. Trillas. Pág. 47

⁷ González, Carlos. Principios básicos de comunicación. Edit. Trillas. México, 1994. Pág. 12

El proceso de la comunicación y sus componentes

El primer intento formal por señalar el proceso más elemental del acto comunicativo, fue realizado por Aristóteles hacia el año 300 A.C, quien organizó su trabajo en tres capítulos: 1) la persona que habla (quién), 2) el discurso que pronuncia (qué) y 3) la persona que escucha (quién). Dentro de este esquema ya manejaba tres componentes básicos: el orador, el discurso y el auditorio, es decir, el emisor, el mensaje y el receptor.

Posteriormente, Lasswell introdujo dos elementos más a los tres mencionados por Aristóteles, en el proceso de la comunicación: el canal en el que se transmiten los mensajes y los efectos que éstos producen.⁸

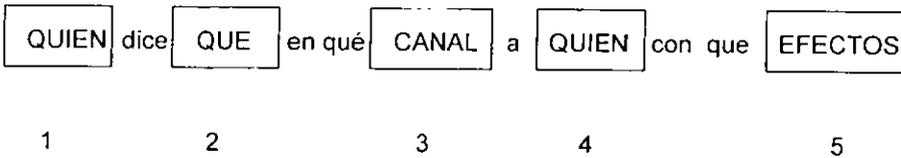


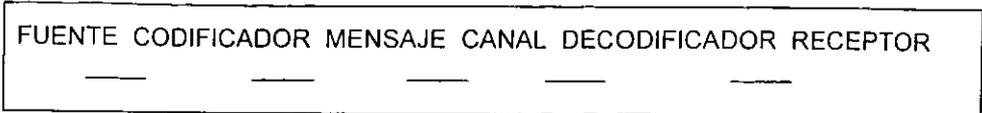
Diagrama de Lasswell

David K. Berlo presentó su modelo que identifica el codificador y al descifrador independientemente. El codificador que traduce a una clave los propósitos de la fuente y el descifrador que traduce la clave a términos que puedan ser comprendidos por el receptor.⁹

⁸ Nixon, Raymond Investigaciones sobre comunicación colectiva. Edit. CIESPAL. Quito, 1963 Pág. 77

⁹ Berlo, David. The process of communication. New York, 1960. Pág. 28

FUENTE CODIFICADOR MENSAJE CANAL DECODIFICADOR RECEPTOR



Esquema de David K. Berlo

Cabe mencionar la importancia que tienen los dos últimos elementos propuestos por Berlo al proceso de comunicación. Cuando se efectúa este proceso entre una o más personas, cada participante puede jugar los roles de emisor y receptor. Al momento de que este último recibe una señal en forma de clave, debe ante todo saber descifrarla para comprender su significado.

Por tal motivo, la comunicación no sólo incluye al emisor, al medio y al receptor, también se ve influida por las habilidades, actitudes, conocimientos y sistema socio-cultural de cada individuo. Las formas en que cada persona puede interpretar el significado, determinan la efectividad de la comunicación.

Berlo dice que "el significado no está en las palabras; está en las personas" ¹⁰, por lo que en el proceso comunicativo debe darse especial importancia a lograr una correcta codificación y decodificación para que el entendimiento entre emisores y receptores pueda darse de la mejor manera.

1.1.2. Comunicación organizacional

La comunicación es inherente al hombre. Es la primera condición para que exista una empresa, así como cualquier grupo humano organizado.

¹⁰ Berlo, David. Op. Cit. Pág. 8.

A una organización formal, como es el caso de una empresa, los teóricos la han definido como la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones, así como del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.

Al estar conformada la organización por individuos que se han visto involucrados entre sí a partir del momento en que se integran a ella, la comunicación se convierte en el medio a través del cual cada participante puede intercambiar mensajes de cualquier tipo y cumplir los objetivos de la organización, satisfaciendo al mismo tiempo sus propias necesidades.

Si pensamos en una empresa como organización, es fácil imaginar la cantidad de mensajes que se emiten y reciben entre los empleados; de hecho, diversas investigaciones han demostrado que el 79.4% del tiempo que cada individuo dedica a su entorno laboral, lo invierte en comunicación, en cualquiera de sus manifestaciones. ¹¹

Por lo anterior, es evidente que en toda organización la comunicación es utilizada para coordinar las actividades de sus miembros. Bajo esta perspectiva, se la ha definido a la comunicación organizacional como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio". ¹²

Los mensajes a que se refiere esta definición pueden intercambiarse y transmitirse de diversas maneras; por ejemplo, a través de contactos interpersonales; medios de comunicación escritos como memoranda, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales; medios de comunicación

¹¹ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Edit. Prentice Hall, México, 1988. Pág. 143.

¹² Andrade, Horacio. "Hacia una definición de comunicación organizacional" La comunicación en las organizaciones. Edit. Prentice Hall. Pág. 30

electrónicos como programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, correo electrónico, etc.

La comunicación se manifiesta al circular por canales verbales o no verbales a través de la estructura formal de la organización o las redes informales, viajando horizontal o verticalmente en la estructura jerárquica e inclusive por medio de mensajes emitidos al exterior, fuera del ambiente interno de la organización.

Al considerar que estas formas de comunicación están presentes en cualquier organización, la definición de comunicación organizacional también se ha entendido como "el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización; todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos".¹³

Vista desde este enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en: comunicación interna, cuando los mensajes están dirigidos al personal de la empresa, y en comunicación externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la institución (clientes, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, proveedores, etc.).

Para efectos de este estudio, interesa aplicar el concepto de comunicación organizacional en lo que se refiere a comunicación interna, como el medio del que dispone una empresa para mantener comunicado, informado e integrado a su personal, para que éste contribuya con su trabajo al logro de los objetivos.

El Licenciado en Comunicación debe ser el responsable de implementar el conjunto de actividades dirigidas por una parte a la difusión de los principios, valores, estrategias, iniciativas, metas y logros de la organización, así como por

¹³ Andrade, Horacio. Op.Cit Pág. 31

la otra, a la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros.

Al ser el objetivo básico de la comunicación el influir en los demás y en el medio que nos rodea, la misión de la comunicación organizacional es, por tanto, propiciar que los hechos, opiniones, actitudes, conductas, interacciones e intercambio de mensajes que se gesten dentro de una organización, cumplan tres condiciones básicas de la comunicación: percepción y respuesta por parte del emisor y del receptor, es decir, una retroalimentación; influir o modificar a alguien más o a nuestro ambiente; y finalmente que los mensajes emitidos se conviertan en un significado para los miembros de la organización.

1.2. LA ORGANIZACIÓN

1.2.1. Antecedentes y significado

La organización, definida en su forma más elemental, es la asociación de dos o más personas con intereses similares enfocados al logro de un fin común. Surge esencialmente de la necesidad humana de unir sus fuerzas y cooperar entre sí para proveerse de sus satisfactores, superando las limitaciones físicas, biológicas y psicológicas de cada individuo al complementarse con sus congéneres.

El ser humano se ha asociado de distintas maneras para conseguir sus fines. Existen organizaciones de toda índole como religiosas, militares, deportivas, académicas, civiles y laborales, siendo éstas últimas el objeto de interés en este estudio.

Este tipo de organizaciones han sido definidas como "la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad."¹⁴

En esta definición se aprecian elementos básicos para la conformación de una organización, tales como asociación de personas y objetivos comunes. Asimismo, señalan elementos de mayor complejidad como división de funciones y jerarquización de autoridad, ya que las organizaciones laborales requieren de una mayor coordinación de todos sus recursos.

Las primeras organizaciones de trabajo surgieron en la época pre-capitalista, como grupos de trabajo artesanales conformados principalmente por miembros de la misma familia y estructurados de una manera patriarcal. Estos grupos

¹⁴ Schein, Edgard. Psicología de la Organización. Edit. Prentice Hall Internacional. España 1975. Pág. 19

consideraban al trabajo como una forma de vida; sus relaciones interpersonales y satisfacción en el trabajo eran muy altas al ser pocos miembros en el grupo y tener el control de todas las etapas de su trabajo.

Las organizaciones artesanales evolucionaron cuando comenzaron a conformarse por una participación voluntaria de miembros ajenos a la familia, a los que habitualmente se les remuneraba con dinero y no con intercambio de bienes o trueque. Al tener un mayor número de integrantes, se inició la especialización del trabajo, dejando de ser un artesano el único responsable del proceso total de transformación de los productos. En las organizaciones pre-capitalistas inmediatas a la Revolución Industrial, un conjunto de artesanos compartían las diferentes fases del proceso de producción.

Con la llegada de la Revolución Industrial, se experimentaron numerosos cambios en los rubros económicos, sociales y tecnológicos. La necesidad de establecer grupos organizados cada vez con un mayor número de individuos para satisfacer los requerimientos de producción de la época, determinó la importancia de establecer organizaciones formalmente estructuradas y además departamentalizadas. Los resultados obtenidos por una mayoría de individuos compartiendo un objetivo común fueron evidentes para el hombre.

La sociedad post-revolucionaria reconoció abiertamente que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismo, por lo que comenzaron a estudiarse formalmente las ventajas de coordinar esfuerzos para obtener más trabajando en conjunto que aisladamente, cumpliéndose así el concepto básico de una organización, que es coordinar esfuerzos con el objeto de prestarse ayuda mutua.

La sociedad se ha conformado con múltiples organizaciones que engloban todas las facetas humanas. Cada una de ellas ha sido creada por el hombre

como resultado de una necesidad social. Las escuelas, iglesias, partidos políticos, empresas y hospitales, entre otras, son ejemplos de organizaciones con estructuras propias que han establecido criterios racionales de funcionamiento acordes a sus requerimientos.

Estas organizaciones se han caracterizado por la participación de un número cada vez mayor de personas que se coordinan entre sí, para realizar ordenadamente actividades encaminadas a concretar un fin específico. Cualquier organización, independientemente de su tamaño y conformación, debe tener muy claros los objetivos o finalidades comunes que se quieren alcanzar a través de la coordinación de actividades.

Barnard dice que "la organización es un sistema de actividades conscientemente organizadas de dos o más personas" ¹⁵, por lo que se subraya que una organización solo puede existir cuando hay personas capaces de comunicarse y coordinarse, que están dispuestas a contribuir con acciones para cumplir un propósito común.

Además de la coordinación de esfuerzos y el cumplimiento de los objetivos establecidos de común acuerdo, éstos pueden alcanzarse más fácilmente si existe una asignación de actividades específicas a cada uno de los miembros de la organización. Si se dividen las funciones por cumplir, realizando cada uno actividades diversas de manera coordinada, los resultados se obtienen con mayor oportunidad y apego a los objetivos básicos de la organización.

Dentro del trabajo coordinado y dividido de una organización, deben establecerse los medios para controlar, limitar o dirigir las actividades hacia el fin común. En la medida en que se hace esta diferenciación de actividades, aparece la organización formal donde además se especifica una jerarquización

¹⁵ Barnard, Chester. As funciones de ejecutivo. Edit. Atlas.. San Paulo, 1971

de la autoridad que propicia la coordinación ordenada entre muchos individuos, determinando en cada uno niveles de responsabilidad.

1.2.2. Tipos de organización

Las organizaciones pueden clasificarse en dos grandes grupos de acuerdo a su estructuración: formales e informales. Esto no implica que una organización no puede tener rasgos característicos de cada uno de estos tipos, ya que por las actividades y el comportamiento de los individuos, lo formal e informal se complementan buscando un equilibrio.

La organización formal tiene una estructura definida descrita en términos de relaciones de poder, subordinación, responsabilidad y autoridad, siendo ésta última el elemento universal que ha sido interpretada como base del liderazgo que, presente en cada individuo, conlleva al esfuerzo cooperativo de los miembros hacia un fin común.¹⁶

Los individuos que pertenecen a estas organizaciones están especializados en conocimientos propios de sus áreas de competencia, por lo que se les asignan actividades y responsabilidades muy específicas acordes con el puesto. Como consecuencia se presenta una competencia de habilidades técnicas y fuerte especialización en el trabajo que separa a la organización en áreas de operación formalmente establecidas.

Esta estructura también define los canales formales a través de los cuales fluyen las comunicaciones, así como la manera en que deben ser utilizados y la forma en que deben ser emitidos los mensajes. La información circula por los canales de comunicación que sigue la cadena de mando establecida por la jerarquía, propiciando que cada miembro de la organización reciba la información relativa al desempeño de sus funciones, haciéndolo capaz de tomar decisiones.

¹⁶ Chavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Edit. Mc Graw Hill. México, 1988. Pág. 30

Los medios de comunicación establecidos por la organización formal logran que exista un intercambio coordinado de mensajes y selectivo en términos de receptores, haciendo que las actividades estén unidas en una relación lógica. Esto evita la duplicidad de actividades, los errores y la incertidumbre derivados de la falta de comunicación entre los integrantes.

Por otro lado, la implementación de procedimientos de operación y mecanismos formales de administración de recursos humanos, materiales, tecnológicos y de información, funcionan como mecanismos de regulación, control y orden tanto de las actividades administrativas y de producción, como de los comportamientos laborales de los integrantes, dándole a la organización homogeneidad y consistencia en los rubros técnicos y humanos.

Las organizaciones formales se caracterizan por tener un objetivo común central que no debe solo responder a sus propias ambiciones, sino también contemplar las necesidades que la sociedad busca satisfacer a través de ella, y los objetivos que sus propios participantes tengan. Los ejemplos más comunes de las organizaciones formales son las empresas, las entidades públicas, las organizaciones militares, las universidades, etc.

Las organizaciones informales, a diferencia de las anteriores, tienen una organización indefinida y generalmente no cuentan con una estructura jerárquica. Se conforman por relaciones espontáneas entre sus miembros que propicia que se sientan más comprometidos entre ellos, al haber un componente emocional y de interacción más amplio que en las formales.¹⁷

Por otro lado, las relaciones entre los miembros y los objetivos, metas, alcances, logros o valoración de resultados de la organización son inespecificados.

¹⁷ Chiavenato, Idalberto. Op.Cit. Pág. 31.

Ejemplos de estas organizaciones son los clubes deportivos, sindicatos, asociaciones artísticas, grupos escolares, etc., dentro de la empresa.

1.2.2.1. Organizaciones no laborales

Las organizaciones no laborales pueden ser formales e informales. Sus objetivos habitualmente se encuentran enfocados a buscar beneficios comunes para los grupos o individuos que forman parte de la organización en su medio cotidiano de vida, por lo que se asocian principalmente con fines culturales, deportivos, recreativos, religiosos, políticos, etc.

Estructurados como organización formal, el ejemplo típico lo constituyen los sectores sociales y las instituciones de beneficencia social manejadas por particulares.

Como ejemplo de las informales se puede incluir a cualquier asociación de dos o más personas con intereses similares enfocados al logro de un fin común.

1.2.2.2. Organizaciones laborales

Las organizaciones laborales son de tipo formal en todos sus casos. Están conformadas por grupos humanos que se han constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un objetivo de lucro generalmente. A ellas se integra un número de individuos que a través de la prestación de sus servicios contribuyen a lograr dicho objetivo.

Se diferencian de las organizaciones no laborales en la formalidad de su estructura y por sus fines se les clasifica en públicas, privadas y mixtas. Los fines de las públicas es garantizar que se proporcionen servicios a grandes grupos de población, como países, ciudades, etc.

Las organizaciones públicas son entidades económicas en las que el Estado ha contribuido con capital por razones de interés público, social y general. Su carácter puede ser de tipo industrial, comercial o con cierta finalidad social que proporcione no bienes, sino servicios, como es el caso de la educación y la salud.

En las organizaciones públicas prima el interés de la sociedad en general. De esta forma el Estado detenta su responsabilidad social, administrando empresas con miras al beneficio común. Estas se rigen por una determinada coordinación normativa bastante rígida y su acción está sometida a determinados contralores estatales, por lo que su margen de acción es reducido y no existe la posibilidad real de efectuar cambios rápidos en su organización.

Las instituciones privadas de asistencia social, deben quedar incluidas dentro de las públicas por su función y objetivos. La característica principal que hace la diferencia con las privadas está en el objetivo: sin fines de lucro.

Las privadas, que constituyen el sector privado, a través de sus fines de lucro se dirigen a proporcionar bienes o servicios de satisfacción social. Enfocan su atención a la optimización de resultados financieros y su conformación invariablemente se efectúa con afán de lucro.

Esta diferencia de intereses ha sido cuestionada por los estudiosos de las empresas públicas, que afirman que en las organizaciones públicas sus miembros no le dan interés a la productividad y a una administración de excelencia, toda vez que cabe la posibilidad de realizar acciones o proyectos que impliquen pérdidas. Obviamente lo que un accionista privado no soportaría.

Las empresas mixtas son las que desarrollan un lucro controlado por el sector público, se dirigen a dar satisfacción de aquellos servicios que no son rentables para la iniciativa privada.

Evolución de las teorías de la organización

Los primeros estudiosos de la organización laboral, entraron en contacto directo con múltiples fábricas y talleres, detectando los problemas de una organización industrial incipiente.

Aunque sus estudios tuvieron poca repercusión en el momento en que fueron difundidos, sentaron precedente para desarrollar con posterioridad teorías de la organización en condiciones históricas más favorecedoras, que aplicaron el método científico al estudio del trabajo y de las organizaciones.

Como respuesta a la industrialización masiva, se desarrolló la teoría clásica de la organización a principios del siglo XX. La intención inicial de esta corriente, de quien Frederick W. Taylor era pionero, era proponer una serie de normas que tuvieran como finalidad reducir la ineficacia y el despilfarro de recursos, basándose en recomendaciones técnicas de organización del trabajo y en determinadas formas de motivar al personal.¹⁸

En sus principios la administración veía a los trabajadores exclusivamente desde una perspectiva económica, es decir, los consideraba motivados al otorgar recompensas de tipo material.

Taylor consideraba al empleado como perezoso e incapaz de determinar la mejor forma de llevar a cabo su trabajo sin instrucciones específicas de la gerencia. Aconsejaba a ésta que cuando se comunicara con los obreros fijara

¹⁸ De Quijano, S D Introducción a la psicología de las organizaciones. Edit. PPU Barcelona, 1987 Pág. 93

su atención en las recompensas materiales, que utilizara un tono de voz áspero o autoritario y que no permitiera a los obreros "rezongar". (Taylor 1911, pág. 46) ¹⁹. Con esto nos damos cuenta que la administración científica sostenía un modelo de comunicación organizacional lineal, descendente, y unilateral sin retroalimentación entre los niveles operativo y de autoridad.

El libro de Max Weber *Theory Social and Economic Organization*, representa la culminación de los principios de la teoría organizacional clásica. Lo que postulaba era que cada "funcionario" debería interactuar con los otros empleados en la forma más impersonal que le fuera posible. De esta manera, se mantendría una "distancia social" que favorecería la disminución de problemas interpersonales y de conflictos entre los trabajadores. ²⁰

Esta teoría se caracterizaba por restringir la interacción entre los miembros de la organización y por apoyar principalmente procesos de comunicación vertical. En este sentido llama la atención que el flujo de información se realizaba únicamente en forma descendente, anulando cualquier proceso de retroalimentación o intento de comunicación entre los niveles jerárquicos (obreros y superiores), fomentando la centralización del control y toma de decisiones y la falta de percepción del trabajador como integrante de un grupo con necesidades de manifestación individuales.

Dos décadas después la teoría de la organización dio un giro importante al abandonar el enfoque mecanicista y centrar su atención en el hombre y sus necesidades. Las actitudes, motivaciones, procesos grupales, tipos de liderazgo y los fenómenos de interacción social fueron algunos de los tópicos más importantes que se abordaron en esta teoría.

¹⁹ Fernández, Carlos. La comunicación humana. Edit. Mc Graw-Hill. México, 1994. Pág. 115

²⁰ Fernández, Carlos. Op.Cit. Pág. 116.

Hawthorne, uno de sus principales exponentes, manifestó que para comprender la naturaleza de las organizaciones es necesario observarlas como colectividades sociales con estructuras formales e informales, en donde los sentimientos de satisfacción en el trabajo y la moral de los obreros influyen en los niveles de ejecución de las tareas asignadas.²¹

Las investigaciones se encaminaron a apoyar la participación del trabajador en la toma de decisiones, con un incremento en la comunicación ascendente dentro de la organización. Al permitir el intercambio de comunicación entre la gerencia y los trabajadores, se desarrolló la habilidad de comunicación interpersonal con confianza y mayor apertura.

En esta teoría el trabajador deseaba tener responsabilidades y oportunidades para ser creativo y utilizar su inteligencia, haciendo de lado el trabajo meramente mecanicista. De esta manera, se satisfacen sus necesidades de desarrollo personal y se siente más comprometido en el logro de los objetivos de la organización.

En resumen, el enfoque humanístico de esta teoría pugna por la participación del empleado en la toma de decisiones, el incremento de la comunicación abierta y el flujo libre de la misma por varios canales, la integración de los objetivos individuales y organizacionales, así como por la ampliación de los procesos de interacción.

En los últimos veinticinco años, los estudios realizados han seguido la tendencia a incorporar el concepto de sistema como elemento clave para la explicación del comportamiento organizacional. Sistema "es una serie de elementos interrelacionados que hacen algo"²², lo cual se apega a nuestro concepto

²¹ Fernández, Carlos. Op.Cit. Pág. 117

²² Litterer, Joseph. Análisis de las organizaciones. Edit. Limusa, México, 1993 Pág. 37

inicial de organización, en el que manifestamos que se efectúa una coordinación de esfuerzos entre varias personas con un cierto fin.

En el enfoque sistémico, la organización está conformada por una serie de partes interdependientes que se relacionan entre sí, y la interacción o efecto recíproco de cualquiera de sus subsistemas afecta al todo. Asimismo, considera a la organización como un "sistema abierto" que se relaciona con su medio ambiente, toma información y energía para ofrecer productos y servicios a la sociedad de la que forma parte.²³

La organización como tal es un sistema que no necesariamente debe considerarse en forma global, ya que a su vez está conformada por varios subsistemas, que son las unidades de las cuales depende para su funcionamiento. Comenzando desde el individuo, es éste en sí mismo un subsistema con objetivos propios, motivaciones, expectativas y capacidad de decisión. Cuando se integra a un grupo, éste último tiene a su vez sus propias normas y valores que no son necesariamente las mismas del individuo o de otros grupos.

Finalmente un concepto de organización laboral más reciente conforme a esta última corriente, la define como el conjunto de subsistemas que se coordinan e interrelacionan con un fin común, donde cada individuo asume distintos roles y toma decisiones en base a la comunicación existente con los demás, quienes a

²³ Litterer. Op. Cit. Pág. 37

su vez cuentan con capacidades, motivaciones y valores; por lo que que realizan necesariamente funciones diferenciadas y coordinadas entre sí.²⁴

1.3. La comunicación en la organización

Al considerar a la organización como sistema, independientemente del giro a que se dedique, está conformada por individuos y grupos de trabajo que tienen que intercambiar mensajes cotidianamente con objetivos personales e institucionales. La comunicación juega así un papel no sólo importante sino indispensable para la existencia misma de la organización.

