

00424  
8



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

ELABORACION DE UN PROGRAMA DE COMUNICACION  
PARA APOYAR LA IMPLANTACION DE LA NUEVA  
CULTURA EMPRESARIAL EN UNA ORGANIZACION.

LUEGO DE UN PROCESO DE FUSION.

★CASO PRACTICO: GLAXOSMITHKLINE MEXICO.

TESINA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

P R E S E N T A :

MARIA FERNANDA ALVAREZ MUÑOZ



ASESOR DE TESINA: LIC. VIRGINIA REYES CASTRO

MEXICO, D. F.

2003

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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.

**TESIS CON  
FALLA DE  
ORIGEN**

# **PAGINACION DISCONTINUA**

A mis papitos,  
Por hacerme nacer en nuestra familia.  
Por ser ejemplo de amor verdadero,  
de fortaleza y constancia.  
Gracias por la mujer que soy.

A Dios y la Virgen,  
Mi único camino, mi fe.

A tí Karim, amor de mi vida...  
Por tus brazos fuertes y tu suave  
oído... Nuestra nave va, tomados  
siempre de la mano.  
Dito.

*"Bajo mis manos creció, dulce, todas  
las noches. Mi vientre manso, suave,  
infinito. Bajo mis manos que pasaban  
y repasaban midiéndolo, besándolo;  
bajo mis ojos que se quedaron viéndolo  
todas la noches"*

A tí mi bebecito Karim,  
Mi luz y mi fuerza interna.  
Lo hicimos papí !!!!

A mis hermanitos Raúl y Diego,  
Por la hermosa bendición que  
es tenerlos en mi vida.  
Los adoro.

A mi tía Raquel y su Santo Niño,  
Por haber estado conmigo en cada  
momento y darme la confianza que  
necesitaba.

A mi prima Carmelita,  
Mi mayor ejemplo de lo que  
es una gran mujer.

A Vicky Reyes y mi amigo Edgar  
por renacer en mí la motivación.

A mi tan querida U.N.A.M.  
y mi Facultad,  
por guiarme en mi formación  
como ser humano.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Yeeeeeeeeee...

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	
1.1 Comunicación	5
1.1.1 La Comunicación: Sus elementos y modelos	7
1.2 Organización	9
1.2.1 Orígenes y tipos de Organización	11
1.3 Comunicación Organizacional	15
1.4 Comunicación Organizacional Interna	20
<b>Capítulo 2. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN</b>	
2.1 Análisis Situacional	27
2.2 Diagnóstico	29
2.3 Planeación	32
2.4 Estrategia	33
2.5 Implantación	35
2.6 Control y Evaluación	37
<b>Capítulo 3. HISTORIA DE LAS DOS EMPRESAS Y SU NUEVA CULTURA EMPRESARIAL (Glaxo Wellcome y SmithKline-Beecham)</b>	
3.1 Glaxo Wellcome: su historia	40
3.2 SmithKline-Beecham: su historia	47
3.3 La nueva Cultura Empresarial GlaxoSmithKline	56
3.3.1 Visión y Misión	59

3.3.2.	Valores	61
3.3.3	Clima Organizacional	64
3.3.4	Entorno Externo	66

## **Capítulo 4. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN COMO APOYO PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN GLAXOSMITHKLINE MÉXICO**

4.1	Análisis Situacional	68
4.2	Diagnóstico	71
4.3	Planeación	78
4.4	Estrategia	81
4.5	Implantación	89
4.6	Control y Evaluación	98
4.6.1	Seguimiento	104

<b>Conclusiones</b>	<b>106</b>
---------------------	------------

### **Anexos**

### **Bibliografía**

### **Documentos de GSK**

A

## INTRODUCCIÓN

---

A través de la historia, la comunicación ha representado una herramienta básica en el desarrollo de la humanidad. Así mismo, la comunicación dentro de las organizaciones está ocupando un lugar importante e indispensable para mantenerlas en un nivel óptimo y competitivo dentro de su industria; ya que es a través de la comunicación, como se emite y reúne la información suficiente que las hace capaces de tomar decisiones y enfocar sus objetivos tanto externos como internos.

Actualmente, el realizar una *fusión* es la tendencia que algunas empresas han venido presentando con el fin de procurar un constante crecimiento y aumentar su capacidad productiva.

Debido a las fusiones, las empresas sufren cambios en su estructura, funciones y objetivos, por ejemplo. Lo anterior trae como consecuencia, de manera regular, un ambiente de desconcierto, falta de identificación y desmotivación entre sus empleados, ya que la cultura empresarial a la que estaban acostumbrados ha sido modificada, dando como resultado bajas tanto en la moral como en la productividad de la fuerza laboral.

GlaxoSmithKline México es el resultado de la fusión de dos grandes empresas farmacéuticas (GlaxoWellcome y SmithKline Beecham), y aunque ambas contaban con una estructura de comunicación interna establecida, debido a la fusión, ésta se ha visto modificada, de tal forma que los

empleados no cuentan con una base sólida de comunicación organizacional que les permita conocer e identificarse con la nueva cultura empresarial.