Todas las actividades que se realizan en una organización requieren de acciones comunicativas. A cada momento se dan manifestaciones escritas, verbales e inclusive no verbales de comunicación. A través de éstas, los individuos pueden saber qué acciones desempeñar y cuando las deben llevar a cabo; además, por medio de ella conocen y comparten la ideología de la organización y están conscientes de que sus esfuerzos sirven para alcanzar un objetivo.

La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes; éstos consisten en la información que necesitan cotidianamente para intercambiarla y utilizarla para los fines que cada uno tenga asignados de acuerdo a la posición y rol que desempeñan. Además de que por medio de la comunicación se dispone de la información necesaria para tomar decisiones e identificar y evaluar

²⁴ De Quijano, S.D. Op. Cit Pág. 140

las opciones para ciertas actividades, también tiene otros fines dentro de una organización y sus grupos.

En primer término, la comunicación es un elemento de control, es decir, sirve para controlar en diversas formas el comportamiento de los individuos. Al proporcionar a los empleados la ideología, políticas y objetivos de la organización, comienzan a controlarse sus acciones, encaminándolas hacia la meta trazada. Este control no siempre sigue la línea de mandq, sino inclusive aparece entre los mismos niveles al otorgarse o restringirse el nivel de información, se le toma como un factor de influencia o poder.

Por otro lado, la comunicación también se usa como un recurso para motivar a los empleados, al esclarecerles lo que han de ser dentro de la organización, la eficacia con que realizan sus actividades y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio. Pueden fijarse metas concretas y propiciar la retroalimentación entre superiores y subalternos. Se tiene la ventaja de utilizarla como reforzamiento de la conducta que se espera, al mantener un nivel de motivación continuo que provoque satisfacción en el trabajo.

La comunicación dentro de la organización no sólo se refiere al intercambio de mensajes administrativos y propios de su giro o actividad, sino a la gama de expresiones emocionales que los individuos que la conforman manifiestan día con día. Tenemos que estar conscientes de que cualquier grupo formal es una estructura humana organizada compuesta por individuos que piensan, sienten y buscan adecuarse a su medio ambiente. La comunicación se convierte en un

mecanismo indispensable para externar su frustración o sentimientos de satisfacción, permitiendo así cumplir con sus necesidades sociales.

Diversos teóricos de la comunicación han coincidido en que hay varios sentidos a través de los cuales fluye la comunicación. Duhalt ²⁵ dice que son los siguientes:

a) Descendente.- (De la administración hacia los empleados). Consiste en la comunicación que fluye de arriba hacia abajo a través de la cadena de mando. Fluye de un nivel jerárquico superior a uno inferior. Generalmente la siguen los supervisores para ponerse en contacto con sus subordinados, enviándoles mensajes en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas, normas, sugerencias, mensajes motivacionales, etc. Los propósitos principales de la comunicación descendente son: Aclarar los fines, objetivos y políticas; informar sobre la organización, su historia, progreso y futuro; transmitir información sobre las operaciones que se suceden día a día; explicar las razones de las decisiones administrativas; e instruir y relacionar a los empleados con los aspectos técnicos y no técnicos de su trabajo.

a) Ascendente.- (De los empleados hacia la administración). Va de abajo hacia arriba a través de la estructura de la organización. Al fluir verticalmente hacia arriba, sirve para suministrar retroalimentación a los niveles superiores y enterarles de lo que piensan sus equipos de trabajo. Sus propósitos son: expresar opiniones personales, quejas, agravios y problemas; sugerir mejoras; conformar la aceptación de fines y objetivos; informar las actitudes y

²⁵ Duhalt, Miguel. Técnicas de comunicación administrativa. Edit. U N A M México, 1974. Pág. 59

creencias de los empleados; participar en las tomas de decisiones; y formular preguntas sobre los procedimientos o métodos en tareas particulares, entre otros.

b) Laterales.- (De coordinación, entre personas de un mismo departamento). La comunicación tiene lugar entre los integrantes de grupos de trabajo del mismo nivel, o entre personal horizontalmente equivalente. Tiene como propósito mejorar la cooperación entre los departamentos y mejorar la calidad y eficacia de las decisiones; es decir, coordinar funciones.

Por otra parte, existe la clasificación de la comunicación en las organizaciones, que la divide en formal e informal. En la comunicación formal, el organigrama determina, dependiendo de los roles o posiciones jerárquicas, los receptores a que debe dirigirse una fuente, de acuerdo con el problema o la materia sobre la cual se comunica.

Dentro de una organización, "la comunicación formal es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas".²⁶

En este sentido, Redding y Sanborn (1964) dicen que los canales formales "representan las líneas oficiales de comunicación: las designadas en los organigramas y especificadas en las descripciones de los cargos".²⁷

²⁶ Duhalt, Miguel Op.Cit. UNAM. 1974 Pág. 27

²⁷ Blake, Reed y Haroldsen, Edwin. Una taxonomía de conceptos de la comunicación Edit. Nuevaomar. México, 1988. Pág. 22

Los canales por donde fluye la comunicación y que siguen las líneas definidas por la estructura orgánica, son las redes de comunicación formal que la organización utiliza para intercambiar información, que invariablemente se limita a cuestiones relacionadas con el trabajo.

Los sistemas formales de la organización usualmente se encuentran contemplados en los manuales de organización y procedimientos. Estos especifican la información que tiene que recopilar una persona, la forma en que se tiene que registrar y a quién se le debe enviar. Además, estos sistemas formales le dicen a la persona qué información debe recibir y le señalan la forma y actividades en que debe utilizarla.

A través de estos canales fijos de comunicación, los individuos deben saber exactamente su función dentro de la organización y las relaciones específicas que deben mantener con otras personas que desempeñan distintos roles.

A pesar de que la comunicación formal intenta regular las actividades en forma ordenada, las organizaciones son dinámicas y cambian constantemente, por lo que a veces la inflexibilidad de los canales formales de comunicación la limitan o dan pie a buscar otras alternativas que ayuden a resolver algún conflicto.

La comunicación informal se manifiesta en múltiples actividades de la organización, pero su presencia no está regulada ni establecida en la empresa y su existencia está determinada por situaciones y relaciones espontáneas.

La comunicación informal surge como consecuencia de una organización, que ve limitada su capacidad de expresión por las estructuras formales, que en ocasiones no se ajustan a sus necesidades y requerimientos de interacción.

Johansen ha definido a la comunicación informal como el "conjunto de contactos personales, línea de comunicación o relaciones interpersonales...que consiste en todos los patrones de relaciones interpersonales y entre grupos que se separan del esquema idealizado de la estructura del sistema formal".²⁸

Aún el más elaborado de los sistemas de comunicación formal, siempre estará complementado por los canales informales de comunicación, ya que éstos son resultado de la organización social de los participantes y de los roles que asumen dentro de la misma. Asimismo, surgen como una respuesta a las necesidades de los individuos de establecer contacto unos con otros y transmitir sus inquietudes sobre el mundo que los rodea.

En cualquier momento pueden aparecer aspectos no previstos y comenzar a formarse redes de información, de toma de decisiones y de autoridad que no son oficiales ni están planificadas en el diseño formal de la organización.²⁹

La comunicación informal busca sus propios canales por los cuales se efectúa, se caracteriza por la libertad de desplazarse en cualquier sentido y saltar niveles de autoridad. Asimismo, puede satisfacer las necesidades sociales de los miembros y facilitar la ejecución de las actividades.

²⁸ Johansen, Oscar. Las comunicaciones y la conducta de la organización. Edit. Diana. México, 1975. Pág. 195

²⁹ De Quijano, S.D. Op.Cit. Pág. 74.

La comunicación formal e informal son complementarias; son útiles para toda organización; permiten la coordinación lógica y ordenada de las actividades y al mismo tiempo la interacción entre sus miembros, que no necesariamente involucra aspectos de trabajo, sino de índole personal y de intereses comunes.

La comunicación informal como aporte utilitario a la organización, permite el aprovechamiento de oportunidades de eficacia directa y regula determinados riesgos de ineficiencia.³⁰ En este sentido, puede ser alentada la práctica de comunicación informal y favorecer su fluidez.

CAPITULO 2

CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1. Aspectos conceptuales de cultura

La cultura es una característica específicamente humana en la que el hombre, además de adaptarse a la naturaleza como al resto de los seres vivos, se debe adaptar al ámbito social que se conforma del comportamiento individual y colectivo.

Al concepto de cultura se le dan varias acepciones: a) el conjunto de conocimientos adquiridos por un individuo; b) el conjunto de costumbres, hábitos y rituales de los diferentes grupos sociales; y c) el entorno o ambiente social en el que se desarrolla el hombre.³¹

³⁰ Bartolli, Ana Comunicación y organización. Edit Paidós. Argentina. 1992. Pág. 71

Existen dos corrientes teóricas que han analizado los elementos de la cultura: la holística y la diferenciadora. La primera considera que todo lo que genera o adopta un grupo humano o sociedad es cultura: los utensilios, los muebles, las herramientas, la forma en que está organizado, la estructura de poder, la religión, las creencias y valores, el arte, el derecho, el comportamiento de sus miembros, etc.

El enfoque diferencial, en cambio, considera que la cultura está conformada básicamente por los valores y las creencias que comparten los miembros de un grupo, siendo los elementos que propone la otra escuela productos o manifestaciones de la cultura conformada por estos valores y creencias.

En ambos enfoques se aprecia como factor común la presencia de los valores y las creencias predominantes en un grupo social, por lo que en el presente estudio los consideraremos como los elementos constitutivos de la cultura.

A través de la aculturación el individuo aprende del medio ambiente y lo integra a su historia personal. Por supuesto el primer enlace de transmisión de la cultura se encuentra en la familia; posteriormente en la escuela, el trabajo, la diversión, la religión, el gobierno, etc. Sin integrarse y asimilar los patrones de conducta que son establecidos por cada uno de estos ambientes, el individuo sería incapaz de desenvolverse adecuadamente en su entorno social.

Finalmente se da por implícito que aculturarse o adentrarse en la cultura es dejarse moldear por el medio ambiente social, y que la aculturación es un fenómeno plural formado de elementos heterogéneos en los que se incluyen las tradiciones, costumbres, normas sociales, estilos de vida, modas, ideologías, ritos religiosos, rituales cívicos, etc. Asimismo incluye conceptos como ciencia, elegancia, honradez, disciplina, sumisión, agresividad, conquista, dominio, riqueza, arte, ética, excelencia, productividad, etc.

³¹ Goodman, M.E. El individuo y la cultura. Edit. Pax México. México, 1971. Pág. 50.

Por lo anterior definiremos a la cultura como "el conjunto de valores y creencias comunmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural".³²

2.1.1. Cultura social

La cultura social se refiere al conjunto de valores, creencias, tradiciones y hábitos que tienen un mismo significado para un grupo de personas pertenecientes al mismo ámbito social, que las identifica y establece las normas no escritas del comportamiento común.

La cultura social se refiere principalmente al bagaje de valores y creencias que privan en sociedades tan grandes como son los países o naciones. Analizada la cultura desde esta perspectiva, podrá apreciarse el determinismo de la cultura social sobre el individuo, las organizaciones y en general el comportamiento social, en un proceso continuo de retroalimentación y renovación de valores.

Cada sociedad se caracteriza por tener una cultura determinada de la que se derivan a su vez subculturas influenciadas por la región geográfica, clima, antecedentes históricos, etc. A pesar de que cada una de ellas presenta rasgos diferentes, existe un elemento común que con frecuencia caracteriza a los distintos países.

A manera de ejemplo, el tipo de producción japonés se diferencia del europeo y éstos dos del latinoamericano, en sus valores y creencias: en tanto que en Japón es un valor primordial la continuidad laboral en una misma empresa, en Europa el valor primordial es el salarial y en el latinoamericano privan las creencias de igualdad.

³² Schein, Edgar. Organizational culture & leadership. Jossey Bass Publishers. San Fco. California, 1992. Pág. 13

determinan el comportamiento individual. La necesidad de pertenencia al grupo social genera el apego y cumplimiento de los citados valores y tradiciones. El individuo que no acepta a la cultura, queda relegado de su medio social.

"Las presiones de la cultura son tales que la mayoría de los individuos adquieren formas de percibir, de pensar y de actuar que son características de su sociedad y que son predictibles" (John Gillin)³⁶. De hecho, los seres humanos tendemos a ser flexibles y a aceptar en consecuencia en mayor o menor grado la cultura prevaleciente en cada uno de los roles que asumimos, sin protestar mayormente por la misma.

La comunicación entre generaciones es lo que ha permitido la transmisión de una herencia social de valores, principios y patrones de comportamiento que han sido validados y utilizados cotidianamente por el núcleo social al que corresponde.

2.1.2. Cultura individual

El hombre inicia su vida sin ninguna base para su comportamiento individual. Es hasta el contacto con su ambiente social cuando comienza a culturizarse y convertirse en un participante conocedor de la vida humana. La tradición, la costumbre, el conocimiento y las destrezas de su sociedad se imponen al hombre desde que es niño, y a lo largo de su vida siguen siendo factores con los que tiene que tratar.

El hombre que ha vivido en sociedad, refleja la cultura adquirida a través del paso del tiempo en sus formas de pensamiento, en sus hábitos perceptivos y conceptuales, en sus hábitos motores y en sus respuestas emocionales.

³⁶ M E Goodman. Op.Cit. Pág. 205

Todas estas manifestaciones son producto de un proceso de asimilación de la cultura social que le rodea; sin embargo, en forma paralela a la culturización, el ser humano experimenta un proceso por el cual va integrando sus propias experiencias emocionales y su visión personal del entorno que le rodea. Esto es, que aunada a la influencia que la cultura social ejerce sobre el individuo, éste integra su propia cultura a través de las experiencias y conocimientos que adquiere a lo largo de su vida.

Con base en esto y situado en un contexto social y natural, se afirma que el hombre recibe todo el tiempo mensajes producto de la cultura predominante en su medio, que son los estímulos de su vida cotidiana. Al recibirlos, los interpreta con base a su experiencia previa, a los conocimientos adquiridos y a su escala personal de valores, dando como resultado la conformación de su personalidad que le permite tomar decisiones ante eventos similares.

En resumen, los elementos que integran la cultura individual son por una parte el componente biológico que corresponde al temperamento individual heredado, el carácter que es la suma del temperamento con las experiencias personales vividas, y la influencia del medio ambiente social en el que se desenvuelve; factores todos ellos que conforman su personalidad. Un siguiente elemento lo constituyen los conocimientos que integra a través del aprendizaje tanto informal como formal.³⁷

No obstante que la cultura ejerce una presión sobre el individuo y moldea sus principales rasgos de comportamiento, a lo largo de su vida, el individuo continúa teniendo oportunidades para expresar su individualidad y su creatividad. Su propia cultura producto de sus rasgos genéticos y de su contacto con el mundo, se pone de manifiesto cuando innova y crea. Por lo regular el arte es el medio por el que estas manifestaciones se hacen presentes.

³⁷ Moles, Abraham. Sociodinámica de la cultura. Edit. Trillas Pág. 72

Con frecuencia a estos individuos la sociedad los califica de "subaculturados" porque no han adquirido por completo los valores característicos de un buen participante dentro de un grupo social. Sin embargo, podrían ser en realidad promotores de un nuevo orden cultural con posibilidades de ser adoptado en un futuro por la sociedad.

Estas manifestaciones culturales individuales sin embargo, son las menos. El derecho de elección de factores culturales predominantes en nuestra vida, implica en mayor medida, creo yo, la elección de desenvolverse en un ambiente social en el que se vean satisfechas nuestras necesidades, y no tanto en el ejercicio de una cultura individualizada.

2.1.3. Cultura organizacional

Habitualmente las organizaciones eran estudiadas como sistemas enfocados a coordinar y controlar racionalmente a un grupo de personas; sin embargo en años recientes se ha conferido a cada organización un carácter único y distintivo que amerita el análisis a partir de su cultura: independientemente del tipo de organización, su cultura surge con ella misma e influencia sus actos y orienta sus decisiones, proporcionándole así una identidad y estilo propio, único e independiente para responder a sus propias necesidades internas y a adaptarse al medio exterior.

El interés por este tipo de cultura ha crecido al demostrarse que le proporciona a los miembros de una organización un sentido de pertenencia y compromiso que conlleva al individuo a considerar las necesidades de la organización como suyas propias. Por otro lado, se ha convertido en una herramienta eficaz de la administración al utilizarla como un reforzador del sistema social a través de mecanismos de control que propician actitudes y conductas de los empleados afines a las necesidades y objetivos de la organización.

Hay una diferencia fundamental entre la cultura organizacional y los elementos de la administración tradicional, en tanto que para la administración es prioritario contar con manuales de organización y procedimientos, reglamentos, políticas, etc.; para la cultura organizacional es necesario que el trabajador adopte principios de conducta y pautas de comportamiento, a través de la interiorización de conceptos y valores que privan en la organización.

Es claro que la administración escribe y exige el cumplimiento de lo escrito; la cultura organizacional logra comportamientos en base al convencimiento y a la aceptación voluntaria por parte de los empleados.

En el ramo de la administración, comunmente se ha definido a la cultura como “la manera como se hacen las cosas en una organización”; sin embargo su alcance es más amplio, ya que es ella la que determina la manera como se hacen las cosas, en base a un conjunto de valores, principios, conocimientos, conductas aprendidas, etc., que al paso del tiempo se convierten en las pautas de dirección a seguir. Por esto, cuando una organización es sólida y consistente, puede tener una influencia importante en las actitudes y conductas de los miembros de la organización.

Al tener la organización una cultura fuerte, ésta no solo determina su *modus operandum*, sino que se convierte en la manera única y distintiva bajo la cual los empleados se unen en torno a un propósito común, apegándose a las normas implícitas establecidas. Las ideas, intereses, valores y actitudes compartidas por el grupo le dan dirección a sus acciones, y en especial un valor y significado a lo que cada uno de los miembros realiza dentro de la organización.

Schein ha definido a la cultura organizacional como “el conjunto de patrones que un grupo aprende para poder adaptarse e integrarse tanto al medio interno como al externo, que han sido validados y considerados por los miembros como

la manera correcta de percibir, pensar, relacionarse y reaccionar ante situaciones comunes".³⁸

Estos patrones de conducta, valores y principios son establecidos en su mayoría desde que la organización inicia. De hecho, las ideas, costumbres e ideología que se practican desde ese momento son la fuente básica de su cultura, y la característica que le da a la empresa su independencia frente a cualquier otra. Esto no significa por supuesto, que la cultura de una organización no pueda allegarse de nuevos elementos culturales a través del paso del tiempo. Más bien, de acuerdo a sus necesidades, la organización va adicionando valores que se vuelven representativos de ella misma y de sus miembros. La permanencia de estos valores culturales depende en gran medida de la transmisión que se haga de generación en generación o de miembros a nuevos miembros.

Otros autores como Sathe Vijay, han dicho que la cultura "es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común".³⁹ Esto implica que la cultura de una organización puede inferirse de lo que los miembros dicen, hacen y piensan dentro de situaciones similares. Esta homogeneidad en pensamiento, es por supuesto un resultado del aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta.

Los líderes de la organización, son los que dan la pauta para establecer un marco común de valores que conjuntamente forman la esencia de la cultura organizacional. Al referirse a valores, la cultura organizacional los concibe como una creencia permanente acerca de lo que es apropiado o no para guiar las acciones y la conducta de los miembros, a fin de que alcancen los objetivos de la organización.

³⁸ Schein, Edgar. Op. Cit. Pág. 12

³⁹ Koontz, Harold. Administración. Edit. McGraw-Hill. México, 1990. Pág. 321.

Cuando se habla sobre la cultura de una organización, comunmente se hace énfasis en varias categorías que de alguna u otra manera proponen ideas compartidas o en común por un grupo de personas. Algunas de ellas son:

- 1) conductas regulares que se observan en interacciones sociales, tales como el lenguaje que utilizan, las costumbres, tradiciones y rituales;
- 2) normas de grupo, que implican estándares o valores en los que participan los grupos de trabajo;
- 3) valores entendidos, que son aquellos principios que han sido difundidos y aceptados entre los miembros, como ideales;
- 4) filosofía formal, que se refiere a las políticas y principios ideológicos que conducen el comportamiento de los miembros dentro de la organización;
- 5) "reglas del juego", que son las reglas implícitas que imperan en la organización y que cada miembro debe de aprender para ser aceptado en su entorno social;
- 6) clima, que es el sentimiento y percepción colectiva sobre los atributos de la organización;
- 7) las habilidades y destrezas que tienen los miembros del grupo, que se transmiten unos a otros y los hacen capaces para satisfacer las necesidades de su organización; y
- 8) hábitos de pensamiento, modelos mentales y/o paradigmas lingüísticos, mismos que proporcionan a los miembros un marco compartido de percepciones, pensamientos y lenguaje que son utilizados a lo largo del proceso de socialización.⁴⁰

Todos estos factores son conceptos relacionados con la cultura organizacional, y que sin duda distinguen a una organización de otra. El alcance de la cultura de una organización puede ser tan fuerte, que no resulta extraño identificarla por algún rasgo en particular que al paso del tiempo se vuelve en su sello distintivo.

⁴⁰ Schein, Edgar. Op.Cit Pág. 10

Aunque esos ocho puntos son factores con los que puede describirse la cultura de una organización, es muy importante mencionar que una cultura sólida puede considerarse como tal solo si además de contener dichas características, es percibida por sus miembros como la forma correcta de hacer las cosas.

Phegan dice que las acciones de la gente en una organización son reflejo de la cultura de esa organización.⁴¹ Esto es, que la verdadera cultura, está determinada por la conducta de sus miembros y por la convicción con la que observen los valores propuestos por la organización.

2.1.3.1. Elementos de la cultura organizacional

En el caso específico de la cultura organizacional, dadas las características de organización propias de una empresa, la omisión en la uniformidad de factores culturales como valores y creencias implica un desequilibrio en la cultura. Se reconoce que una cultura laboral correctamente desarrollada debe considerar tanto sus sistemas de administración de personal (políticas de promociones, reconocimientos, estructura organizacional, etc.) como los principios clave, misión y valores creados desde su fundación y reafirmados o modificados a través del tiempo.

Por valores y creencias de la organización se debe entender a los significados que comparten sus miembros. Las creencias son las proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un mismo grupo, es decir, lo que es aceptado como cierto, independientemente de su comprobación o no. Los valores en cambio, son ideales que se comparten y aceptan explícita o implícitamente por los miembros de un grupo. Se refieren asimismo a las pautas deseables de conducta individual y colectiva; proporcionan los

⁴¹ Phegan, Barry Desarrollo de la cultura de su empresa. Edit. Panorama México 1998, Pág. 27.

parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas o castigadas, en los integrantes de la organización.

Las actitudes, al igual que los valores, se adquieren por el contacto del individuo con su medio social; sin embargo son menos estables ya que éstas corresponden a la percepción que una persona tiene de una determinada situación de su medio ambiente.

A diferencia de los valores, que son pautas de comportamiento establecidas e interiorizadas, las actitudes reflejan los sentimientos, emociones o pasiones que el individuo manifiesta de acuerdo a los estímulos que obtiene de su medio. Crecemos adquiriendo valores que conforman nuestra cultura individual, y al mismo tiempo asumiendo actitudes resultado de nuestra percepción basada en dichos valores.

Se puede establecer que las actitudes de los seres humanos son proposiciones evaluatorias de objetos, personas o circunstancias conformadas por tres componentes: cognocitivo, afectivo y conductual. El componente cognocitivo se refiere al conocimiento previo basado en los valores individuales de una persona, que determina en una parte la actitud ante cierta situación. El afectivo contempla la parte emotiva de una actitud, que al tratarse de un sentimiento humano desemboca generalmente en un resultado conductual, tercer componente de las actitudes que se refiere a la intención de actuar de una forma dada ante algo o alguien.

Los componentes afectivo y conductual de una actitud son los que más importan a una organización, ya que las acciones que el individuo tome como reflejo de un sentimiento o percepción sobre alguna situación laboral, puede influir en la efectividad con que es realizado el trabajo, su forma de interrelación con los demás, en el clima en conjunto del grupo, y en general el alcance de los objetivos organizacionales.

De ahí que en años recientes se haya enfatizado en la importancia de desarrollar actitudes positivas en los empleados, que estén alineadas con los valores centrales de la empresa y que satisfagan al mismo tiempo sus necesidades individuales.

La cultura de una organización, por tanto, se integra por un conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias. Estas manifestaciones se refieren a los siguientes cuatro aspectos:

- a) Conceptual- simbólica: Son las maneras en que se pretende explicar o representar a la organización a través de su filosofía. Algunos componentes son su misión, estrategias básicas, objetivos, prioridades, programas, etc.
- b) Conductuales: Son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del grupo, es decir, comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.
- c) Estructurales: Son aquellas que de una manera directa pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de status interno y la estructura del poder, autoridad y liderazgo (formal e informal) que rigen en la organización.
- d) Materiales: Son los recursos económicos, físicos y tecnológicos con que cuenta la organización.

Considerando la teoría diferencial de cultura, existe una fuerte interdependencia entre la cultura (valores y creencias) y sus resultados expresados como manifestaciones culturales. Por una parte la cultura se refleja en sus

manifestaciones, y por la otra, las manifestaciones, o sea los resultados, son la base para alimentar y enriquecer a la cultura.

2.1.3.2. Cultura organizacional y efectividad

Cada organización tiene su cultura propia, producto de su historia y experiencias a lo largo de su existencia. Implica que el bagaje cultural desarrollado influye de modo importante sobre la conducta y actitudes de sus miembros, ya que éstos modifican o adaptan su comportamiento cuando se sitúan en ese espacio. Si la cultura tiene un efecto en la conducta social y el individuo es el factor que conforma la organización y le da vida, es preciso definir cómo influye en éste la cultura asimilada de su entorno laboral, así como los resultados obtenidos por la organización.

Por otra parte, es habitual considerar la medición de resultados en función de la efectividad de la empresa. El estudio de la efectividad empresarial, ha demostrado que existe una relación constante entre la cultura y el apego a la misma por parte de los empleados:⁴² positivamente el empleado que ha asimilado los valores de la empresa los adopta como patrones de conducta propios y los ejerce en el desarrollo de sus funciones, influenciando con su conducta a los demás y coadyuvando a mantener un sistema de valores compartidos, o negativamente cuando el modelo de cultura organizacional propuesto no es compatible con la cultura individual y por consiguiente no ha sido interiorizado por sus miembros. Los valores personales no alineados impiden la homogeneidad, estandarización y dirección de las acciones al más alto nivel empresarial.

Hay dos elementos que influyen en el cumplimiento de los objetivos y expectativas de la empresa. La solidez de su cultura y la estabilidad de su

⁴² Denison, Daniel. Op. Cit. Pág. 4

factor humano, este último se convierte en un comunicador de los valores centrales arraigados, es decir, perpetúa a través de la comunicación la cultura empresarial.

Una cultura empresarial sólida implica valores y creencias compartidos, lineamientos que con el tiempo se vuelven implícitos, existen por sí solos dentro de la organización y se superponen en forma ordenada a las normas y procedimientos administrativos establecidos. Además marcan las pautas de conducta que se espera sean seguidas por los individuos que ingresan.

El arraigo de los valores implícitos surge en la organización como resultado de los mecanismos de comunicación formal e informal. La prevalencia de alguno de ellos origina mayor evidencia de procedimientos o de cultura o de conducta que afectan directamente la efectividad de la empresa. El equilibrio de estos elementos fomenta entonces fuerza de comunicación formal por medio de procedimientos e interiorización de la cultura a través de la comunicación informal y la selección adecuada de las pautas de conducta individual.

Al tener interiorizada la cultura, el empleado busca apegarse a los valores aprendidos, por lo que el riesgo de que se involucre en prácticas incorrectas se reduce.

Las descripciones que se hacen de empresas exitosas señalan empleados identificados con la cultura de la empresa que la interiorizan y promueven internamente, de forma que combinan con sus valores y creencias sociales con ésta, es decir, los traspolan al comportamiento cotidiano tanto en su trabajo como fuera de él. De ahí que se le relacione a la cultura con la efectividad.

1) Reclutamiento y selección del personal de nuevo ingreso:

Es el primer contacto que existe entre la cultura organizacional y la cultura individual. Corresponde a personal especializado, habitualmente psicólogos, el determinar que los patrones de conducta y comportamiento, así como las expectativas del sujeto sean similares a las requeridas por la empresa tanto en lo técnico como en lo cultural.

Este proceso permite que los sujetos admitidos se integren rápidamente al conjunto de empleados, respeten las normas, procedimientos y principalmente, se involucren en el proceso de aculturización de la empresa. La compatibilidad inicial facilita que en breve tiempo se convierta a su vez en un fuerte promotor de la cultura empresarial.

En los casos en los que las empresas no dan atención a este procedimiento de selección, se puede obtener personal de muy alta capacidad técnica, pero rebelde o apático en relación a las necesidades propias de la empresa, lo que origina inmediatamente conductas individualistas con disminución de la productividad institucional. Asimismo, la prioridad del reclutador hacia el cumplimiento del perfil del puesto desde el punto de vista técnico, sin considerar los antecedentes de índole cultural del aspirante, origina la contratación del personal que rápidamente puede quedar insatisfecho o ser conflictivo y poco participativo por falta de integración a los valores esenciales de la cultura empresarial.

En resumen, el proceso de selección contribuye significativamente a la conservación de la cultura organizacional, ya que descarta a las personas que podrían no comulgar o inclusive socavar sus valores centrales.

2) Proceso de integración

Este proceso pretende que los empleados de nuevo ingreso se identifiquen plenamente con la organización, la ubiquen como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de acción o conocimientos profesionales.

Habitualmente la empresa imparte cursos o talleres de inducción para el personal de nuevo ingreso. Asimismo desarrolla actividades encaminadas a lograr la integración de dicho personal con el ya existente, como son las presentaciones personales, bienvenidas a través de los *medios de comunicación* de la empresa, reuniones de bienvenidas, folletos informativos, etc.

Los empleados que no son sometidos a un proceso de inducción, se encuentran limitados en su entendimiento de la cultura de la empresa; tratan de asimilar rápidamente las políticas y normas establecidas y sin embargo se pueden sentir fuera de lugar al no identificar las pautas de comportamiento y actitudes aceptadas por la colectividad.

Mediante un adecuado proceso de inducción en cambio, los empleados adquieren un sentimiento de pertenencia a la empresa desde un inicio, y más fácilmente se integran no solo al campo laboral, sino también a la cultura empresarial. El conocimiento de las metas y valores de la empresa permiten que el empleado identifique más fácilmente las conductas a seguir, para alinearse con las mismas.

Es por eso que la socialización formal debe ser el primer paso para introducir al empleado en la cultura de la organización. Al reproducirse ésta en las áreas de trabajo e integrarse el empleado a sus actividades, paulatinamente asimila las conductas y pautas culturales que una socialización formal no alcanza a abarcar, y que sin embargo forman parte de la cultura de la empresa.

3) Antecedentes e historia organizacional

Una gran parte de la conformación de la cultura, recae sobre la historia y orígenes de la organización. Las nuevas generaciones que se integran a ella, entienden y asimilan mejor los preceptos culturales predominantes, si tienen un conocimiento sobre los antecedentes de su grupo. Saber el cómo, cuando y porqué se conformó la organización, le da sentido a los miembros sobre su existencia e importancia para la sociedad.

Así como es benéfico para la efectividad de la organizaciones crear un sentimiento de orgullo en sus miembros, a través de la expresión y conservación de sus antecedentes históricos, lo es también establecer enunciados que expliquen su razón de ser y su papel dentro de la sociedad.

Es en este sentido que la misión de una organización es de vital importancia, ya que establece en primera instancia la dirección en la que deben de encaminarse todos los recursos con que ésta cuenta. Mucho se ha hablado sobre la relevancia que tienen para las organizaciones contar con una filosofía de vida, servicio y trabajo expresada en un enunciado.

Tener una misión que defina el propósito de la organización, y difundirla entre sus miembros, genera compromiso al señalar el objetivo de su existencia. La misión da un cúmulo de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante.⁴³ Este concepto llevado a la parte interna de los miembros de la organización, puede crear identificación con los objetivos y contribuir a un compromiso a corto y largo plazo.

Asimismo, los valores alineados con dicha misión y establecidos como pautas generales de comportamiento, tienen influencia sobre la efectividad de la

⁴³ Denison, Daniel. Cultura corporativa. Edit. Legis. México, 1991 Pág. 14

organización, en la medida en que éstos sean comprendidos y asimilados por los participantes.

4) La comunicación y difusión de la cultura

El vehículo por el cual las características culturales de una organización pueden hacerse del conocimiento de los empleados y comportarse en un proceso de repetición que sirve como estabilizador de la cultura propuesta por la alta dirección, es la comunicación.

A la comunicación de la cultura en la organización se le conoce como proceso de socialización, que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura, con el fin de que asuman actitudes y comportamientos dentro de los marcos de referencia establecidos, se integren en forma convincente a la dinámica de la organización y coadyuven al logro de sus metas a través de una interiorización de los valores preponderantes.

Los medios formales de comunicación de que dispone una empresa para difundir la cultura, sientan las bases para un continuo proceso de reproducción informal de ideas, valores, pensamientos, comportamientos, actitudes, ideales y métodos de trabajo, que al desplazarse por canales informales se transmiten de empleado a empleado.

La comunicación informal de la cultura es benigna para la empresa siempre y cuando no se distorsionen los mensajes conforme aumenta el número de participantes en el proceso. Es por este motivo que la comunicación formal debe realizarse en forma permanente con el fin de asegurar el reforzamiento de las características culturales deseadas.

La difusión de la cultura organizacional puede considerarse como uno de los valores fundamentales para estimular la efectividad de la empresa. Los

aspectos sociales, conductuales y de comportamiento organizacional, pueden ser llevados hacia niveles mayores de efectividad, a través del establecimiento y difusión permanentes de una cultura apegada a los requerimientos de la organización.

2.1.4. Clima organizacional

Además de una cultura propia, las organizaciones tienen su propio clima o ambiente, que está determinado por las reacciones que tienen los individuos que la conforman, acerca de los estímulos que ésta les proporciona durante el tiempo de su permanencia.

Generalmente, se le ha considerado al clima organizacional como el ambiente humano o psicológico que se observa como resultado de las variables de la organización, y que interactúan con la personalidad de los individuos, generando sus propias percepciones y sentimientos con respecto a dichas variables.⁴⁴ Esto significa que el clima organizacional está determinado por las percepciones del individuo sobre los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización y de sus características personales.

En una forma global, el clima refleja el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y el sentimiento o percepción de éstos hacia los estímulos recibidos de ella. Al ser los comportamiento y actitudes individuales de los miembros una consecuencia del clima imperante en la organización, éste tiene una gran influencia en los procesos, actividades, y en general en la vida de la organización.

Dado el impacto del clima en la organización, es importante su estudio por tres razones principales: 1) evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de

⁴⁴ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Edita. Trillas. México, 1997. Pág. 17

insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; 2) detectar áreas de fortalezas para sostener o iniciar cambios favorables a la organización; y 3) promover el desarrollo de la organización y prever los problemas que pudieran surgir.

2.2. El factor humano en el desarrollo de la cultura organizacional

La participación del individuo en el proceso de cambio cultural de las organizaciones, a través de su desarrollo individual y como integrante de un equipo de trabajo, comenzó a cobrar importancia a partir de la segunda mitad del siglo XX.

La difusión de los resultados obtenidos en los estudios de las ciencias del comportamiento individual y grupal dentro de la organización, llevaron a los administradores y directivos a concederle al empleado el reconocimiento de su capacidad en la participación, colaboración, pertenencia y satisfacción ante los objetivos y logros de la empresa, lo que al trabajador le permitió ser agente de cambio, conservando sin embargo los principios culturales de la empresa, con una dualidad de agente de cambio y a la vez estabilizador de la empresa.

Esto resultó en las empresas en las que el empleado dejó de ser solamente la fuerza de trabajo, convirtiéndose en el elemento central de la empresa cuyo potencial y capacidades podían ser desarrolladas para compartir los objetivos de la organización.

Al reconocer la necesidad de alinear y compartir las metas organizacionales, se permitió una participación activa del empleado en las estrategias, iniciativas y planes de desarrollo, incrementando de esa manera su sentido de compromiso y responsabilidad hacia la empresa. El empleado al ser co-partícipe de los

objetivos de la organización, contribuye actualmente en forma decisiva en su desarrollo, asumiendo un rol apegado a las necesidades de la empresa.

Cuando un individuo se integra a una organización laboral, vende voluntariamente su fuerza de trabajo para agregar a sus relaciones personales reconocimiento, estima y pertenencia. En este sentido, el individuo pone a disposición de la organización sus conocimientos, habilidades, experiencia, imaginación y creatividad, cualidades que se manifiestan a través de su comportamiento en el trabajo.

2.2.1. Personalidad y sus efectos en la cultura

Se ha dicho con anterioridad que el desarrollo de una cultura y de una persona siguen rutas similares, ya que la cultura influye, e incluso crea, la personalidad de un individuo. Este a su vez, contribuye a un intercambio recíproco, ya que con su personalidad también influye el comportamiento de la cultura.

La definición más frecuente del término personalidad se le ha atribuido a Gordon Allport, quien sobre ésta dice que es "la organización dinámica interna del individuo de los sistemas psicofísicos que determinan su forma singular de ajustarse a su entorno".⁴⁵ En otras palabras, es la suma de las formas en que una persona reacciona e interactúa con los demás.

Se han dicho que los dos determinantes principales de la personalidad de un individuo son sus antecedentes genéticos por una parte, y su entorno social por la otra. Tradicionalmente se ha establecido que los factores hereditarios predisponen al individuo a comportarse y reaccionar de cierta manera. Asimismo, que la personalidad de un ser humano se forma a través de la presión social que recibe desde su nacimiento, y que puede provenir de su familia, escuela, amigos, etc.

Ambas teorías son ciertas, ya que el componente biológico de un individuo determina en cierta forma algunos rasgos de su comportamiento. Los factores ambientales tales como el entorno cultural en el que crece, también conforma sobre todo en las primeras etapas de la vida, rasgos de personalidad predominantes.

No obstante la validez de estas teorías, existe una adicional que afirma que la situación es un tercer factor que influye en las consecuencias que los factores hereditarios y ambientales tienen en la personalidad. Esto significa que aunque la personalidad de un individuo suele ser estable y consistente, ésta cambia de acuerdo con la situación a la que se enfrente. Las diferentes demandas que imponen las diferentes situaciones de la vida humana, exigen diferentes aspectos de la personalidad de un individuo.

La manera en que el individuo decide actuar con base en su personalidad, depende en gran medida, como ya se ha dicho, de la situación y del escenario. La cultura es el escenario de la organización y permite de igual forma la presencia de ciertos rasgos de personalidad e inhibe otros.⁴⁵

Las acciones del individuo dependen de dos cosas: su personalidad y la situación. Cuando se pasa de una situación social a otra, se modifica la conducta para adecuarse a la misma y ser coherente con el medio que le rodea. Es por eso que una estrategia organizacional de implantación o mantenimiento de cultura, no intenta modificar la personalidad del individuo desde su raíz, sino que busca alternativas que adecuen su personalidad al entorno propuesto.

A pesar de que la situación puede modificar temporalmente la personalidad de un individuo, si existen ciertos rasgos de personalidad que pueden tener efectos

⁴⁵ Robbins, Stephen. Op. Cit. Pág. 102

⁴⁶ Phegan, Barry. Op. Cit. Pág. 26

en el comportamiento de una organización, tales como el autoritarismo, el maquiavelismo y la falta acentuada de auto estima.

2.2.2. Desarrollo de actitudes positivas

El establecimiento de valores y actitudes depende de la facultad humana de almacenar recuerdos y reproducirlos, a lo que denominamos memoria. La atención es un factor importante en la formación de los recuerdos. La afectividad toma parte muy activa en la fijación y reproducción de los recuerdos.

El proceso de memoria tiene una primera fase de fijación que es la grabación del estímulo sensorial percibido. En una segunda fase de conservación, es actualizada a voluntad. En la actualidad se establece que el proceso de olvido casi siempre es de tipo activo, producido por la represión afectiva, que reprime selectivamente unos recuerdos pero no otros.

En una tercera etapa de la memoria se encuentra la evocación, o sea la recuperación o permanencia; y finalmente la cuarta etapa consiste en la identificación en la cual el sujeto tiene la convicción y certeza de que su recuerdo corresponde a la realidad.

Las dos primeras etapas constituyen la base del aprendizaje, la tercera y la cuarta son fundamentales para la creación de valores, pautas de conducta y actitudes.

La afectividad es resultado de nuestros sentimientos internos, nuestra percepción interna influida por el mundo externo a través de la parte intelectual, origina nuevos sentimientos que conforman lo que llamamos estado de ánimo o humor.

El humor que cambia brusca e intensamente constituye las emociones y éstas siendo persistentes, irresistibles y avasalladores se convierten en pasiones.

La atención, como proceso en virtud del cual nuestra actividad mental se concentra sobre objetivos determinados, sean de la esfera perceptiva, de la afectiva, de la voluntad o de la asociación de ideas, conforma un elemento más de la actitud.

Otros factores fundamentales para el desarrollo de actitudes positivas son la comprensión y significación. En la primera se requiere que se de a cada percepción, recuerdo, etc., un contenido significativo y relacionado con los demás contenidos de la mente del sujeto. A pesar de haber comprendido el estímulo, el significado dado al mismo por cada persona puede ser distinto, porque está influido por la memoria y la personalidad.

El individuo agrupa ideas, estímulos y recuerdos que tienen algo en común en cuanto a su contenido significativo, la aceptación o rechazo de indicaciones o actitudes en el trabajo dependen en gran medida de este factor.

El ser humano en general puede observar miles de actitudes; sin embargo a efectos de los estudios sobre el comportamiento organizacional, se han detectado dos actitudes que están directamente relacionadas con la evaluación positiva o negativa del empleado sobre aspectos de su entorno laboral: la motivación en el trabajo y la entrega a la organización.

a) La motivación en el trabajo

Motivo es todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada forma, o por lo menos, que dé origen a una propensión o a un comportamiento específico⁴⁷. El estímulo recibido por la persona puede tener su origen en el

⁴⁷ Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. Edit. Mc-Graw Hill, México, 1988. Pág. 57

ambiente externo, o bien puede ser generado internamente por los procesos de raciocinio del individuo.

Todo individuo tiene diferentes fuentes de motivación. Según la Jerarquía de las necesidades de Maslow⁴⁸, el individuo tiene necesidades primarias y secundarias, que a lo largo de su vida buscan ser satisfechas. Hasta en tanto una necesidad no es enteramente satisfecha, el individuo tiene la motivación para buscar los medios por los cuales verla cumplida. Con base en esto, la satisfacción o no satisfacción de las necesidades influyen en el comportamiento humano.

La motivación en el trabajo se ha definido como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Esto implica que el esfuerzo realizado por un individuo, es estimulado por el deseo de ver satisfecha una necesidad propia.

En una organización, la motivación para el trabajo está influenciada básicamente por los tres factores siguientes: 1) expectativas, cuya naturaleza y fuerza varían de acuerdo a las necesidades y aspiraciones a lo largo del tiempo; 2) recompensas, que son la percepción del individuo de satisfactores potenciales en una situación determinada; y 3) relaciones, que es la percepción del individuo de posibles recompensas para sus resultados.

b) La entrega a la organización

Para las empresas es importante desarrollar en el empleado un sentimiento de pertenencia a la organización: se ha comprobado que en la medida en que éste se involucra ó comparte la filosofía, objetivos y expectativas organizacionales,

⁴⁸ Chiavenato, Idalberto. Op. Cit Pág. 58

presenta mejor rendimiento, mayor capacidad para intervenir en la toma de decisiones y participa activamente en las iniciativas que se propongan.

Cuando en el empleado hay entrega hacia la organización, ésta no solo se observa en el grado en que cumple con los objetivos. La empresa se convierte en una parte central de su vida, así como la receptora de su esfuerzo y creatividad. El trabajador presta sus servicios no solo por convenio contractual, sino que es convencido de su rol laboral e invierte tiempo y energía en realizar su trabajo; en adaptarse al ambiente técnico, social, cultural, e inclusive proponer mejoras.

Cuando se desarrolla en el empleado un sentimiento de pertenencia con la organización, hay un mayor involucramiento en el puesto, en las actividades de las demás áreas; aprecia a su empresa como un todo y no como sub- partes con intereses diferentes. Asimismo, busca estabilidad y permanencia en el empleo, señal de que se encuentra identificado con la organización y se considera un miembro importante que colabora a la consecución de sus fines.

Los empleados asumen el compromiso y pertenencia con la organización cuando comulgan con su misión y valores, así como cuando se sienten satisfechos con sus aportaciones a la empresa, su percepción del ambiente social en el que se desenvuelven es positiva y afín a sus intereses y sentimientos.

La empresa tiene la responsabilidad de estimular el compromiso y pertenencia de los empleados a través de la clarificación de expectativas, difusión de valores y actitudes reconocidas como aceptables o benéficas.

2.2.2.1. Los sentimientos individuales: pertenencia y autoestima.

Los teóricos de la administración han propuesto que para desarrollar o modificar la cultura de una organización es imprescindible enfocar la atención a los recursos humanos que la componen, toda vez que se ha observado que las ideas, valores, actitudes, tendencias y en general todo lo que conforma a la cultura, produce un mayor rendimiento cuando son estimulados y adentrados en el factor humano,

Esto implica considerar los sentimientos y necesidades tanto del propio individuo como en sus relaciones con los demás. Entre los aspectos que están más íntimamente relacionados con las percepciones humanas, que deben ser tomados en cuenta por la empresa para lograr que el empleado se integre a la cultura propuesta están: la confianza, atención, escucha, comprensión, participación, satisfacción, relaciones interpersonales, etc.

a) Pertenencia

Dentro de estos destacan la participación y pertenencia; ambos identifican al trabajador con la empresa, si existe la primera automáticamente se da la segunda.

Por un lado, la participación es un factor clave en el desarrollo y comunicación de la cultura, Asimismo, es una herramienta gerencial que utilizada adecuadamente produce un desempeño más efectivo con mayor integración de los valores y prácticas de la empresa. Esto se debe a que cuando las decisiones son tomadas únicamente por los puestos directivos, los empleados desconocen los motivos, orígenes y situaciones por las que fueron tomadas; no alcanzan a comprender la importancia de seguir y promover las iniciativas, se sienten excluidos y no participan.

Cuando los empleados tienen la oportunidad de contribuir con sus conocimientos, habilidades y experiencias, existe por un lado una mayor probabilidad de que las decisiones tomadas sean ejecutadas. Al considerar legítimo un proceso en el cual ellos tienen injerencia directa en el desarrollo de su trabajo y en las acciones que constantemente se implementan en la organización.

Para que la participación del empleado sea fructífera o positiva, debe compartir un propósito y tener un marco común de referencia, que a gran escala aumenta la capacidad de una organización para tomar acciones coordinadas y lograr un proceso de toma de decisiones rápido y efectivo. Una respuesta coordinada con un significado común para los miembros que intervienen, permite que la organización reaccione al ambiente que le influye y al mismo tiempo, preserve el sentido o propósito tanto de ésta como de sus miembros.

De este modo, las percepciones que el empleado tiene sobre su participación y compromiso con la empresa, le crean un sentido de propiedad y responsabilidad, surgiendo como consecuencia sistemas normativos y pautas de comportamiento implícitos y voluntarios que aseguran la uniformidad en las conductas y respuestas a similares situaciones.

Al experimentar un fuerte sentido de pertenencia a la empresa, el empleado se siente comprometido, se emociona y apasiona por lograr los objetivos del negocio, por lo que adopta actitudes de mayor cooperación con su equipo de trabajo, fomentando un ambiente de creatividad, intercambio de ideas y mejor disposición para la resolución de conflictos. Espera asimismo tener una mayor intervención en lo que ocurre a su alrededor y participar en las decisiones que le afectan.

A través de la comunicación informal que se efectúa al tener una mayor participación en las actividades y procesos, es como se difunden los principios

propuestos. Asimismo, se incrementa el sentimiento de satisfacción laboral del empleado, considerándolo parte integral de la organización y permitiéndole participar en la evolución de la misma.

El modelo de administración tradicional vertical o directivo, es por tanto poco funcional para una organización que pretende obtener la participación e involucramiento de sus empleados en un proceso continuo de desarrollo y práctica de una cultura compartida y afin a sus intereses.

b) Autoestima

La autoestima es uno de los sentimientos individuales que más determinan las actitudes y comportamientos de las personas, ya que si es bien encauzada puede desarrollar el potencial del individuo y brindarle mayores satisfacciones en los diferentes roles de su vida. En caso contrario, se convierte en una fuente de angustia para el individuo, dificultando sus procesos de socialización y adaptación al medio ambiente.

A la autoestima se le ha definido como una experiencia personal al saberse apto para la vida y las necesidades que ésta implica. El saberse apto está relacionado con la confianza que se tiene en uno mismo, por lo que podría deducirse que la autoestima también es la confianza en nuestra capacidad de pensar y de actuar con base en nuestras propias ideas y sentimientos.

En el plano psicológico, las dos principales columnas que sostienen a la autoestima son la autoeficacia y la autodignidad. La primera de ellas se refiere a la confianza que un individuo tiene sobre el funcionamiento de sus capacidades mentales, tales como pensar, cúmulo de conocimientos, capacidad de abstracción, etc. La segunda, se refiere al valor humano que el propio individuo se da a sí mismo y frente a los demás. Es un reconocimiento de su

lugar y valor como ser humano dentro de la sociedad, y de la opción de ejercer sus derechos como individuo.

Laboralmente hablando, la autoestima de los empleados tiene un efecto dentro de la organización, ya que empleados con poca autoestima son por lo regular conflictivos, inseguros y extremistas; o bien propician luchas de poder por su propia inseguridad, o no resultan efectivos en sus actividades por la falta de confianza en sí mismos.

Aunque la autoestima forma parte de la cultura individual de cada ser humano y la organización no tiene en muchas ocasiones en sus manos la capacidad de incrementarla, sí tiene varias opciones para poder ayudar a los empleados a que incrementen la incrementen, así como a su grado de aceptación personal. Una de ellas es la impartición del conocimiento, ya que a éste se le ha considerado como la fuente principal de la autoestima. Entre más y mejor conocimiento tenga un empleado sobre su trabajo y su organización, su autoestima se verá incrementada, y como consecuencia la confianza en su capacidad de desempeño.

2.2.3. La adaptación al cambio

Entre más tiempo pertenece una persona a un grupo u organización, mayor es la adaptación a su cultura, adquiere más significación cada principio y se vuelve dependiente de la empresa, una vez asimilados los patrones de comportamiento y la conducta social aceptada, el individuo adquiere seguridad en sí mismo. Al sentirse integrado a una colectividad adquiere estabilidad emocional, puede entender lo que está sucediendo a su alrededor y sabe cómo responder a los sucesos.

Al lograr la estabilidad emocional de los trabajadores, les puede resultar difícil adaptarse a un cambio. La naturaleza humana nos orienta a rechazar los

cambios, sobre todo si modifican el ambiente conocido y aceptado. Cuando se gestan cambios en una organización no son aceptados por el personal, quien constantemente se aferra a las prácticas por él conocidas.

Sobre la cultura organizacional, existen dos factores para lograr el cambio: una crisis que ponga en peligro la existencia de la organización por lo que la modificación de la cultura y prácticas se vuelve prioritario; o un cambio en el ambiente externo, el cual tiene influencia sobre la empresa y provoca a su vez que se gesten los cambios. En el primer caso, el cambio se hace de una manera rápida, en ocasiones radical; en el segundo hay probabilidades de que los cambios se efectúen de manera gradual.

En la actualidad, con una mayor competencia del mercado, los adelantos tecnológicos producen cambios significativos y tanto los procedimientos como las reglamentaciones se tornan más estrictas, las organizaciones han tenido que adaptarse a cambios sustanciales que les permitan continuar participando en el sistema de producción.

Esta serie de cambios sin duda tienen efectos decisivos tanto para la propia organización como para su gente. Es importante que a pesar de sufrir una constante evolución, la empresa mantenga como base de todo cambio los valores y principios establecidos desde su fundación, cuya variación o modificación debe ser más pausada, analítica y muy estable,

La cultura conformada con base en firmes principios y valores establece las respuestas colectivas de comportamiento que probadamente han demostrado ser afines a las expectativas de la empresa. Cuando una organización se encuentra frente a una situación nueva, inicialmente intenta abordar el cambio actuando con base en sus principios fundamentales, es decir, en primera instancia ensaya las respuestas que ya han sido aprendidas y aceptadas, y

posteriormente si no es suficiente, se toman acciones para adaptarse a los cambios que se presenten.

Cuando un empleado tiene claros los valores y la filosofía principal de la empresa y los ha internalizado, encuentra fácil la adaptación a un cambio del ambiente, se encuentra comprometido y participa activamente en las iniciativas que la empresa tome para promover un cambio.

Existen varios factores que aseguran el cambio fácil, asimilado por los empleados de una empresa:

1. Contar con mandos modelo, positivos y que den ejemplo con su conducta.
2. Comunicar constantemente los símbolos, significados y mensajes que se espera se internalicen en la mente de los empleados.
3. Promover y apoyar a los empleados que adopten los valores propuestos.
4. Rediseñar los procesos de socialización para que concuerden con los valores.
5. Reemplazar las normas no escritas por reglas y reglamentos formales que sean susceptibles de aplicación.
6. Promover el consenso de grupos de empleados a través de la participación activa y de la creación de un clima de confianza.

Estas medidas son acciones que permiten a una empresa reforzar los valores y conductas esperadas a través de iniciativas de comunicación informal que con el paso del tiempo y la demostración de utilidad entre los empleados se convierten en formales, propiciando así gradualmente la asimilación de los cambios por un proceso de socialización.

CAPITULO 3

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACION EN UNA EMPRESA FARMACEUTICA

3.1. La organización del caso de estudio

El caso en estudio es una empresa farmacéutica que inició sus actividades en México en la década de los treinta como "LABORATORIOS BRUNTFORM". Actualmente es una de las compañías mencionadas entre las 100 primeras de la clasificación de Fortune 500, por su importancia en la industria farmacéutica a nivel mundial.

La inversión en investigación para la salud que efectúa, le ha dado prestigio internacional; elabora productos farmacéuticos de calidad que previenen y tratan enfermedades, con el fin de preservar la vida humana.

La empresa a nivel internacional, cuenta con más de cuarenta mil empleados en sus diferentes subsidiarias ubicadas en más de veinticinco países. Este aspecto aunado a sus ventas, le ha conferido a la Compañía la mayor participación en el mercado mundial de fármacos de receta y el liderazgo global en este mercado.

3.1.1. Antecedentes históricos en México

En la década de los treinta, cuando la atención médica inició su mayor crecimiento y desarrollo en México, se constituyó la empresa denominada BRUNTFORM, modesta organización que importaba y distribuía productos medicinales producidos en el extranjero.

En los cuarenta se reforzó la infraestructura médica, hospitalaria y de especialidades en el país: en 1943 iniciaron su funcionamiento el Instituto

Mexicano del Seguro Social y en 1944 el Instituto Nacional de Cardiología. El análisis de la situación por parte de la empresa y la investigación realizada en la década anterior, permitió presentar una serie de medicamentos que tuvieron aceptación por parte de médicos y pacientes. A mediados de esa década se inauguró la primera planta en México, transformándose BRUNTFORM de distribuidora a fabricante de productos farmacéuticos.

En el año de 1952, se inaugura una planta en el sur de la ciudad de México. Estas nuevas instalaciones, dotadas de mayores adelantos tecnológicos en materia química y farmacológica, dio mayor auge a la introducción de nuevos productos y a la labor social de la organización.

La década se caracterizó por intensas campañas sanitarias para erradicar enfermedades como el tifo exantemático, la fiebre amarilla, el bocio, la tuberculosis y el paludismo. La elaboración de antibacterianos por los investigadores de los laboratorios fue la actividad clave de la empresa.

En 1986, después de una nueva asociación con un grupo mexicano denominado SESK, se marcó un nuevo periodo para la empresa, con la tendencia de crecimiento y labor social que le había caracterizado.

El 01 de julio de 1991 se adopta la denominación actual, al ser absorbida por la compañía norteamericana de la cual se convierte en filial.

Desde finales de 1994, la empresa inició sus exportaciones a subsidiarias de diversos países de Latinoamérica, incrementando a la vez el número de lanzamientos de nuevos productos y confirmando su posición de liderazgo dentro de la industria farmacéutica.

3.1.2. Organización general

En la actualidad la organización de la empresa en México está conformada por una dirección general, ocho direcciones que se encargan de la administración de las áreas de Ventas, Finanzas, Recursos Humanos, Mercadotecnia, Asuntos Gubernamentales, Asuntos legales y Servicio al cliente. Además cuenta con tres direcciones de asesoría (staff) en las áreas Agrícola, Médica y de Manufactura.

Para efectos de este estudio interesa describir las principales responsabilidades de las direcciones de Recursos Humanos y de Manufactura, toda vez que la primera cuenta entre sus funciones el difundir los factores relativos a la cultura de la empresa; y la segunda es en donde se realiza la intervención que sirve como base de este estudio.

La dirección de Recursos Humanos es la responsable del desempeño de los empleados y de acrecentar sus satisfacciones, construyendo un ambiente de trabajo más productivo. Enfoca sus objetivos a mantener una comunicación abierta y honesta, propiciar el trabajo en equipo, y a dar reconocimiento al buen desempeño.

Las gerencias con las que cuenta son: Compensaciones y Beneficios, Administración de Personal, Relaciones Industriales, Desarrollo Organizacional y Comunicación Organizacional. En estas dos últimas áreas se centra la responsabilidad de desarrollar a la organización y a sus empleados en base a las estrategias corporativas de crecimiento.

La Dirección de Manufactura por su parte, es la responsable de manufacturar los productos farmacéuticos comercializados por los laboratorios con base en las formulaciones establecidas por los investigadores de la empresa, debiendo

cumplir ésta con los requisitos de calidad establecidos por los organismos gubernamentales de nuestro país.

La visión de la División de Manufactura a nivel mundial, retomada por la Dirección local, explica como objetivos a cumplir: "Anticipar y satisfacer las expectativas de los clientes, con productos y servicios de calidad, disponibles en el momento oportuno, al mejor costo posible, con alto grado de confiabilidad; en una forma ética, segura y ecológica".

Dicha dirección tiene a su cargo ocho gerencias: Producción, Materiales, Servicios Técnicos, Planeación, Control de Calidad, Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Humano. Una de las responsabilidades de cada una de éstas áreas es apoyar las iniciativas que en materia de comunicación, desarrollo humano y organizacional, promueva la dirección.

La Gerencia de Desarrollo Humano es la responsable de capacitar al personal en los aspectos técnicos y de liderazgo. Las áreas de conocimiento relacionadas con cada puesto y área, son desarrolladas e instruidas por personal del Departamento, con la finalidad de preparar al personal, haciéndolo capaz de responder a los requerimientos de la organización.

Por otro lado, es la encargada de diseñar estrategias que propicien la aceptación de los valores de la organización, con el objeto de que las prácticas, procedimientos y comportamientos alineados a los objetivos de la División, sean comprendidos y practicados por todos sus miembros.

3.1.3. Modelo de comunicación interna

El modelo de comunicación organizacional interno adoptado por la empresa está dirigido básicamente al desarrollo de un sentido de propósito, orgullo y pertenencia de los empleados, que busca promover a su vez un sentimiento de

cooperación, comunicación abierta e intercambio de información oportuna y confiable.

La difusión de la misión, visión y valores centrales son la base sobre la cual la compañía diseña su estrategia de comunicación organizacional: la misión establece el sentido ético y dirección a seguir; la visión propone las metas y objetivos que deben ser alcanzados; y los valores determinan las pautas de comportamiento que permiten la consecución de la visión.

Tomando en consideración estos tres elementos, la dirección de la empresa conjuntamente con las áreas de Desarrollo Organizacional y Desarrollo Humano, ha promovido a través del Departamento de Comunicación Organizacional su estrategia de comunicación enfocada al logro de cuatro objetivos principales: compartir una visión, alinear esfuerzos, desarrollar una comunidad sana y tomar decisiones inteligentes.

La comunicación ocupa un lugar primordial dentro de la estrategia de negocios de la empresa, tal y como se observa en los cuatro principios de liderazgo establecidos como filosofía de comportamiento dentro de la empresa: conocer y desarrollarse a si mismo; conocer y desarrollar el negocio; conocer, apoyar y desarrollar a la gente; y finalmente comunicar.

Todos estos principios están directamente relacionados con la emisión y recepción de información, así como con la interacción constante entre los integrantes de la organización. Para la empresa es importante establecer sistemas de comunicación y tecnología de información que permitan a los empleados comunicarse tanto a nivel profesional como personal, para estar al tanto del comportamiento de su medio ambiente y ser aptos para tomar mejores decisiones.

3.2. Diagnóstico situacional inicial.

La empresa cuenta con una plantilla de personal de 567 empleados distribuidos en las dos divisiones que operan en México: la División de Manufactura y la División de Salud.

La División de Manufactura se compone de 238 empleados; esto es, el 41% de la población total de la Compañía, es la responsable del proceso de producción de los medicamentos. Los empleados pertenecientes a esta División se encargan de cumplir con todo el proceso de manufactura, desde la adquisición de insumos, planeación de producción, elaboración de los medicamentos según las fórmulas de fabricación, hasta su almacenamiento para posteriormente ser distribuidos en el mercado. Por ubicarse la mayoría de sus actividades dentro de las áreas de operación, a esta División se le conoce también como la "Planta".

Las áreas de mando con las que cuenta la División de Manufactura son una dirección general y ocho gerencias: Materiales, Planeación, Servicios Técnicos, Producción, Ingeniería, Control de Calidad, Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Humano.

Por otra parte, los restantes 329 empleados pertenecientes a la División de Salud, tienen a su cargo la administración de los recursos financieros, técnicos y humanos de la empresa, siendo las principales áreas con las que cuenta esta División: Finanzas, Sistemas, Ventas, Mercadotecnia y Recursos Humanos.

Esta última área es la responsable de administrar por una parte, las remuneraciones y prestaciones del personal de ambas divisiones, y por la otra, de promover el desarrollo de la organización y de sus empleados. Ambas actividades son efectuadas por el área en forma continua con el fin de mejorar el clima laboral y de optimizar el rendimiento y satisfacción de los empleados.

Dentro de su estructura, Recursos Humanos consta de un Departamento llamado "Desarrollo Organizacional", que es el responsable de diseñar estrategias que promueven y crean valores, principios y códigos que, seguidos por el personal, tienen como fin coadyuvar a incrementar el éxito de la empresa en los negocios.

En este sentido, el enfoque de los potenciales y actitudes de las personas que laboran en la Compañía es uno de los principales objetivos del área, por lo que dentro de su estructura se encuentra una gerencia de Entrenamiento, que apoya las iniciativas de desarrollo del factor humano de la empresa. Es directamente responsable de promover el desarrollo de los empleados, a través del cumplimiento de programas de capacitación diseñados para incrementar las habilidades de los empleados afines a los intereses del negocio.

Las áreas dependientes de la División de Salud han contado con planes de capacitación que permiten a los empleados ser más competitivos y desarrollar planes de carrera para un futuro profesional dentro de la organización.

Año tras año, el área de Entrenamiento ha realizado "Programas de desarrollo de talento" basados en detecciones de necesidades de capacitación expresadas por el personal de la División de Salud. En 1996 y 1997, por ejemplo, Desarrollo Organizacional contó con un vasto programa de capacitación en el que se incluyen como áreas prioritarias de desarrollo: planeación, organización, dirección, negociación y control de presupuestos, entre otras; competencias todas dirigidas a mejorar los resultados de desempeño y operación en las áreas administrativas.

Lamentablemente no se podía decir lo mismo de las áreas de manufactura, ya que de acuerdo a las actividades que desarrolla la mayoría del personal adscrito a dicha División, el plan de entrenamiento no es adecuado puesto que no se

apega al ochenta por ciento de los requerimientos de los puestos existentes en la Planta.

Recursos Humanos acordó entonces con la Dirección de Planta cederle todo lo concerniente a la organización y administración de la capacitación, ya que por estar ésta más familiarizada con los procesos de producción, sería más competente para establecer planes de capacitación que contribuyeran a cumplir sus requerimientos de entrenamiento. De este modo, en 1996 la Dirección de Planta crea el área de Desarrollo Humano.

Características peculiares de capacitación en la planta:

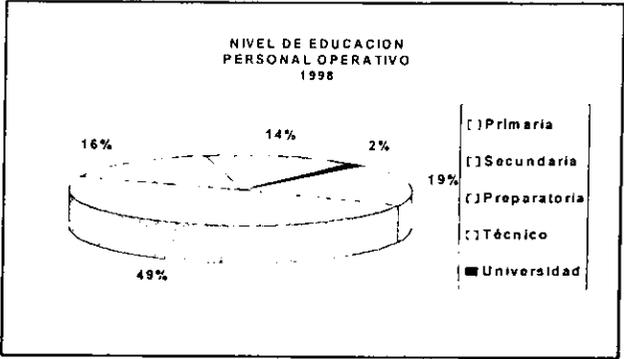
La producción de medicamentos es una actividad compleja que requiere de un gran número de personal técnico especialista en equipos, maquinaria, análisis de laboratorio, control de inventarios, etc.; por lo que las necesidades de capacitación son muy específicas y requieren una actualización constante.

A pesar de que la manufactura de productos farmacéuticos en sus etapas de elaboración de graneles y empaque requiere un vasto conocimiento de los equipos por parte de los obreros, no requiere sin embargo que éstos cuenten con antecedentes académicos superiores.

Por lo tanto, el ochenta y seis por ciento del personal de la División de Manufactura cuenta con antecedentes académicos de secundaria o nivel técnico, y el catorce por ciento restante está conformado por profesionistas que dirigen y planean la producción en todas sus etapas. Los antecedentes académicos de este último personal son generalmente ingenierías y ciencias afines a los procesos de producción de la industria farmacéutica.

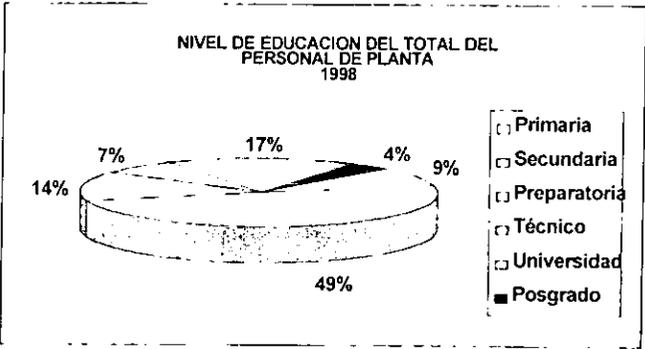
En la gráfica 1.1 se observan los porcentajes de los diferentes niveles de estudio que actualmente tienen los empleados sindicalizados de la Planta,

englobando dentro de este grupo a los puestos de Operadores de manufactura, Operadores de almacén, Técnicos en mantenimiento, Técnicos laboratoristas y Ayudantes generales.



Gráfica 1.1
Fuente: Dirección de Recursos Humanos. Julio de 1998

En la gráfica 1.2. se observa el nivel académico tanto del personal sindicalizado como profesional de la División de Manufactura.



Gráfica 1.2
Fuente: Dirección de Recursos Humanos. Julio de 1998.

El área de nueva creación llamada "Desarrollo Humano", dependiente directamente de la Dirección de la Planta, fue concebida desde hace tres años como un área staff a nivel gerencial, que sin ser parte de Recursos Humanos,

tiene la responsabilidad de implementar planes formales de capacitación para los empleados de la planta.

Justificación de la creación del área de Desarrollo Humano:

Cabe mencionar que desde hace seis años en que la empresa dejó de ser propiedad de capital mexicano y se convirtió en una filial de la Compañía norteamericana, los flujos de trabajo se modificaron considerablemente.

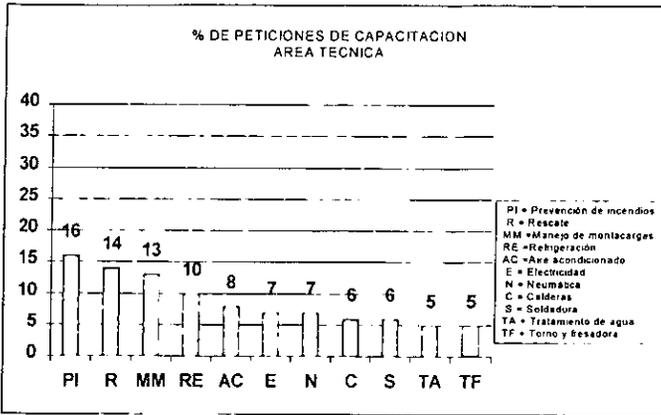
De 186 productos que se manufacturaban anteriormente, la cantidad se convirtió en 372 que es la cifra que se mantiene desde 1996 a la fecha. Este aumento en la producción generó la contratación de un mayor número de personal, la adquisición de maquinaria y equipos nuevos, y el establecimiento de procedimientos y operaciones acordes a los nuevos volúmenes de producción.

La falta de capacitación por parte de Recursos Humanos para la Planta, justificó que la Dirección de Planta decidiera crear un área que tuviera la responsabilidad de capacitar al personal en los aspectos técnicos relacionados con las actividades de cada puesto a fin de mejorar los resultados en la producción.

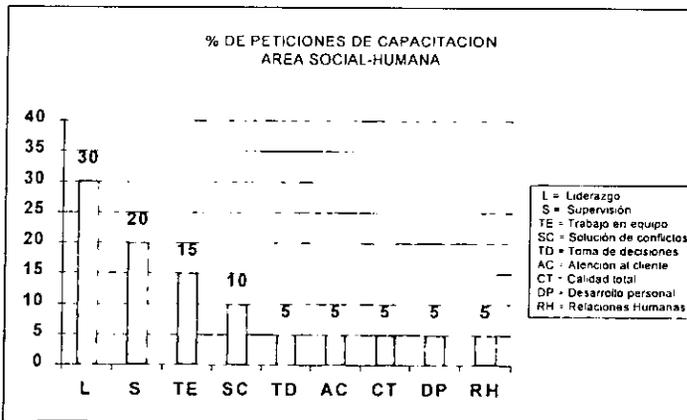
De este modo, a mediados de 1996 dicha área inició el desarrollo de planes de capacitación, enfocándose principalmente a los aspectos en donde se observaba una mayor problemática de desempeño en los procesos de producción.

A mitad del año 1996 se realiza el primer diagnóstico de necesidades de capacitación entre el personal de la planta por personal especializado en las disciplinas de la Comunicación, Psicología y Administración, tomando como muestra 126 empleados de las áreas de Producción, Almacén, Mantenimiento y

Control de Calidad. Los resultados obtenidos en dicha detección fueron los siguientes:



Gráfica 1.3
 Fuente: Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación. Desarrollo Humano. 1996

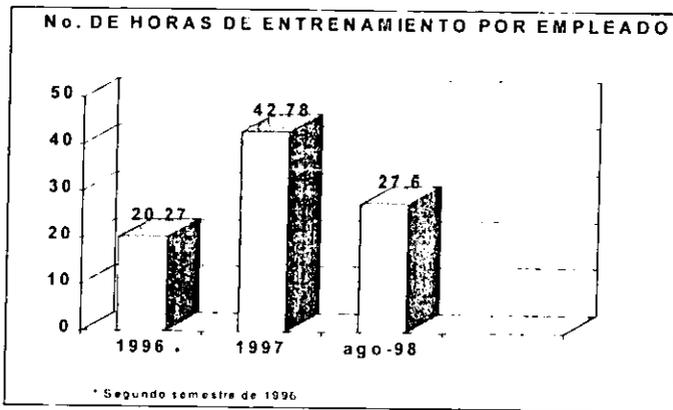


Gráfica 1.4
 Fuente: Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación. Desarrollo Humano. 1996

Con base en este diagnóstico se contrató personal especializado en la impartición de entrenamientos técnicos y de desarrollo humano, ratificándose la utilidad del personal de comunicación para la evaluación y seguimiento de los programas, a fin de que las habilidades y conocimientos que fueran susceptibles

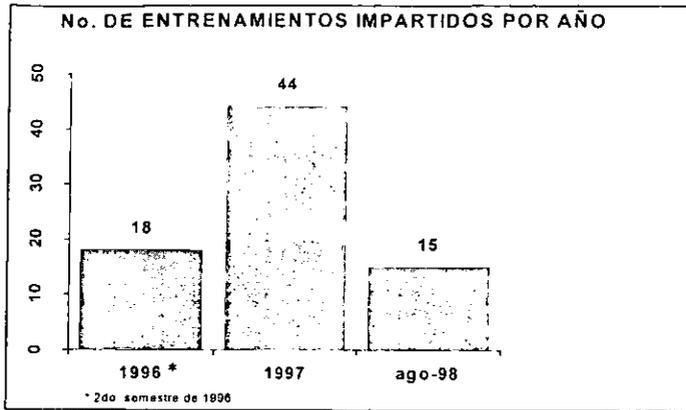
de ser desarrollados, se consideraran prioritarias en los planes de capacitación que de acuerdo a este diagnóstico se implementaron a partir del segundo semestre de ese año y de 1997.

De este modo, siendo el objetivo de Desarrollo Humano, subsanar los requerimientos de capacitación del personal de la División de Manufactura a fin de hacer más efectivas las operaciones y procesos en la planta, inició el Plan de Capacitación para los siguientes dos años, mismo que significó un número considerable de horas de entrenamiento para el personal de todos los niveles, tal y como se observa en la gráfica siguiente:



Gráfica 1.5
Fuente Departamento de Desarrollo Humano. Agosto de 1998

En la siguiente gráfica se reflejan las actividades que en materia de capacitación efectuó el Departamento de Desarrollo Humano durante los años de 1996, 1997 y 1998. Para el primer año solamente se considera el segundo semestre, ya que el área fue creada en los primeros meses de ese año.



Gráfica 1.6
Fuente: Departamento de Desarrollo Humano. Agosto de 1998

En el año en donde se refleja una gran actividad en cuestiones de capacitación fue 1997, ya que fue en este periodo de tiempo en donde mayoritariamente se impartieron los entrenamientos que la Dirección de Planta consideró necesarios para incrementar las habilidades técnicas de su personal.

De este modo, 1997 fue el año que se caracterizó por obtener y destinar mayores recursos para actividades de capacitación. En comparación con 1996, se observa un incremento de más del 100% en la programación e impartición de cursos, talleres y entrenamientos en procesos específicos de producción.

Sin duda alguna todos los esfuerzos realizados en materia de capacitación impactaron en gran medida en el grado de conocimientos técnicos del personal de la Planta, ya que según los resultados de diversos exámenes de competencia que fueron aplicados a los empleados a finales de 1997 para un proceso escalafonario, los trabajadores observaron tener un mejor dominio de los equipos y fases de los procesos específicos de producción.

Inclusive gracias a este incremento en las habilidades técnicas, se dieron casos en que los propios operadores, sin intervención de los supervisores, detectaron a tiempo anomalías que de no haberse identificado podrían haber causado destrucciones posteriores de lotes de producto.

A pesar de obtener estos resultados, las desviaciones hacia finales de 1997 no se redujo tal y como se esperaba cuando se implantaron los programas de capacitación diseñados por el Departamento de Desarrollo Humano. Analizando los orígenes de cada uno de los atípicos conjuntamente con el personal gerencial de la Dirección de Planta, se observó la siguiente situación: el número de errores atribuidos a la falta de competencia técnica, se redujo en un 61%. Sin embargo, el número de errores provocados por la omisión de algún paso en el procedimiento, se disminuyó solo en un 19%.

La omisión de pasos en un procedimiento no fue indicativo para los supervisores de un desconocimiento del mismo, sino una falta de concentración al momento de realizar la tarea. Esta reflexión llevó al área de Desarrollo Humano a considerar limitada la efectividad de la capacitación en el mejoramiento del desempeño laboral y organizacional.

Bajo ese pensamiento, se determinó que independientemente de las detecciones periódicas de necesidades de capacitación, se debía investigar las causas por las cuáles seguían existiendo problemas de calidad en las operaciones. A continuación se explicará con más detalle el análisis efectuado que dio origen al presente trabajo.

Planteamiento del problema

A principios de 1998 se llevó a cabo una sesión de evaluación de resultados sobre el año 1997 entre la Dirección de Planta y sus ocho gerencias, siendo uno de los temas principales el aprovechamiento de los recursos destinados a la capacitación, y su impacto sobre los índices de producción y servicio de la Planta en general.

Los gerentes manifestaron en dicha reunión estar satisfechos con el incremento de las competencias técnicas de su personal, como consecuencia de las horas invertidas en entrenamiento; sin embargo, mencionaron no haber observado un cambio de conducta evidente en su personal, que diera muestra de una mejor disposición para realizar las tareas en forma efectiva. Dadas estas aseveraciones, se cuestionó el impacto de los cursos sobre liderazgo que desde 1996 impartió el Departamento de Desarrollo Humano a través de sus instructores internos.

Los gerentes manifestaron que si bien observaron en los empleados un incremento en su motivación laboral, especialmente en forma inmediatamente posterior a la participación en alguno de los cursos, la influencia e impacto de éstos no eran permanentes puesto que al poco tiempo el empleado retomaba sus antiguos hábitos individualistas y personales.

Bajo esta perspectiva se hizo una clara diferenciación de la efectividad de los resultados obtenidos a través de los entrenamientos en las áreas técnicas y social-humanas. Con relación al aspecto técnico, hubo consenso en que las horas de capacitación destinadas a cada empleado habían sido bien aprovechadas y otorgaban a los trabajadores conocimientos técnicos que los hacían más capaces de realizar su trabajo acertada y efectivamente.

En lo que respecta al comportamiento, los gerentes coincidieron en que seguía existiendo desintegración en sus equipos de trabajo, así como desmotivación de los empleados por seguir los procedimientos de calidad, falta de compromiso con las fechas y cantidades requeridas de producción y falta de iniciativa y cooperación entre compañeros, entre otros factores. Dichos comportamientos demostraron a su juicio no una carencia de conocimientos o competencias, sino una cuestión de actitud de los trabajadores, respecto a su participación y responsabilidad en el trabajo en conjunto.

Con base a tales observaciones, se concluyó que si bien la capacitación cumplió con el objetivo de incrementar la capacidad técnica de los empleados, no fungió por sí misma como una herramienta para lograr cambios de actitud permanentes. A través de la capacitación, los empleados recibieron teorías humanísticas que aunque estaban dirigidas a desarrollar habilidades de liderazgo, no resultaron lo suficientemente convincentes y permanentes como para lograr que los trabajadores conocieran los valores importantes para su organización y actuaran por convicción conforme a éstos.

Justificación del trabajo

Una vez que se llegó a la conclusión de que el proceso de enseñanza-aprendizaje no resultó suficientemente efectivo para lograr cambios de actitud permanentes, se determinó establecer los factores que estaban teniendo influencia sobre el comportamiento de los trabajadores, y como consecuencia sobre la efectividad de las operaciones efectuadas por el personal de la Planta.

La suscrita propuso como una alternativa a los sistemas formales de capacitación, realizar un diagnóstico de la cultura organizacional imperante en ese momento, a fin de determinar una apreciación global sobre la filosofía cultural adoptada y ejercida por los trabajadores hasta el momento anterior al estudio.

El conocimiento de las apreciaciones, sentimientos y percepciones de los empleados sobre su medio de trabajo, se consideró una herramienta para desarrollar y implementar a futuro soluciones que tuvieran un impacto positivo sobre el ánimo de los trabajadores y sobre la calidad en la ejecución de sus actividades laborales.

3.3. Metodología

Estudio de intervención con aplicación de estrategias operativas de cambio de conducta.

La metodología del estudio comprende 2 fases diagnósticas y una etapa de intervención. La primera etapa diagnóstica se efectúa a través de entrevistas grupales; la segunda etapa diagnóstica se realiza a través de cuestionarios. De las conclusiones de estas 2 etapas se determinan propuestas de solución; finalmente se aplican en una fase de intervención las propuestas más relevantes, que cuentan con el apoyo de la empresa.

3.3.1. Primera fase diagnóstica

El primer paso para detectar las áreas de oportunidad de modificación de la efectividad de la Planta, se realiza a través de un diagnóstico del clima organizacional de la División de Manufactura. Este diagnóstico tiene la finalidad de servir como punto de comparación entre los valores culturales entendidos o practicados por los empleados, y la cultura organizacional propuesta por la Dirección de Planta.

Para realizar el diagnóstico se determinó utilizar como herramienta las "entrevistas grupales", con objeto de conocer de viva voz de los participantes sus apreciaciones, sentimientos, opiniones y en general su percepción personal sobre la organización, formas de trabajo, normas y políticas; es decir, identificar sus actitudes globales respecto su medio ambiente laboral.

A través de las entrevistas se busca identificar también los principales factores culturales que contribuyeron a la aparición, evolución y asimilación de actitudes y comportamientos tanto favorables como desfavorables para los intereses de la organización, con el objeto de reunir información que sirviera como base para desarrollar a futuro estrategias de cambio y desarrollo personal y cultural.

Para la ejecución de las entrevistas grupales se consideró suficiente una muestra del 50% del personal de la Planta. Se programó realizar entrevistas aleatorias a 115 empleados, en grupos de 10 a 15 personas pertenecientes a la misma área operacional.

Para lograr lo anterior se procedió a clasificar por áreas operacionales al total de los empleados; posteriormente numerados por orden alfabético se descarta a todos los números pares, independientemente de su sexo, antigüedad, etc. Con lo anterior se descarta al 50% de empleados en cada área operacional. Finalmente los que quedan incluidos en la muestra se distribuyen en grupos de 10 a 15 personas para efectuar las entrevistas.

Para mayor referencia, el personal de la División de Manufactura está distribuido en las áreas operacionales como a continuación se indica:

Area	No. de Personal
Depto de Sólidos (Producción)	16
Depto de Area Estéril (Producción)	20
Depto de Acondicionamiento (Prod)	48
Depto de Dispensado (Almacén)	11
Depto de Admón de la Producción	6
Gerencia de Planeación de Materiales	10
Sub-gerencia de Compras	10
Gerencia de Mantenimiento	24
Gerencia de Servicios Técnicos	8
Gerencia de Control de Calidad	5
Control de Calidad (Laboratorios)	42
Departamento de Almacén	20
Gerencia de Entrenamiento	4
Depto. de Cafetería	14

Total de Empleados: 238

La separación por área operacional se consideró conveniente, así como el no involucrar en una misma sesión a personal de mando y de línea, con objeto de evitar el obstáculo jerárquico que provoque inexactitud, omisión o falseamiento en la información proporcionada.

No se consideró oportuna la participación de la Directora de Planta y de los Gerentes; se les invitó a realizar una sesión para que este grupo específico pudiera exponer su percepción sobre el clima de la organización. Lamentablemente esto no pudo concretarse.

Con respecto a los niveles restantes de la División, se programaron los grupos de tal manera que no participaran en la misma sesión supervisores, profesionales y operadores.

La duración de la entrevista grupal se estimó en dos horas para cada grupo, a fin de dar oportunidad a todos los participantes de externar sus opiniones, sin que se cayera en repeticiones o la sesión se convirtiera en un foro para la resolución de problemas específicos. A pesar de que el proceso se propone como un foro de expresión y aportación de ideas, expectativas y opiniones, se cuida el aspecto de manejarlo en un sentido constructivo y positivo, y no en un espacio para debatir por situaciones especiales.

Como impulsora del proyecto y responsable de la comunicación, me fue necesario conducir los ejercicios, con la responsabilidad fundamental de desarrollar la sensibilidad para dirigir y promover la retroalimentación e intercambio no solo de información, sino de sentimientos y percepciones entre los empleados, identificando tanto elementos relacionados con las sensaciones humanas, como factores relacionados directamente con la estructura en general de la organización.

Las preguntas formuladas a los empleados son abiertas, como punto de partida para la lluvia de ideas entre los participantes, fueron las siguientes:

- 1) ¿Qué actitudes, iniciativas, modelos o acciones crees que nos ayudan a nuestro propósito de convertirnos en una empresa manufacturera de clase mundial, para la cual la calidad es su mayor prioridad?

- 2) ¿Cuáles crees que son los factores principales que te impiden u obstaculizan realizar tu trabajo en la forma que se te solicita?. Por favor considera aspectos de índole material, humano y de la propia organización.
- 3) De los aspectos que nos impiden cumplir con nuestros objetivos, ¿cuáles consideras que son los más importantes y que han tenido un mayor impacto en ti, en tus compañeros y en tu organización?.
- 4) ¿Cómo recomiendas que se deben solucionar nuestros principales problemas?. Da ideas y sugerencias que puedan ayudar a este propósito.

La primer pregunta pretendió establecer las áreas de fortaleza de la División; es decir, aquellos aspectos en los cuales se otorgan recursos y se desarrollan estrategias, que hasta esa fecha fungían como elementos promotores para hacer más efectivas las operaciones y el ambiente de trabajo. A través de esta pregunta se intentan identificar las buenas prácticas que deben ser reforzadas y conservadas por su probada influencia positiva en la organización, según opiniones de los propios empleados.

La segunda y tercera pregunta pretenden destacar las principales actitudes, prácticas, procesos de trabajo, relaciones laborales y humanas, entre otros factores, que provocan por una parte problemas en la ejecución de las operaciones, y por la otra, relaciones indeseables, con influencia negativa para el personal, la producción o el ambiente de la organización.

Finalmente la cuarta pregunta obedece a conocer alternativas de solución para las áreas de oportunidad planteadas por los propios empleados. De esta manera, se pretende tener elementos para considerar acciones a futuro alineadas con los intereses, preocupaciones y puntos de vista del personal que se ve involucrado día tras día con las situaciones desencadenantes de conflictos.

A través de las entrevistas, la comunicóloga funge como facilitadora del proceso, verificando que todos los participantes tengan la oportunidad de hablar y expresar sus ideas. Se maneja un contexto de apertura total a comentarios, siempre que éstos no se centren en personas específicas, sino en hechos o situaciones de grupo. Así, queda asentado que el ejercicio no sirve como "cacería de brujas", sino como una dinámica de crecimiento organizacional.

La responsable cuenta con dos personas que colaboran en la recopilación escrita de la información proporcionada. De esta manera, se anotan en forma textual los comentarios externados por los participantes, con el objeto de no alterar las percepciones y sentimientos, sino analizar el trasfondo de cada manifestación.

A modo de resumen, los propósitos esenciales de la realización de este ejercicio son:

1. Obtener información de la organización (División de Manufactura) como un todo, a través de la percepción de sus individuos, sin que implique información sobre ellos.
2. Obtener información acerca de la forma en que se percibe la operación de la División.
3. Establecer un diagnóstico general del clima organizacional de la División de Manufactura, con el objeto de tomarlo como punto de referencia para analizar en una segunda etapa de investigación las áreas de oportunidad específicas.
4. Presentar un diagnóstico de necesidades materiales, humanas y de información.
5. Determinar aspectos prioritarios de atención.

3.2. Segunda fase diagnóstica

El objetivo de hacer una segunda recopilación de datos, es obtener información específica acerca de las preocupaciones principales expresadas en la primera fase, para con base en ella poder implementar a corto y mediano plazo planes de acción que coadyuvarán a incrementar la efectividad, calidad y productividad de la División de Manufactura.

Realizar una recopilación de información adicional tiene la ventaja de hacer que el Departamento de Desarrollo Humano centre su atención en los aspectos operativos, administrativos y humanos con mayor influencia en los resultados y comportamiento de la organización, impidiendo caer en generalidades no objetivas y no demostrativas del verdadero sentir del trabajador y la colectividad.

De acuerdo a las principales tendencias observadas en el primer ejercicio, se diseñó un cuestionario con una serie de preguntas enfocadas a reconocer con mayor exactitud las problemáticas, satisfactores e insatisfactores predominantes en el clima organizacional.

Previo a la aplicación de los cuestionarios, los empleados fueron instruidos sobre la importancia de contestar con honestidad y sin temor a represalias. A diferencia del ejercicio anterior, en el que los participantes eran identificados visualmente, los cuestionarios fueron resueltos en forma anónima por 105 empleados de los niveles comprendidos entre supervisores y operadores.

Tomando como referencia los aspectos relevantes de la fase I, las preguntas formuladas a los empleados fueron las siguientes:

Percepción organizacional

Número	Pregunta
1	Comprendo la misión, visión y valores éticos de la empresa.
2	Conozco las metas y objetivos de la empresa.
3	Comparto los planes futuros de la empresa y su estrategia de crecimiento
4	Contribuye mi trabajo para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.
5	Tengo compromiso para lograr el éxito de la empresa.
6	Mi sentimiento es de orgullo por trabajar para la empresa.
7	Confío en que los resultados de este encuesta serán útiles para la empresa

Imagen institucional

Número	Pregunta
8	La empresa tiene altos estándares de éticas de negocios
9	La empresa tiene la habilidad para atraer y retener empleados de alta calidad.
10	La empresa está preocupada por la seguridad y calidad de los empleados,
11	La empresa trata a los empleados con dignidad y respeto.
12	La empresa le proporciona entrenamiento que le permite dominar su trabajo actual
13	La empresa lleva hasta el final nuevas iniciativas o programas.
14	La empresa promueve un ambiente abierto y de confianza.
15	La disponibilidad de los directivos de la empresa hacia los empleados.

Comunicación organizacional

Número	Pregunta
16	Usualmente estoy enterado de los acontecimientos importantes que suceden en la empresa.
17	La empresa cuenta con medios de comunicación efectivos para mantenernos informados
18	Cuento con suficiente información para tomar mis decisiones
19	La comunicación formal (políticas, manuales, boletines, etc.) es adecuada y suficiente
20	La comunicación informal en la empresa (chismes, rumores (afecta mi trabajo)

- 21 La comunicación que tengo con mis superiores me ayuda a conocer la empresa y a desempeñarme mejor en mi trabajo
- 22 La comunicación entre mis compañeros y yo me facilita la realización de mi trabajo

Estilo de supervisión

Número	Pregunta
23	Mi gerente/supervisor demuestra cooperación en el trabajo
24	Mi gerente/supervisor alienta la cooperación dentro de mi área de trabajo.
25	Mi gerente/supervisor me permite saber cómo me estoy desempeñando en mi trabajo.
26	Mi gerente/supervisor escucha mis problemas y sugerencias.
27	Mi gerente/supervisor desarrolla eficazmente a su personal.
28	Mi gerente/supervisor mantiene bien informado al personal de lo que pasa.
29	Mi gerente/supervisor es justo con todos; no muestra favoritismos

Efectividad organizacional

Número	Pregunta
30	Los empleados en mi área cooperan unos con otros.
31	Los empleados de diferentes áreas cooperan entre sí.
32	Los gerentes de diferentes áreas cooperan entre sí.
33	Es fácil obtener cooperación y asistencia de otras áreas.
34	En mi equipo de trabajo, se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.
35	La cantidad de trabajo que tengo interfiere con los buenos resultados que quiero proporcionar.
36	La presión en mi trabajo es un problema.
37	Frecuentemente existen acciones que son retrasadas por el número de personas que deben involucrarse en la toma de decisiones.
38	Tengo los medios (información, personal y equipo) que necesito para realizar mi trabajo de manera efectiva.
39	Mi gerente/supervisor es justo con todos; no muestra favoritismos

Ambiente organizacional

Número	Pregunta
40	Se respira un ambiente de apertura y confianza en la empresa.
41	En mi área se mantienen relaciones interpersonales y de trabajo saludables.
42	El trato entre compañeros y jefes es respetuoso.
43	Percibo que la gente en general se siente satisfecha y contenta de trabajar en esta empresa.
44	Considero a la empresa como una gran familia.

Satisfacción laboral

Número	Pregunta
45	En mi empleo se hace buen uso de mis conocimientos y habilidades
46	Mi empleo me ofrece la oportunidad de aprender y desarrollar nuevas habilidades y destrezas
47	Mi trabajo me ayuda a lograr mis objetivos personales.
48	Estoy conforme con las políticas de sueldos y prestaciones de la empresa.
49	Las condiciones físicas de trabajo en mi área son adecuadas y confortables.
50	El sistema de evaluación del desempeño es justo y me alienta a trabajar mejor.
51	La empresa me ofrece un equilibrio entre mi vida personal y el trabajo.

3.3.3. Estudio de intervención con aplicación de estrategias operativas de cambio de conducta

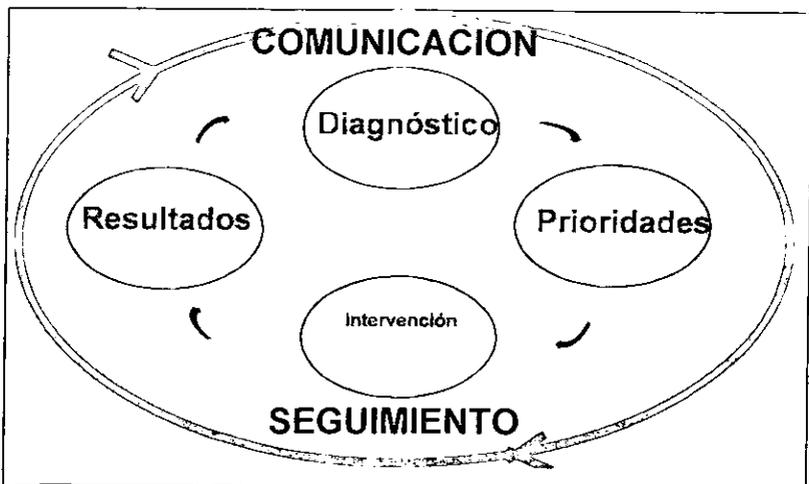
Una vez identificados cuales son los principales problemas de percepción y cultura organizacional entre los empleados de la Planta, se decidirá sobre alguna alternativa que permita fortalecer los sentimientos de pertenencia, autoestima y compromiso, a fin de que paralelamente a los programas de capacitación, se genere una actitud favorable del empleado y competencia hacia los objetivos de la empresa.

La metodología del trabajo es la siguiente:

1. Diagnóstico
2. Priorización de necesidades
3. Planificación de estrategias
4. Evaluación de iniciativas implementadas

Y adicionalmente:

5. Seguimiento a través de métodos de administración y comunicación.



3.4. Resultados

3.4.1. Primera fase (entrevistas grupales)

Una vez obtenida la información proporcionada por los empleados de la División de Manufactura, ésta se clasificó de acuerdo a 7 grupos que fueron los más representativos de las áreas de la organización. A cada uno de dichos grupos se les asignó un título que identifica el aspecto prioritario de atención, mismos que son:

- 1) Estilo de supervisión
- 2) Comunicación organizacional
- 3) Efectividad organizacional
- 4) Ambiente organizacional
- 5) Imagen institucional
- 6) Visión/percepción organizacional
- 7) Satisfacción laboral

A continuación se presenta en forma general las deducciones realizadas en base a los comentarios aportados:

TEMA 1**“Supervisión”**

PREOCUPACION	OBSERVACION ESPECIFICA
Supervisión centrada en resultados	Los supervisores no consideran las necesidades de los empleados. Se concentran en exigir el cumplimiento de los resultados esperados por la gerencia.
Estilo de supervisión directivo	Los empleados perciben a los supervisores como dictadores. Temen preguntar o hacer comentarios por temor a ser reprendidos.
Exceso de delegación de actividades	Los gerentes utilizan un estilo de liderazgo de “Delegación” con el personal profesional, que llega al extremo de no proporcionar suficiente dirección ni apoyo por la premura de resolver situaciones de índole superior.
Estilo inadecuado de liderazgo	Los gerentes y supervisores tienen favoritismo por ciertos empleados.

TEMA 2**“Comunicación organizacional”**

PREOCUPACION	OBSERVACION ESPECIFICA
Confusión en la información	El personal recibe mensajes contradictorios que crean confusión en el trabajo.
Ausencia de retroalimentación	Los empleados no reciben información sobre los aspectos positivos y negativos de su trabajo.
Desconfianza en la comunicación vertical de abajo hacia arriba	El personal operativo solo puede manifestar sus inquietudes a su superior jerárquico inmediato.
Ausencia de comunicación vertical de arriba hacia abajo	La información de la alta gerencia es escasa en temas relativos al negocio y a las oportunidades de desarrollo.
Falta de información y respuestas a los niveles inferiores de la organización	No se da seguimiento a las preocupaciones externadas por los empleados. No hay respuesta a sus requerimientos.

TEMA 3**"Efectividad organizacional"**

PREOCUPACION	OBSERVACION ESPECIFICA
Inconsistencia en el seguimiento a procedimientos de operación	Se percibe en varias ocasiones a la gerencia siendo parte de la omisión o violación de procedimientos en alguna de sus partes.
Desarrollo inadecuado de procedimientos	El personal operativo manifestó no ser incluido cuando se desarrolla o modifica un procedimiento.
Ausencia de capacitación	No se capacita al personal de nuevo ingreso en las actividades relacionadas con su puesto.
Planeación inefectiva	La prioridad es "apagar fuegos", por lo que la planificación de actividades y producción resulta insuficiente.
Ausencia de trabajo en equipo	La gente se percibe a si misma como "islas", evitando trabajar en equipo en la búsqueda de la satisfacción de intereses personales.
Trabajo bajo presión	Se trabaja siempre en crisis, tratando de atenderse los requerimientos sin contar con todos los recursos adecuados.

TEMA 4**"Ambiente organizacional"**

PREOCUPACION	OBSERVACION ESPECIFICA
Relaciones interpersonales pobres	La dinámica del trabajo no permite que la gente se interrelacione. La empresa no fomenta calidez o acercamiento entre los empleados inclusive de la misma área.
No hay involucramiento de mandos medios	Los gerentes, supervisores y profesionales no se involucran con los operadores. Existe una línea para demarcar niveles de autoridad y cultura.
Desconfianza entre trabajadores	No existe confianza entre el personal. Se piensa que existe una "cacería de brujas" constante.

Liderazgo enfocado exclusivamente a resultados	Se percibe a los niveles gerenciales y de supervisión enfocados en los resultados (el qué) y no en el proceso (el cómo).
Fricciones entre diferentes departamentos	Hay roces constantes entre los departamentos interrelacionados en el proceso de producción.

TEMA 5

"Imagen institucional"

PREOCUPACION	OBSERVACION ESPECIFICA
Falta de estabilidad en el trabajo	Los empleados sienten que pueden ser separados de la Compañía en el momento en que cometan cualquier error imputable a ellos.
Ausencia de trato adecuado al personal	El grupo operador en especial no es tratado con el suficiente respeto por parte del grupo de supervisión.
Mala calidad de vida	La empresa absorbe la mayoría del tiempo no laboral del trabajador, por lo que no hay un equilibrio entre el trabajo y la familia.
Liderazgo enfocado exclusivamente a resultados	Se percibe a los niveles gerenciales y de supervisión enfocados en los resultados (el qué) y no en el proceso (el cómo).
Débil estructura de reconocimientos/amonestaciones	No existe aplicación consistente de reglas, tanto en lo que concierne a reconocimientos por méritos, o amonestaciones por faltas o errores en el trabajo.

TEMA 6

"Visión/percepción organizacional"

PREOCUPACION	OBSERVACION ESPECIFICA
Falta de involucramiento del personal	Desde los niveles gerenciales hacia abajo, se percibe falta de compromiso con los fines institucionales.

Falta de habilidad en la toma de decisiones	Las decisiones que se toman no están alineadas con las políticas y valores de la compañía por desconocimiento de los mismos.
Falta de credibilidad en los niveles gerenciales	Los gerentes no actúan en base a los principios de liderazgo de la compañía, por lo que no son un ejemplo a seguir.
Inconsistencia entre valores y prácticas	Los valores de la compañía no son seguidos, predominando los valores personales sobre los institucionales.

TEMA 7

"Satisfacción laboral"

PREOCUPACION	OBSERVACION ESPECIFICA
Falta de equidad en compensaciones y responsabilidades	Las posiciones no son asignadas en la totalidad de las veces a los candidatos con la mayor experiencia y/o conocimientos técnicos.
Falta de motivación	No hay motivación entre los empleados pues los reconocimientos son otorgados en pocas ocasiones.
Poco espacio de trabajo	Las instalaciones físicas resultan insuficientes para el número de personal que labora en la empresa.
Evaluación del desempeño injusta	La evaluación del desempeño se ve influenciada por factores como favoritismo y compadrazgo.

3.4.2. Segunda fase (cuestionarios)

El cuestionario se realizó considerando principalmente los comentarios vertidos en las encuestas grupales; por las características del grupo de 105 trabajadores elegidos que contestó el cuestionario, en su nivel de escolaridad, se tienen respuestas diferentes seguramente a las que se tendrían si se hubiese encuestado a la otra División de la empresa, con alto porcentaje de administrativos y personal profesional. Lamentablemente esto no se pudo demostrar en la práctica.

A continuación se presentan en cuadros los resultados obtenidos en los cuestionarios, agrupados según la característica que se quería investigar en cada pregunta:

Estilo de supervisión

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Mi gerente/supervisor demuestra cooperación en el trabajo	60	26	12	7
Mi gerente/supervisor alienta la cooperación dentro de mi área de trabajo.	48	32	11	14
Mi gerente/supervisor me permite saber cómo me estoy desempeñando en mi trabajo.	33	30	10	32
Mi gerente/supervisor escucha mis problemas y sugerencias.	40	24	22	19
Mi gerente/supervisor desarrolla eficazmente a su personal.	30	35	25	15
Mi gerente/supervisor mantiene bien informado al personal de lo que pasa.	25	27	30	23
Mi gerente/supervisor es justo con todos; no muestra favoritismos	33	21	28	23

Comunicación organizacional

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Usualmente estoy enterado de los acontecimientos importantes que suceden en la empresa.	16	25	30	34
La empresa cuenta con medios de comunicación efectivos para mantenernos informados	18	24	26	37
Cuento con suficiente información para tomar mis decisiones	25	26	30	24
La comunicación formal (políticas, manuales, boletines, etc.) es adecuada y suficiente	15	24	35	31
La comunicación informal en la empresa (chismes, rumores, afecta mi trabajo)	10	18	40	37
La comunicación que tengo con mis superiores me ayuda a conocer la empresa y a desempeñarme mejor en mi trabajo	24	28	31	22
La comunicación entre mis compañeros y yo me facilita mi trabajo	13	22	33	36

Efectividad organizacional

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Los empleados en mi área cooperan unos con otros.	16	28	34	27
Los empleados de diferentes áreas cooperan entre sí.	18	31	32	24
Los gerentes de diferentes áreas cooperan entre sí.	42	28	27	8
Es fácil obtener cooperación y asistencia de otras áreas.	20	31	36	18
En mi equipo de trabajo, se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.	19	37	28	21
La cantidad de trabajo que tengo interfiere con los buenos resultados que quiero proporcionar.	56	30	15	4
La presión en mi trabajo es un problema.	58	26	12	9

Frecuentemente existen acciones que son retrasadas por el número de personas que deben involucrarse en la toma de decisiones.	55	28	14	8
Tengo los medios (información, personal y equipo) que necesito para realizar mi trabajo de manera efectiva.	50	22	21	12

Ambiente organizacional

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Se respira un ambiente de apertura y confianza en la empresa.	20	26	37	22
En mi área se mantienen relaciones interpersonales y de trabajo saludables.	25	30	36	14
El trato entre compañeros y jefes es respetuoso.	25	30	27	23
Percibo que la gente en general se siente satisfecha y contenta de trabajar en esta empresa.	60	14	26	5
Considero a la empresa como una gran familia.	48	16	35	6

Imagen institucional

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
La empresa tiene altos estándares de éticas de negocios	29	45	26	5
La empresa tiene la habilidad para atraer y retener empleados de alta calidad.	23	27	46	9
La empresa está preocupada por la seguridad y calidad de los empleados,	68	26	16	-
La empresa trata a los empleados con dignidad y respeto.	41	23	26	15
La empresa le proporciona entrenamiento que le permite dominar su trabajo actual	65	28	8	4
La empresa lleva hasta el final nuevas iniciativas o programas.	22	26	39	18
La empresa promueve un ambiente abierto y de confianza.	21	19	55	10

La disponibilidad de los directivos de la empresa hacia los empleados.	15	18	49	23
--	----	----	----	----

Percepción organizacional

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Conozco la misión, visión y valores éticos de la empresa.	21	26	45	13
Conozco las metas y objetivos de la empresa.	18	22	53	12
Comparto los planes futuros de la empresa y su estrategia de crecimiento	15	18	64	8
Contribuye mi trabajo para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.	40	32	27	6
Tengo el compromiso de lograr el éxito de la empresa.	32	37	23	13
Mi sentimiento es de orgullo por trabajar para la empresa.	28	39	26	12
Confío en que los resultados de este encuesta serán útiles para la empresa	40	36	21	8

Satisfacción laboral

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
En mi empleo se hace buen uso de mis conocimientos y habilidades	67	16	14	8
Mi empleo me ofrece la oportunidad de aprender y desarrollar nuevas habilidades y destrezas	25	40	28	12
Mi trabajo me ayuda a lograr mis objetivos personales.	24	38	33	10
Estoy conforme con las políticas de sueldos y prestaciones de la empresa.	60	28	15	2
Las condiciones físicas de trabajo en mi área son adecuadas y confortables.	45	37	11	12
El sistema de evaluación del desempeño es justo y me alienta a trabajar mejor.	6	25	48	26
La empresa me ofrece un equilibrio entre mi vida personal y el trabajo.	10	32	45	18

Los resultados fueron ilustrativos como base para desarrollar las actividades de intervención, como fueron una revista enfocada directamente a nuestro tipo de

personal, distintivos y otros estímulos para fortalecer el sentido de pertenencia a la empresa; así como reforzar los principios culturales que esperábamos.

Del análisis de cada uno de los siete grupos en que dividimos el cuestionario, se encuentran como observaciones principales:

Del "Estilo de supervisión", es curioso que el 81% de los trabajadores ven al supervisor como alguien a quien quisieran compararse; consideran que el supervisor coopera con el trabajo y alienta la cooperación; sin embargo, el 50% también considera que no informan al personal de lo que pasa y tienen favoritismo hacia algunos trabajadores.

De la "Comunicación organizacional" el 60% consideró que no se entera de los acontecimientos importantes en la empresa, y también afirmó que la empresa no cuenta con medios de comunicación efectivos. Por otra parte, el 73% expresó que la comunicación informal es útil para su desempeño en la empresa, y sin embargo, también es claro que el 65% considera la existencia de individualismo y falta de trabajo en equipo.

En este mismo ámbito, el 62% señala que los manuales de procedimientos no se apegan a las necesidades reales de su trabajo.

En la "Efectividad organizacional" el 81% de los trabajadores manifestó que el exceso de trabajo interfiere con la calidad de los resultados; 80% lo atribuye a la presión en el trabajo y el exceso de la cadena de toma de decisiones.

Cabe destacar que el 68% consideran que tienen todo lo necesario para desarrollar su trabajo, y se resalta que el 66% piensan que los gerentes y los supervisores cooperan y se protegen entre sí. Sin embargo, el 58% expresan que no hay cooperación en equipo dentro de cada departamento; esto quiere

decir que los propios trabajadores consideran que existe unión a nivel de supervisores y gerentes, y desunión en los niveles operativos.

En cuanto al "Ambiente organizacional", el 70% de los cuestionarios afirman que la gente se siente a gusto de trabajar para la empresa, y que el 60% la consideran como una gran familia. Al mismo tiempo, sólo el 52% consideró que hay trato respetuoso y relaciones interpersonales saludables entre los miembros.

En la "Imagen Institucional", se hace énfasis en que más del 85% considera que la empresa emplea suficientes recursos para su protección, y a la vez que existe el entrenamiento adecuado. El 70% considera que la empresa guarda las normas de ética necesarias. En contraparte, el 68% considera que no hay acercamiento de los funcionarios hacia los empleados, lo que genera también que el 61% exprese que no hay confianza de comunicarse libremente en el ambiente laboral de la empresa.

En cuanto a la "Percepción organizacional", el 72% de los empleados consideró que el cuestionario resulta útil para mejorar el trabajo, y cifras similares se observan en su sentimiento de compromiso con la empresa, de contribución a los logros de la empresa, a pesar de que un 70% señalan no conocer los planes futuros o estrategias de crecimiento de la empresa.

En la "Satisfacción laboral" el 83% están conformes con las políticas de sueldos de la empresa; el 80% consideran que están bien ubicados en el trabajo que saben desarrollar, y que son adecuadas las condiciones físicas donde trabajan.

Destaca en este apartado que el 70% se considera inconforme con la evaluación que se hace de su trabajo.

Al analizar comparativamente cada una de las áreas, se observa que los valores negativos más distribuidos se encuentran en el área de comunicación organizacional (no contar con medios de información, no enterarse de acontecimientos importantes, darle prioridad al individualismo sobre el trabajo en equipo, así como manuales de procedimientos no apegados a la realidad). Considerando los resultados de esta área, se planteó como importante para la actividad de intervención:

- 1) Crear una revista específica para los trabajadores de la Planta.
- 2) Elaborar pizarrones informativos adicionales.
- 3) Crear distintivos que fomentaran el sentimiento de equipo en la Planta.

Finalmente, mi intervención en el presente caso se destinó a resolver estos tres puntos.

Adicionalmente, se efectuaron por las áreas psicológicas y administrativas las medidas necesarias para mejorar la comunicación con los jefes y actualizar los manuales de procedimientos, con lo que se pretendió abarcar todos los aspectos contenidos en los cuestionarios.

Entre estas medidas adicionales de reforzamiento, se encuentran los Face-to-Face, Team Building, Revisión a procedimientos, Códigos de conducta, y los Entrenamientos en Buenas Prácticas de Fabricación (Calidad de la producción).

Los niveles de producción alcanzados extraordinariamente, los eventos sociales organizados para los empleados, la ideología y línea de acción de la Dirección de Planta, no son incluidos en las páginas de la revista institucional.

Esta situación ha contribuido a que los empleados de la Planta se sientan discriminados en la Compañía. En sus propias palabras, han manifestado que "nunca se dice nada de lo que nosotros hacemos ni nos incluyen cuando reconocen las ventas o los éxitos que la Compañía alcanza, a pesar de que nosotros también contribuimos a alcanzar los éxitos".

En una encuesta realizada por el área de Recursos Humanos a finales de 1997, se observó que sólo el 27% de los empleados de la División de Manufactura leían total o parcialmente la revista. Los resultados indicaron que el diseño, formato, colores y gráficos eran de su agrado; sin embargo el contenido no fue considerado por ellos como útil o importante en la misma proporción. Esto es, el 91% de los empleados de la División de Manufactura que manifestaron leer la revista, estaban de acuerdo y apoyaban la idea de contar con un órgano de comunicación interna que les mantuviera informados sobre los principales acontecimientos suscitados dentro de la Compañía.

También se observó que leían la revista principalmente con la finalidad de enterarse de los resultados en los negocios de la Compañía, que pudieran tener influencia en la asignación de reconocimientos económicos a la subsidiaria en México; sin interés en sentirse parte integral de los logros de la empresa.

Hasta finales de 1997, esta situación no había preocupado determinadamente a la Dirección de Planta, ya que a través de pláticas informales impartidas por las cabezas de las gerencias se trató de compensar la desinformación sobre los acontecimientos del negocio. No obstante, cuando se hizo patente la necesidad de reforzar los valores y objetivos de la División entre el personal, con el fin de promover una cultura de calidad y servicio, se propuso la creación de un órgano

informativo en forma de revista, que fuera elaborada en su exclusividad por personal de comunicación del área de Desarrollo Humano de la Planta.

De este modo, la idea de publicar una revista interna dirigida al personal de la División de Manufactura, tuvo como objetivo principal rescatar y promover los valores que contribuyeran a alcanzar y mantener las metas fijadas. La prioridad en este caso fue establecer y difundir hechos y actitudes que tuvieran un significado común para el personal, con la finalidad de crear un sentimiento de pertenencia y promover la identificación de los empleados con los objetivos de la División.

Aprobado el proyecto por la Dirección de Planta a partir de esta necesidad de difundir los valores culturales de la División de Manufactura y de incrementar la comunicación entre la Dirección de Planta y sus empleados, desde el mes de febrero de 1998, la Gerencia de Desarrollo Humano me autorizó el inicio de la publicación quincenal de una revista.

A este órgano informativo la empresa le asignó el nombre de "Nuestra Planta", título que sugiere una pertenencia de la organización por todos los empleados. Es así como la revista tuvo desde su creación dos objetivos principales:

- 1) Informar e involucrar al empleado en las actividades de la División, creando un sentimiento de pertenencia y de orgullo por los logros alcanzados.
- 2) Difundir los valores culturales prioritarios para la División de Manufactura, a fin de interiorizarlos en los empleados.

Con respecto a este último punto, es muy importante mencionar que la División de Manufactura coloca a la calidad como uno de los valores más importantes dentro de su cultura laboral y humana, por lo que el concepto de calidad

entendido en todas sus acepciones se convirtió en los últimos meses en una prioridad a cumplir por parte de todos los empleados.

Para reforzar estos conceptos, el formato de la revista se diseñó con:

- a) *Editorial*: Se consideró a esta sección como el medio de comunicación para la Dirección de Planta con los empleados. En esta parte se incluyeron los comentarios, puntos de vista, felicitaciones, exhortos, y sentir en general de la Dirección de Planta. Su contenido no era meramente informativo, sino que a través de lenguaje coloquial, se exponían los pensamientos y preocupaciones del staff.
- b) *Últimas noticias*: Esta sección se destinó a describir acontecimientos importantes para la Planta, tales como visitas de personas extranjeras, terminación de proyectos, adquisición de equipos, lanzamiento de nuevos productos, etc.
- c) *Nuestros logros*: El objetivo principal de esta sección fue elevar la moral de los trabajadores y ofrecerles una visión global de los resultados obtenidos por el esfuerzo conjunto. Algunos de los temas publicados fueron índices extraordinarios de producción, reducción de inventarios, éxito en auditorías gubernamentales y corporativas, volúmenes de exportaciones, etc.
- d) *La familia Manufacturera*: Este espacio se dedicó a la descripción de las áreas y del personal que las conforma. Se intentó que a través de esta descripción los empleados tuvieran un mejor conocimiento sobre los roles y actividades de cada departamento, a fin de promover una mejor comprensión hacia las responsabilidades de las áreas con las que interactúan laboralmente. Asimismo, en esta sección se incluyeron entrevistas a empleados destacados por su antigüedad, liderazgo, logros personales, etc.,

mismas que se pensaron propiciarían un interés y sentimiento de orgullo por aparecer en la revista, y a su vez un mayor compañerismo entre el personal.

e) Al pie de nuestra misión: Esta sección se creó con la intención de reforzar las ideas básicas de buenas prácticas de fabricación mediante las cuales se asegura el mantenimiento de los estándares de calidad requeridos. Asimismo, se hace hincapié en la promoción de la calidad en todos los aspectos de la vida humana, es decir, calidad en las relaciones interpersonales, en la educación, e inclusive en la calidad de vida.

f) Tu propio espacio: Esta sección estuvo disponible para cualquier nota que los propios empleados estuvieran interesados en hacer del conocimiento de los demás. Una vez que se familiarizó entre los empleados, tuvo mucho éxito ya que se contó cada vez con mayor participación e interés de los empleados por publicar algo. Poco a poco se convirtió en un espacio de expresión para felicitar a los demás, convocar a concursos, etc.

Desde su publicación, la revista es distribuida en propia mano a cada uno de los empleados de la planta. El área de Desarrollo Humano es la responsable de que en las fechas designadas de publicación, cada empleado cuente con su propio ejemplar. Para asegurarse de lo anterior, tres personas se encargan de distribuir en los accesos internos de la planta y en los lugares físicos del personal que tiene un espacio asignado, el número de la revista que corresponda.

Los primeros meses en que se publicó la revista, se observó una aceptación favorable entre los empleados. Sin contar con estadísticas, se afirma que el personal estaba interesado en leer la revista, ya que éste acudía incluso al área de Desarrollo Humano a solicitarla cuando por alguna razón no era entregada en propia mano.

En pláticas informales con el personal, aprecié que se sentían identificados con ella y que existía un interés especial en difundir sus proyectos y reconocer las labores de los compañeros. En el caso de los supervisores, aprovecharon este medio para hacer reconocimientos a sus empleados y exhortarlos a continuar adelante. El área de seguridad, tomó a la revista como un medio para difundir sus prácticas de seguridad en el empleo y promover la participación en las brigadas de incendios y primeros auxilios.

Consciente de que una vez que un órgano informativo se distribuye en forma regular, tiene la posibilidad de perder impacto por la misma cotidianidad, diseñé un cuestionario de retroalimentación para conocer, pasados unos meses de la publicación inicial de la revista, la aceptación e impacto sobre la estabilización de la cultura organizacional. Este aspecto fue muy importante, ya que para integrar a los empleados y difundir la cultura de la organización, era necesario medir su influencia y en su caso proceder a innovaciones para conservar su efectividad.

El cuestionario distribuido en septiembre de 1998 a 100 empleados se encuentra en el Anexo 2. Se consideró suficiente esta muestra para obtener una visión general de la aceptación del medio informativo.

Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente cuadro:

Escala de valoración	1	3	5
	2	4	6
1. Recibo habitualmente la revista.	0	5	95
2. Me parece adecuada la frecuencia en que se recibe.	0	8	92
3. El diseño de la revista me resulta agradable.	3	12	85
4. La información de la revista es balanceada e interesante	5	14	81
5. A través de la revista he podido conocer mejor las metas y objetivos de mi División.	8	10	82
6. La revista me permite conocer más sobre los empleados de mi División.	3	11	86
7. La revista es clara y oportuna en la información que publica	12	16	72
8. La revista publica asuntos de mi interés	4	12	84
9. Entiendo y conozco cómo puedo participar en la revista	6	6	88

Los resultados obtenidos muestran que la revista es aceptada favorablemente en más del 80% de los casos. La única cifra inferior al 80% fue la relacionada con la oportunidad y la claridad de la información que se publica, lo que probablemente puedo atribuir a que depende de cada una de las gerencias el decidir qué información no es confidencial y se me permite publicar en la revista.

Esta limitación fue una condición para que me autorizaran la publicación de la revista.

3.4.3.2. Pizarrones de comunicación, pantallín informativo y buzón de sugerencias.

La falta de actitudes favorables entre el personal, para el adecuado desempeño de las actividades y en general del comportamiento laboral e interpersonal, se le atribuyeron a la falta de conocimiento, asimilación e interiorización de los valores culturales por parte de los empleados.

Al hacer del conocimiento del personal los valores y principios apreciados por la organización, se pensó crear conciencia y un sentimiento de compromiso y entrega a la organización, supeditando los intereses particulares a los de ésta.

Pretender lograr cambios de actitud, implicó primeramente estandarizar los comportamientos adecuados esperados por la empresa de todos sus empleados. Para lograrlo, se propuso difundir a través de medios de comunicación internos, los principios, valores, historia, misión, datos y acontecimientos actuales conformadores de la cultura de la organización.

Los medios de comunicación elegidos tuvieron entonces dos finalidades básicas: en primer lugar, mantener informado al personal sobre las decisiones y sucesos de la Compañía, a fin de hacerlos sentir parte integral de ésta y participantes en el proceso de logro de dichos resultados; en segundo lugar,

culturizar a los empleados a través de la difusión de aspectos importantes y centrales para la empresa que coadyuvaran al mejor logro de los objetivos, así como al desarrollo de la organización y de los empleados.

Los medios de comunicación utilizados fueron en primera instancia, pizarrones o tableros accesibles a la vista de todos los empleados. En puntos estratégicos, fueron colocados tres diferentes pizarrones con intenciones diferentes cada uno de ellos.

El primer pizarrón se destinó para mencionar cada semana alguno de los valores importantes para la Planta, tales como servicio al cliente, ética en el trabajo, calidad de operaciones, confiabilidad de los productos, trabajo en equipo, etc. A fin de que los valores no fueran abstractos y tuvieran mayor impacto en los empleados, se explicaron mediante un ejemplo real suscitado a lo largo de la historia de la Planta. De ese modo, se intentó resaltar las actitudes, comportamientos y liderazgo notables deseados por la Compañía y convenientes para la mejora general de la organización.

El segundo pizarrón se destinó al material fotográfico obtenido en las visitas y recorridos a todas las áreas de la planta. El objetivo fue mostrar visualmente las personas que prestaban sus servicios en cada área, a fin de hacerlas fácilmente identificables para el demás personal. Por cada exposición, se explicó el nombre, puesto, área de adscripción, fecha de ingreso a la Compañía, principales actividades desempeñadas, y finalmente una opinión personal sobre la importancia de su trabajo y su sentir respecto a su participación y colaboración en la empresa.

Además de dar a conocer al personal, se intentó que el empleado entrevistado reconociera por sí mismo los aspectos positivos de su trabajo y de la organización, propiciando con esto en los otros empleados una reflexión sobre las bondades y ventajas de pertenecer a la organización.

El tercer pizarrón se destinó para dar a conocer a los empleados aspectos importantes del negocio, tales como índices de producción y ventas, lanzamiento de productos, status de proyectos relacionados con manufactura, cotización de acciones, eventos importantes locales o corporativos, capacitación y desarrollo, etc. Esto se realizó con la finalidad de subsanar la falta de información manifestada por los empleados en el diagnóstico organizacional.

Al estar mejor enterados de los movimientos, actividades y tendencias de la Planta en específico, se proyectó que los empleados tendrían una visión más completa de la empresa y por lo tanto serían más capaces de comprender y adaptarse a la dinámica de la misma.

La periodicidad de cambio de la información contenida en los pizarrones fue semanalmente, o antes si había algún acontecimiento que mereciera la pena publicarse inmediatamente. En diversas ocasiones, los mismos empleados inclusive acudieron a las oficinas de Desarrollo Humano a solicitar se publicara información sobre cursos, secundaria o preparatoria abierta, cuadros de antigüedad y onomástico, etc., lo que demostró interés en lo publicado.

Además de los pizarrones, se instauró en el comedor de la Planta un pantallín informativo con mensajes luminosos e intercambiables. Al comedor asisten todos los empleados de la Compañía, por lo que es un lugar estratégico para dar a conocer información importante para todos.

Este espacio fue aprovechado para reafirmar en los empleados que la Compañía se interesaba por ellos no solamente como trabajadores, sino como personas valiosas. Por tal motivo, el pantallín se utilizaba para felicitar al personal que cumplía años, celebraba algo especial como el nacimiento de un hijo, había tenido un logro importante en la empresa, etc.

Asimismo, intercalado en este tipo de mensajes, se proporcionó información elemental sobre los productos de la empresa, a fin de que el empleado tomara conciencia sobre la importancia de su misión para la sociedad. Al conocer la utilidad de los productos, las enfermedades atacadas y las vidas que con su trabajo cotidiano podía salvar, era más confiable que se comprometiera y contribuyera con mayor responsabilidad y ahínco a los objetivos de la empresa.

Para corroborar la efectividad de las acciones realizadas, se incluyó dentro del cuestionario de aceptación de la revista (Anexo 2), un apartado con 7 preguntas sobre la situación de los pizarrones, del pantallín y del buzón de sugerencias. Los resultados obtenidos en los cuestionarios son los siguientes:

Escala de valoración	1	3	5
	2	4	6
1. La información en los pizarrones me mantiene bien actualizado sobre aspectos del personal, negocio, etc.	6	8	86
2. Es adecuada la frecuencia con la que se cambia la información en los pizarrones.	4	3	93
3. El buzón Yo Opino me permite expresar mis sugerencias y opiniones libremente.	12	10	78
4. Se le da seguimiento a las opiniones y sugerencias del Buzón "Yo Opino"	40	18	42
5. Leo regularmente el pantallín colocado en la Cafetería.	6	7	87
6. Creo que tanto el pantallín, como el buzón y los pizarrones son medios de comunicación útiles para estar informados y comunicados entre nosotros.	3	2	95
7. Los medios de comunicación implementados me hacen sentir más integrado a la División y me hace sentir parte de ella.	8	4	88

De los resultados obtenidos se destaca que el 95% considera convenientes el buzón, los pizarrones y el pantallín, y que la información es más oportuna que la de la revista. Por otra parte, es notoria la falta de seguimiento o de información sobre el seguimiento que se hace a las observaciones o recomendaciones proporcionadas a través del buzón.

Como resultado de este cuestionario, se agregó en el pantallín una sección de respuestas a los comentarios del buzón. Lamentablemente, muchos de los cuestionamientos señalados no pueden tener respuesta rápida y directa en el pantallín, por ser planteamientos personales o individuales de algunos

trabajadores. Se optó sólo por señalar que se había atendido el comentario o petición anónima en el buzón.

3.4.3.3. Distintivos

La Dirección de Planta reconoció la necesidad de promover un sentimiento de pertenencia entre los empleados de la División, ya que el sentir general expresado en el diagnóstico de clima organizacional, indicó que los trabajadores trabajaban sin sentirse ampliamente comprometidos con la empresa. La desventaja de esta situación era que aunque el empleado tenía la capacidad para realizar su trabajo, realizaba su trabajo en forma individualista, por no compartir los objetivos e intereses de la colectividad.

Para disminuir la sensación de desapego a la empresa y contribuir a un sentimiento de orgullo por pertenecer a ésta, se propuso iniciar una campaña de comunicación a través de la distribución de distintivos o souvenirs entre los empleados. Para tal efecto, se compraron 250 artículos promocionales de 7 diferentes modelos y slogans alusivos a la empresa.

El objetivo central de esta iniciativa fue hacer sentir a los empleados que la empresa era su familia y su casa, y que a través del esfuerzo compartido y trabajo en equipo se alcanzarían más adecuadamente los objetivos. Para propiciar este sentimiento en el trabajador, se decidió promover valores culturales relativos a la mejora de negocio, tales como calidad, trabajo en equipo, solidaridad, desarrollo de los empleados, etc.

Los artículos adquiridos y las leyendas inscritas fueron los siguientes:

Artículo	Leyenda
Camisa tipo Polo	Mejorar la calidad ¡Si se puede!
Gorra de lona	Siempre buscando la excelencia

Cangurera	Yo participo en el logro de la calidad.
Taza	De nuestro trabajo, depende la salud de los demás.
Mochila	Nuestra misión es la calidad
Cilindro térmico	Aquí, la unión hace la fuerza
Sudadera	Nosotros, ¡sudamos la camiseta!

La distribución de los artículos se realizó cada mes, una vez publicados los índices de producción. Los Gerentes de cada área y el personal de Desarrollo Humano fueron los encargados de otorgar cada una de las veces, los distintivos a todo el personal. Un factor importante fue que en estas sesiones, los gerentes tuvieron como encomienda motivar a sus empleados y reconocer sus logros públicamente, resaltando el trabajo en equipo y las fortalezas individuales. De este modo, se buscó relacionar el reconocimiento con el sentimiento de pertenencia a la empresa.

La respuesta obtenida hacia esta iniciativa fue sumamente satisfactoria. Por observación directa, se detectó que los empleados se sentían muy satisfechos en tener y utilizar los artículos entregados. Inclusive, se notó tanta aceptación que se implantó el programa "viernes de integración", en el que se propuso que todos los empleados de la Planta usaran sus sudaderas y camisetas con el logotipo de la Compañía. Fueron los propios empleados inclusive los que propusieron que se organizaran eventos fuera de la Compañía a fin de que tuvieran más tiempo para conocerse en el plano personal.

El sentir general fue sumamente positivo y se dejó entrever que los trabajadores se sintieron más interesados en realizar mejor su trabajo y ser más cooperativos; sin embargo, el efecto de la comunicación y difusión de los valores no tiene un carácter permanente, por lo que se recomendó implementar acciones de reforzamiento de los sentimientos de compromiso y entrega a la organización.

Almacén , a fin de realizar un análisis detallado de la situación encontrada en las encuestas y detectar en específico los factores que alteran la efectividad y calidad de los empleados y por consecuencia de sus áreas de trabajo.

La conclusión a la que se llegó fue que los empleados tenían conocimiento de las prácticas de fabricación por su capacitación previa y por su experiencia obtenida directamente en el campo de trabajo. A pesar de que estos conocimientos de alguna manera aseguraban una apreciación básica sobre las buenas prácticas de fabricación, se estableció con las áreas la necesidad de reafirmar los conocimientos teóricos del personal, de acuerdo a sus competencias específicas.

También se decidió que la capacitación se diera formalmente a todos y cada uno de los empleados de la Planta, sin importar su escolaridad, conocimiento técnico, nivel jerárquico o puesto.

La aplicación de cuestionarios al inicio de la capacitación arrojaron resultados satisfactorios en cuanto al grado de conocimiento de los procedimientos de fabricación; sin embargo se observó que a pesar de ser conocidos por el personal no en todas las ocasiones eran aplicados en su totalidad:

- a) Por falta de conciencia de supervisores al dar prioridad a la sobreproducción a riesgo de causar desapego a los procedimientos.
- b) Por indiferencia y falta de concientización del personal operativo hacia el cumplimiento de los requerimientos regulatorios, esto es, tendencia hacia el incumplimiento, generada por la falta de conocimiento de las consecuencias que la omisión a los procedimientos trae consigo. Este aspecto se consideró sin duda como una de las principales conductas a modificar a través de la campaña de concientización.

El hecho de que participara todo el personal, intentó promover un pensamiento homogéneo que pudiera ser interiorizado por toda la Planta, y que generalizara un sentimiento de apego y compromiso con la calidad y con el alto desempeño manufacturero.

Con base en la información descrita, se confirmó la utilidad del contenido del programa de entrenamiento que se diseñó y dirigió a los 238 empleados de la División de Manufactura, con los objetivos siguientes:

- 1) Presentar, reforzar, homogeneizar y actualizar los conocimientos fundamentales y teóricos relacionados con la normatividad descrita en la Norma 059 "Buenas Prácticas de Fabricación", con el fin de formalizar los conocimientos aprendidos en las jornadas de trabajo, hacer hincapié en las prácticas más sobresalientes, despejar dudas y evitar omisiones que hasta esa fecha se hubieran practicado a lo largo de los procesos.
- 2) Sensibilizar a los empleados sobre la responsabilidad de la importancia de su trabajo para lograr las características de calidad de los medicamentos, evitando errores, defectos y malas prácticas de manufactura que pongan en riesgo la calidad del producto.
- 3) Difundir entre el personal los principales valores culturales de la División de Manufactura que estuvieran directamente relacionados con la calidad de la producción y desempeño de las actividades cotidianas.

Con la intención de que los mensajes fueran captados en su totalidad por los empleados, simultáneamente con las diversas actividades de promoción de la cultura organizacional, se programó el entrenamiento con una sesión diaria de cuatro horas por dos semanas, para once grupos de veinte empleados en promedio.

Cabe resaltar que en estos entrenamientos se hizo obligatoria la asistencia de todo el personal adscrito a la División de Manufactura, lo que significó que todos los empleados, sin importar su posición jerárquica o actividad, participaron en el programa. Por lo tanto, el Director de Planta, gerentes, supervisores, profesionales, operadores y personal administrativo, tuvieron la oportunidad de solucionar dudas a procesos de fabricación, y por otro lado de reafirmar sus relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, al compartir sus experiencias e inquietudes que se presentan en las actividades cotidianas.

Como puede apreciarse, aunque una intención básica del entrenamiento fue proporcionar las herramientas teóricas relacionadas con las prácticas de fabricación, finalmente gran parte de los objetivos del programa estuvieron enfocados a promover un reforzamiento de las actitudes deseadas.

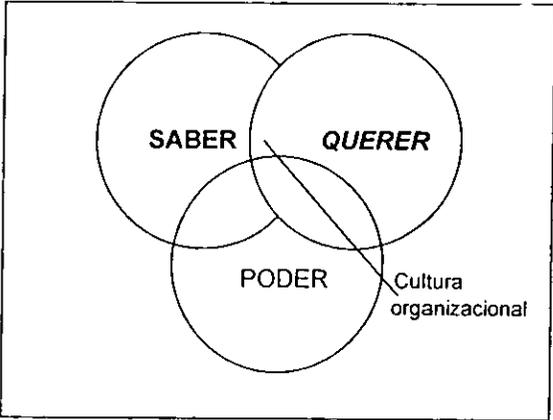
Fue por este motivo que el setenta por ciento del contenido del programa se centró principalmente en el manejo de mensajes alusivos a la importancia del factor humano en el éxito de una organización, específicamente en la responsabilidad que tienen los empleados de una industria químico farmacéutica con el público.

Las dinámicas efectuadas a lo largo del entrenamiento tuvieron como propósito establecer e incrementar un sentimiento de pertenencia y compromiso de los empleados hacia la empresa, ya que propiciando una sólida identificación con la misión y los valores de la organización, el personal podría apreciar en mayor medida la responsabilidad e influencia que sus actitudes humanas y laborales ejercen sobre los resultados obtenidos por la empresa.

De este modo, el entrenamiento abordó tanto el aspecto cognocitivo como el conductual de los empleados, esperando concientizar en las actitudes, comportamientos y disposiciones más favorables para establecer pautas de reacción que fungieran como promotoras de la cultura organizacional.

En la siguiente figura se observan los tres aspectos considerados para desarrollar la cultura organizacional del caso de estudio. Inicialmente, a través de los entrenamientos en Buenas Prácticas de Fabricación se propuso trabajar en "el saber", es decir, en el grado de conocimientos teórico-prácticos de cada uno de los empleados, con la finalidad de que a través del dominio técnico de las funciones de su competencia, se asegurara el cumplimiento a los procedimientos de fabricación contenidos en la Norma.

Sin embargo, después de los análisis realizados, la prioridad establecida por el Departamento de Desarrollo Humano consistió en trabajar en "el querer", es decir, en la motivación y concientización a los empleados sobre su trabajo. La herramienta utilizada para lograr este objetivo fue la impartición de un curso de capacitación intensivo enfocado en dicha prioridad.



Es importante destacar que la presente actividad fungió al mismo tiempo como un foro abierto de comunicación en donde los empleados participantes pudieron obtener retroalimentación sobre sus respectivas actividades y actitudes ante el trabajo.

Esto representó un valor agregado para el entrenamiento, ya que al tener la posibilidad de manifestar sus inquietudes y proponer mejoras en los procedimientos de trabajo, los empleados se sintieron más apoyados, comprendidos, y se comprometieron entre ellos mismos a modificar comportamientos negativos hasta ese momento desempeñados sobre todo en situaciones de tensión laboral.

El Departamento de Desarrollo Humano notó la evidente necesidad de los empleados de comunicarse y manifestar abiertamente sus opiniones con los demás, por lo que la espontánea interacción surgida entre los participantes de cada entrenamiento fue aprovechada como un recurso adicional para promover una comunicación más abierta, honesta y efectiva, que fueron reforzadas en los Face-to-Face y en los Team Building.

Los resultados de estas dinámicas fueron satisfactorios en un sentido cualitativo, ya que el empleado manifestó en sus propias palabras que se sentía más comprometido y que a través de las reflexiones grupales e individuales había tomado conciencia sobre su rol dentro de la compañía y sobre el impacto que sus labores tenían sobre la salud de miles de personas.

Esta creación de conciencia resultó especialmente favorable para los objetivos de la organización, ya que se consideró que los errores podrían ser reducidos a través de un esfuerzo conjunto entre incrementar la atención de sus empleados, y desarrollar hábitos favorables para la práctica cotidiana de sus valores principales, como el compromiso con la calidad, las buenas prácticas de fabricación y la comunicación.

Además de evaluar la influencia del adiestramiento por medio de la observación directa de los empleados participantes en el entrenamiento, se propuso evaluar cuantitativamente su impacto y efectividad, por lo que fueron aplicados

cuestionarios al final del curso a la totalidad de participantes, que arrojaron los resultados que se presentan en la gráfica, de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Eficacia del aprendizaje

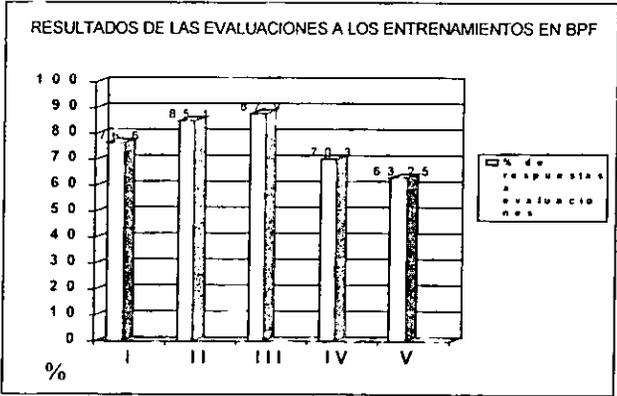
Este entrenamiento:

- I. Logró los objetivos señalados
- II. Puede aplicarse a mis actividades actuales/futuras
- III. Ayuda a promover la ideología de la empresa

2. Impacto del aprendizaje

Como resultado de este entrenamiento:

- IV. Cambiaré positivamente la forma en que realizo mi trabajo
- V. Aumentaré mi productividad y calidad



Gráfica No. 1.7
Fuente: Departamento de Desarrollo Humano

Estos resultados nos indican que el programa tuvo una aceptación global del 76.63% entre el personal participante. La Dirección de Planta consideró alcanzado su objetivo, ya que de acuerdo a las evaluaciones que fueron aplicadas al término de cada entrenamiento (cada evaluación contuvo 40 reactivos relacionados directamente con los lineamientos de producción establecidos por la Norma), se obtuvo un promedio general del 94.4%.

Comparando los resultados obtenidos por las evaluaciones diagnósticas aplicadas antes de cada entrenamiento, con las que fueron presentadas por los participantes una vez terminado el evento, éstas últimas reflejaron un aprovechamiento en los conocimientos técnicos del 37%; lo que significa que los empleados debieron de haber adquirido mayores herramientas teóricas que les permitieran realizar su trabajo en una forma efectiva y con mínimas probabilidades de error.

Este aspecto cumplió la expectativa de actualizar los conocimientos de los empleados a través de la capacitación formal; sin embargo, por otra parte los resultados obtenidos especialmente en los rubros III y IV de la gráfica, reflejaron una contribución importante de estos entrenamientos para la difusión y homogeneización de la cultura organizacional de la División de Manufactura.

Esto en gran medida, significó un apoyo importante para el conjunto de iniciativas tomadas por la Dirección de Planta en el transcurso de 1998.

3.5.2. Face-to-Face

Una de las iniciativas consideradas por el Departamento de Desarrollo Humano para promover la apertura de la comunicación entre la Dirección de Planta y los empleados de la División, fue coordinar varios face-to-face al año, en los cuales se proporcionara información relativa a los negocios de la empresa, y poder mantener de esa manera enterado al personal sobre estos aspectos.

Los face-to-face se entendieron como un conjunto de pláticas programadas entre el personal de todos los niveles de la División de Manufactura y la Dirección de Planta. Básicamente su objetivo fue dar a conocer al personal las estrategias, iniciativas, metas y resultados obtenidos periódicamente por la División. Desde un inicio se consideraron básicamente meras sesiones informativas, ya que el número de personal participante en cada una de ellas, hacía difícil permitir un intercambio de información amplio y constante.

Una de las observaciones manifestadas por el personal en la encuesta de retroalimentación (detección de clima organizacional), fue que no se enteraban con frecuencia de los cambios que experimentaba la División, así como su línea de acción en los negocios prevista para los tiempos futuros. Es por eso que se decidió citar de una manera formal a los 238 empleados de la División, a fin de que estuvieran enterados de dichas estrategias.

Durante 1998 se programaron tres face-to-face, uno aproximadamente cada tres meses. En cada uno de ellos, la Dirección de Planta preparó con anticipación temas para exposición que tuvieran relevancia para la División y para la Compañía en general.

Los temas fueron seleccionados considerando que estuvieran al nivel de comprensión de la mayoría del personal asistente, por lo que se omitieron datos complejos que no hicieran sentido a los empleados. Más que nada, se buscó

exponer los temas de modo tal que el empleado pudiera sentirse identificado y comprendiera las estrategias de la empresa.

Al comprender los empleados el origen de los fracasos y éxitos de la empresa, así como el impacto que tiene en la organización su trabajo, se presume que se incrementa su sensación de pertenencia y compromiso con ésta. Es por ello que se trató de exponer con claridad los aspectos determinantes en la evolución positiva de la organización, así como en las consecuencias, derivadas de la falta de una actitud adecuada, que la afectaban negativamente.

La metodología utilizada en cada uno de los face-to-face fue la siguiente:

- Informar los índices de producción, resultados de ventas y crecimiento del negocio en el trimestre anterior. Se intentó que este aspecto permitiera al empleado obtener una visión global de la empresa y conociera la participación e ésta dentro de un macro contexto.
- Reconocer las contribuciones de los empleados en el logro de los resultados expuestos. Si éstos eran favorables, la Dirección de Planta agradecía el esfuerzo de todos; en caso contrario, se hacía un exhorto para alcanzar metas más ambiciosas a futuro.

Cabe resaltar que en cada sesión se procuró incluir temas que resultaran positivos y elevaran la moral de los trabajadores. El reconocimiento es una parte fundamental que fomenta la satisfacción laboral, por lo que en estas ocasiones se rescataron situaciones convenientes y exitosas para la planta, a fin de festejarlas y subrayar su importancia para los fines tanto de la organización como de sus integrantes.

Finalmente, con el objeto de abrir los canales de comunicación hacia arriba, al final de cada sesión se destinó un espacio suficiente para que los empleados

podieran hacer preguntas a la Dirección de Planta. Esta acción pretendió satisfacer la observación de los empleados en la encuesta de retroalimentación, respecto de que no tenían en ninguna ocasión la oportunidad ni el foro para manifestar sus inquietudes y opiniones a la Directora de Planta.

3.5.3. Pláticas mensuales

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico correspondiente, el Departamento de Desarrollo Humano decidió que sería conveniente para la Planta abrir nuevos canales de comunicación que fomentaran la participación e intercambio de opiniones, ya que esto daría oportunidad a los empleados de despejar dudas y resolver inquietudes.

La propuesta fue establecer una sesión de comunicación una vez al mes por cada área de trabajo, en un ambiente informal en donde cada individuo pudiera manifestar sus opiniones. Con el fin de realizar la sesión de manera ordenada, cada supervisor tuvo bajo su responsabilidad la elaboración de una agenda que debía constar de las siguientes secciones:

- a) Información relevante relacionada con el área, enfatizando aquellos aspectos que pudieran impactar en los demás o en ellos mismos.
- b) Actualización sobre los proyectos de la planta y el rol de los empleados dentro de ellos.
- c) Reconocimientos al personal con desempeño sobresaliente o contribuciones intermitentes significativas.
- d) Espacio libre para propuestas, inquietudes, comentarios, etc.
- e) Evaluación de las actividades mensuales y percepción de la satisfacción laboral prevaleciente.

La supervisión de cada departamento obtuvo el compromiso de la alta gerencia y del staff para sostener estas reuniones de generalmente dos horas de

duración, sin intervención de otras áreas como llamadas telefónicas, pedidos, etc. Esto se hizo con la finalidad de dar el mensaje a la comunidad de que este tipo de sesiones debían tener una gran importancia y que cada área debía merecer el respeto de los demás para poder expresar y ventilar situaciones significativas para ellos.

En suma, se enfatizó la importancia de comunicarse, expresando situaciones escuchando a los demás. Definitivamente, estas sesiones representaron una buena oportunidad para incrementar la confianza, fomentar el compromiso y promover procesos sinérgicos.

Conclusiones

El estudio pretendió coadyuvar al avance de la organización, facilitando a la alta gerencia y al staff la identificación y reconocimiento de los principales problemas imperantes, para crear un mejor clima organizacional donde pueda darse un cambio de conducta favorable permanente.

Las principales conclusiones a las que se llegaron fueron las siguientes:

- Los medios de comunicación escritos de que puede disponer una empresa para difundir información del negocio y reforzar su cultura organizacional, son efectivos sólo en la medida en que los miembros de la empresa se sientan identificados con los mismos. A lo largo del trabajo, se observó que una revista corporativa interna debe ser un órgano a través del cual los empleados puedan expresarse y comunicarse entre ellos. De lo contrario, se convierte en un documento más en que los empleados reciben instrucciones, y no un medio que los informe y al mismo tiempo los involucre, reconozca e invite a participar con él.
- Cuando la revista interna fue lanzada, la novedad propició una buena aceptación entre la gente. Sin embargo, al paso del tiempo se observó que el interés por leerla había decaído. Según nuestras observaciones y pláticas con el personal, esto se debió a que la línea de la revista era demasiado "institucional", y la percepción de los empleados era que sólo se decía lo que a la Dirección le interesaba. Un exceso de información sobre el negocio y una línea demasiado rígida sobre la información que podía ser manejada en la revista, provocó escepticismo y falta de involucramiento.
- Conforme la revista comenzó a invitar al personal a colaborar en ella, se observaron las siguientes reacciones:

- El personal profesional se mostró dispuesto y entusiasta para elaborar artículos relacionados con el estado de sus proyectos. El hecho de poder dar a conocer su trabajo les brindó mayor satisfacción ya que según sus comentarios sentían que la revista era un medio a través del cual "podían vender su trabajo". Esto significaba que según ellos el personal de la Compañía muchas veces desconocía la importancia o naturaleza de su trabajo, pero con la revista era posible que los demás comprendieran y valoraran su participación en la organización.

- Los supervisores comenzaron a utilizar en mayor medida la revista para reconocer y motivar a sus empleados. Se observó que para los empleados operativos era un orgullo que su foto apareciera en la revista, ya que eran felicitados por sus compañeros. Esta estrategia comenzó entonces espontáneamente a reforzar una cultura de reconocimiento importante para la dirección.

- Los empleados en general comenzaron a asistir al Departamento de Desarrollo Humano a solicitar se publicara información que querían hacer del conocimiento de los demás. Aprovechando el medio, manifestaron querer informarle a su comunidad sobre nuevos nacimientos, matrimonios, adquisición de títulos profesionales, etc. La aprobación del Departamento para publicar esta información, implicó según mi punto de vista un mensaje al personal sobre el sentido humano de la empresa.

"La libertad de expresión aún en un ambiente empresarial y formal como lo puede ser un medio escrito institucional, puede proporcionar a los empleados satisfacción, involucramiento y compromiso."

Resumiendo lo anterior, un medio de comunicación escrito, como lo es una revista interna, es un elemento que contribuye al reforzamiento de la cultura organizacional, ya que a través de él pueden difundirse las ideas y valores

centrales de la organización. El reto en estos casos, es una alta penetración e impacto entre el personal, así como información que tenga un sentido y propósito común.

- Los distintivos utilizados para apoyar y difundir elementos de la cultura organizacional tuvieron un alto impacto entre el personal. Considero que fueron una estrategia muy efectiva para promover el sentido de pertenencia entre el personal, y el sentido de orgullo por pertenecer a la organización. Al compartir el vestido y utilización de una misma prenda o artículo con un sólo emblema, dio al empleado la sensación de pertenecer al mismo equipo.

Las reacciones de los empleados hacia estos distintivos fueron muy favorables en el sentido de que sentían que “se ponían la camiseta”. Al no haber discriminación de ningún tipo en la entrega de los distintivos, los empleados, sin importar el nivel del puesto, se percibieron miembros todos de una misma organización que entre sus valores culturales se encuentran promover el compromiso y la participación.

A veces una frase dice más que mil palabras. Por eso mismo, las frases que se incluyeron en cada uno de los distintivos trataron de resumir en pocas palabras la esencia y sentido de valores importantes para la organización. Al ser asimiladas estas frases por el personal, observamos que poco a poco se convirtieron en una especie de “dicho popular” que era mencionado cuando alguien no había hecho bien su trabajo.

Como en todas las iniciativas, se requiere de un reforzamiento continuo para que no pierdan su efectividad. No obstante, la intención particular de difundir los valores organizacionales a través de esta campaña de comunicación mediante distintivos, logró su propósito de establecer y afianzar entre el personal la filosofía que era importante para la empresa en ese momento.

- La capacitación puede ser un buen recurso de las empresas que pretenden introducir o reforzar elementos de su cultura organizacional entre los empleados. A través de sesiones formales, los empleados pueden conocer e identificar la filosofía de la organización; e inclusive contar con casos de estudio, role play, o experiencias simuladas que les permitan involucrarse más con los objetivos.

No obstante lo anterior, la capacitación por si misma no es capaz de generar un cambio de cultura, ya que se requieren recursos adicionales alineados a la filosofía empresarial que puedan sensibilizar e impactar en mayor medida a los miembros de una organización.

Los empleados que participaron en las sesiones de capacitación incrementaron sus habilidades y conocieron las causas y consecuencias de alinearse o no a los estándares de calidad en la operación de la empresa. Pudieron asimismo comprender el impacto de sus actos y su influencia sobre los demás y la organización en general. Sin embargo, el sentimiento de compromiso, de interiorización de las normas y valores, y de pertenencia a la organización, solo se logró parcialmente con este proceso.

Definitivamente la difusión de la cultura de la empresa, tuvo una mayor penetración dentro de la organización debido a las estrategias de comunicación que se utilizaron. El estudio muestra que la misión, visión, valores, conductas, acciones, objetivos, tendencias, etc.; es decir, la cultura organizacional de una empresa, es más fácil de interiorizar en las mentes y percepciones de los individuos cuando se cuenta con herramientas de comunicación para no solamente difundirlas, sino para hacer que tengan un significado, justificación y arraigo.

Los pasos siguientes:

Las actividades que se desarrollaron como estrategia para la difusión y estabilización de la cultura organizacional, fungieron sin duda como punto de partida para que el personal de los laboratorios conociera, comprendiera y se apegara a los principales valores, códigos y expectativas de la cultura naciente de la organización.

El reto una vez que se han establecido los parámetros iniciales, es arraigar la cultura en los miembros ya existentes, y darla a conocer a los nuevos miembros que se integren a la organización.

La cultura de la Compañía seguramente sufrirá algunas modificaciones como resultado de su adaptación a nuevas estrategias de mercado, comercialización o producción; sin embargo; los valores principales propuestos por la alta gerencia y que deben ser aspirados y practicados por toda la organización, deben permanecer al paso del tiempo.

La comunicación es el vehículo a través del cual se difunde y conserva la cultura. La empresa sobre la cual se realizó el presente trabajo sabe que la comunicación organizacional es el medio, la herramienta y la práctica para diagnosticar y establecer iniciativas tendientes a la optimización del flujo de la información y de cambio o reforzamiento de actitudes de su personal.

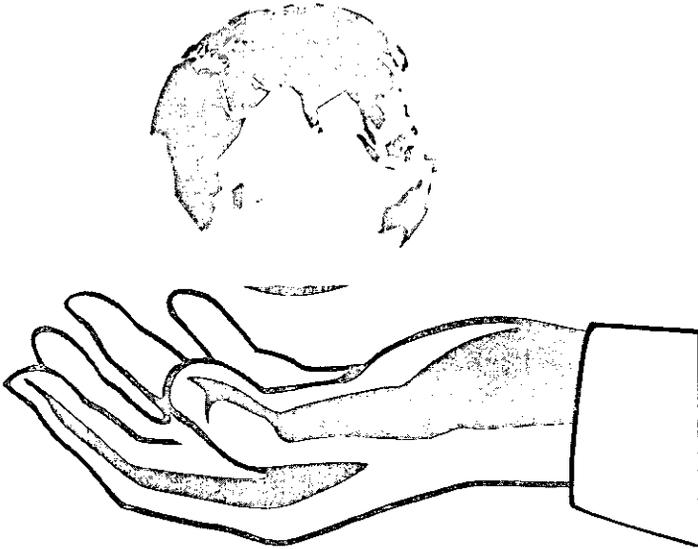
La conformación y reforzamiento de la cultura organizacional es un esfuerzo constante. Al término de este estudio, y en cierta forma como resultado de él, surgieron nuevas formas de involucrar de manera más intensa al personal, a fin de obtener un mayor grado de compromiso con la práctica de los valores corporativos y de buenas prácticas de comunicación.

Bibliografía

- Baena, Guillermina. Instrumentos de investigación, tesis profesionales y trabajos académicos. Edit. Editores Unidos. México, 1993.
- Barnard, Chester. As funciones de ejecutivo. Edit. Atlas. San Paulo, 1971.
- Bartolli, Ana. Comunicación y organización. Edit. Paidós. Argentina, 1992.
- Berlo, David. The process of communication. New York, 1960.
- Blake, Reed y Haroldsen, Ewwin. Una taxonomía de conceptos de la comunicación. Edit. Nuevomar, México, 1988.
- Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Edit. Trillas, México, 1997.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Edit. Mc Graw Hill. México, 1988.
- De Quijano, S.D. Introducción a la psicología de las organizaciones. Edit. PPU, Barcelona, 1987.
- Denison, Daniel. Cultura coporativa. Edit. Legis, México, 1991.
- Duhalt, Miguel. Técnicas de comunicación administrativa. Edit. UNAM, México, 1974.
- Fernández, Carlos. La comunicación humana. Edit. Mc Graw Hill. México, 1994.
- Garza, M. Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales. Edit. Colegio de México. México.
- González, Carlos. Principios básicos de comunicación. Edit. Trillas. México, 1994.
- González, Reyna S. Manual de redacción e investigación documental.
- Goodman, M.E. El individuo y la cultura. Edit. Pax México, México, 1971.
- Houlard, C.I. La comunicación social. Proceedings of the American Philosophical Society, Vol. 92, 1948.
- Johansen, Oscar. Las comunicaciones y la conducta de la organización. Edit. Diana, México, 1975.

- Koontz, Harold. Administración. Edit. Mc Graw Hill, México, 1990.
- Litterer, Hoseph. Análisis de las organizaciones. Edit. Limusa, México, 1993.
- Nixon, Raymond. Investigaciones sobre comunicación colectiva. Editorial CIESPAL, Quito, 1963.
- Paoli, Antonio. La comunicación. Editorial Nicol. México, 1979.
- Phegan, Barru. Desarrollo de la cultura de su empresa. Edit. Panorama. México, 1998.
- Ramos, Carlos. La comunicación. Edit. Trillas. México, 1991.
- Robbins, Sthepen. Comportamiento organizacional. Edit. Prentice-Hall. México, 1988.
- Schein, Edgard. Organizational culture & leadership. Jossey Bass Publishers. San Fco. Ca.lifornia, 1992.

Encuesta de retroalimentación de empleados



**Desarrollo Humano
1998**



Objetivo del cuestionario

Obtener información acerca de la forma en que percibimos a nuestra organización, para con base en ella implementar planes de acción, que nos ayuden a incrementar nuestra efectividad en la búsqueda de calidad, productividad, calidad de vida en el trabajo y en el logro de nuestros objetivos.

Información general

El cuestionario pretende obtener información de la organización como un todo, a través de la percepción de sus empleados, pero no información sobre éstos.

Este cuestionario es personal y confidencial.

La información proporcionada será utilizada para un análisis sobre nuestras áreas de oportunidad.

Instrucciones

No identifiques el cuestionario con tu nombre.

Contesta a todas las preguntas con sinceridad.

Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta. Elige la que más se acerque a tu percepción y señálala con una "X".

Por favor no dejes preguntas sin contestar.

Muchas gracias. Te agradecemos tu apoyo.

I. ¿Qué tanto estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1 Comprendo la misión, visión y valores éticos de la empresa.	1	2	3	4
2 Conozco las metas y objetivos de la empresa.	1	2	3	4
3 Comparto los planes futuros de la empresa y su estrategia de crecimiento	1	2	3	4
4 Contribuye mi trabajo para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.	1	2	3	4
5 Tengo el compromiso de lograr el éxito de la empresa.	1	2	3	4
6 Mi sentimiento es de orgullo por trabajar para la empresa.	1	2	3	4
7 Confío en que los resultados de este encuesta serán útiles para la empresa	1	2	3	4
8 La empresa tiene altos estándares de éticas de negocios	1	2	3	4
9 La empresa tiene la habilidad para atraer y retener empleados de alta calidad.	1	2	3	4
10 La empresa está preocupada por la seguridad y calidad de los empleados,	1	2	3	4
11 La empresa trata a los empleados con dignidad y respeto.	1	2	3	4
12 La empresa le proporciona entrenamiento que le permite dominar su trabajo actual	1	2	3	4
13 La empresa lleva hasta el final nuevas iniciativas o programas.	1	2	3	4
14 La empresa promueve un ambiente abierto y de confianza.	1	2	3	4
15 La disponibilidad de los directivos de la empresa hacia los empleados.	1	2	3	4
16 Usualmente estoy enterado de los acontecimientos importantes que suceden en la empresa.	1	2	3	4
17 La empresa cuenta con medios de comunicación efectivos para mantenernos informados	1	2	3	4
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18 Cuento con suficiente información para tomar mis decisiones	1	2	3	4

19	La comunicación formal (políticas, manuales, boletines, etc.) es adecuada y suficiente	1	2	3	4
20	La comunicación informal en la empresa (chismes, rumores (afecta mi trabajo)	1	2	3	4
21	La comunicación que tengo con mis superiores me ayuda a conocer la empresa y a desempeñarme mejor en mi trabajo	1	2	3	4
22	La comunicación entre mis compañeros y yo me facilita la realización de mi trabajo	1	2	3	4
23	Mi gerente/supervisor demuestra cooperación en el trabajo	1	2	3	4
24	Mi gerente/supervisor alienta la cooperación dentro de mi área de trabajo.	1	2	3	4
25	Mi gerente/supervisor me permite saber cómo me estoy desempeñando en mi trabajo.	1	2	3	4
26	Mi gerente/supervisor escucha mis problemas y sugerencias.	1	2	3	4
27	Mi gerente/supervisor desarrolla eficazmente a su personal.	1	2	3	4
28	Mi gerente/supervisor mantiene bien informado al personal de lo que pasa.	1	2	3	4
29	Mi gerente/supervisor es justo con todos; no muestra favoritismos	1	2	3	4
30	Los empleados en mi área cooperan unos con otros.	1	2	3	4
31	Los empleados de diferentes áreas cooperan entre sí.	1	2	3	4
32	Los gerentes de diferentes áreas cooperan entre sí.	1	2	3	4
33	Es fácil obtener cooperación y asistencia de otras áreas.	1	2	3	4
34	En mi equipo de trabajo, se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.	1	2	3	4
35	La presión en mi trabajo es un problema.	1	2	3	4

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

36	La cantidad de trabajo que tengo interfiere con los buenos resultados que quiero proporcionar.	1	2	3	4
37	Frecuentemente existen acciones que son retrasadas por el número de personas que deben involucrarse en la toma de decisiones.	1	2	3	4
38	Tengo los medios (información, personal y equipo) que necesito para realizar mi trabajo de manera efectiva.	1	2	3	4
39	Mi gerente/supervisor es justo con todos; no muestra favoritismos	1	2	3	4
40	Se respira un ambiente de apertura y confianza en la empresa.	1	2	3	4
41	En mi área se mantienen relaciones interpersonales y de trabajo saludables.	1	2	3	4
42	El trato entre compañeros y jefes es respetuoso.	1	2	3	4
43	Percibo que la gente en general se siente satisfecha y contenta de trabajar en esta empresa.	1	2	3	4
44	Considero a la empresa como una gran familia.	1	2	3	4
45	En mi empleo se hace buen uso de mis conocimientos y habilidades	1	2	3	4
46	Mi empleo me ofrece la oportunidad de aprender y desarrollar nuevas habilidades y destrezas	1	2	3	4
47	Mi trabajo me ayuda a lograr mis objetivos personales.	1	2	3	4
48	Estoy conforme con las políticas de sueldos y prestaciones de la empresa.	1	2	3	4
49	Las condiciones físicas de trabajo en mi área son adecuadas y confortables.	1	2	3	4
50	El sistema de evaluación del desempeño es justo y me alienta a trabajar mejor.	1	2	3	4
51	La empresa me ofrece un equilibrio entre mi vida personal y el trabajo.	1	2	3	4

Muchas gracias por compartir tus opiniones con nosotros. Estamos seguros que éstas contribuirán a mejorar a nuestra organización.