En mi experiencia como Coordinador de la Gerencia de Comunicación Interna de GlaxoSmithKline, y dadas las condiciones en las que se encontraba la naciente empresa, se considera necesario el establecer un programa de comunicación que apoye la implantación de la nueva cultura empresarial entre el personal.

Lograr el conocimiento de la nueva cultura empresarial (visión, misión, valores, objetivos...), así como el generar una nueva identidad entre los empleados de una empresa luego de un proceso de fusión, es el objetivo principal de esta tesina. En este trabajo se propone que si la comunicación es un proceso que promueve el desarrollo de las actividades dentro de las organizaciones, ésta puede ser utilizada como medio para difundir y estabilizar la cultura empresarial entre los empleados.

Es aquí donde la comunicación cobra importancia ya que cualquier tipo de organización puede apoyarse en ella para modificar situaciones de crisis como lo es una fusión, ó conductas deseables entre sus empleados como son la aceptación de la nueva ideología de la empresa, promover la motivación ó incrementar la productividad; ya que la comunicación está siempre presente como base de cualquier actividad humana que se realice dentro de las organizaciones, y puede ser empleada como herramienta para lograr cambios en la forma de pensar y actuar de los empleados.

Con base en lo anterior, el contar con un programa de comunicación es muy importante para apoyar el establecimiento de la visión, misión, valores y objetivos empresariales entre la población laboral. Los procesos o proyectos

comunicativos que lo conformen, deberán seguir una estrategia y estructura que se enfoquen en fortalecer el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia hacia la empresa y, sobre todo, la participación del personal en los procesos productivos, reconociendo la importancia de su trabajo en el logro de los objetivos de la organización.

La presente tesina es conformada por cuatro capítulos. En el primero serán estudiadas las principales definiciones del concepto de comunicación, así como sus elementos y modelos; más adelante se definirá a la organización, sus orígenes y tipos, para concluir con el término de comunicación organizacional y sus tipos.

El segundo capítulo incluye los elementos esenciales estratégicos que dan estructura a un programa de comunicación, los cuales son: Análisis Situacional, Diagnóstico, Planeación, Estrategia, Implantación y por último, Control y Evaluación.

Dentro del tercer capítulo, y con el objetivo de ubicar al lector dentro del contexto de dicho caso de estudio, (empresa farmacéutica GlaxoSmithKline México) se realizará un análisis histórico de las dos empresas fusionadas, así como de las características principales que conforman a la nueva empresa: estructura, objetivos, cultura.

En el cuarto capítulo se presentará, paso a paso, el programa de comunicación propuesto, comenzando con un análisis de la empresa en cuanto a su tipo, historia, situación, organización, funciones, ambiente laboral, etc. Más adelante, mediante el diagnóstico, se explicará la problemática de la empresa, derivada de su proceso de fusión.

La planeación y los contenidos del programa de comunicación es otro punto de este capítulo, en donde se mostrarán los elementos que le darán forma. Más adelante será establecida la estrategia que se deberá seguir para lograr el objetivo principal, así como su correcta implantación; y por último serán revisados los resultados de la aplicación del programa, mediante el punto de control y evaluación.

El objetivo principal de este estudio es presentar un programa de comunicación, por lo que se debe considerar que éste cuente con una estructura bien planeada en procesos y elementos, que permitan al programa ser eficiente y cumplir su objetivo que, para este caso de estudio, será la implantación de la cultura organizacional en la empresa farmacéutica GlaxoSmithKline México.

## **COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

Cualquier organización, al estar conformada por individuos, lleva consigo la necesidad de comunicar; proceso en el cual las organizaciones se apoyan para mantener buenas relaciones entre sus integrantes, establecer su cultura, apoyar procesos y cumplir objetivos.

Siendo el tema principal de esta investigación el realizar un programa de comunicación para una organización; se comenzará en este primer capítulo definiendo, de manera general, los conceptos de: Comunicación y Organización.

### **1.1 COMUNICACIÓN**

La comunicación humana remonta sus orígenes al inicio mismo de la humanidad, donde comenzaron a usarse los gestos, sonidos y dibujos, entre otros elementos con el fin de transmitir ideas, deseos, sentimientos, saber o experiencias a otros individuos, manteniendo de esta forma la entidad social propia del ser humano.

Por su naturaleza, la comunicación ha formado parte vital en todas las actividades que realiza el hombre, y ha sido estudiada desde varios puntos de vista de acuerdo a cada disciplina científica y social.

Etimológicamente, el término “comunicación” proviene del latín *comunicare*: poner en común, hacer la comunión<sup>1</sup>, entre dos o más individuos a partir de un significado en común.

Para los fines de este estudio, a continuación se presentan algunas definiciones del término:

- 1) “El acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado”<sup>2</sup>.

Es importante señalar que para que este acto se realice, es necesario que los involucrados tengan en común algún tipo de experiencia previa, con el fin de entender el mensaje comunicado. En la medida que éstas experiencias sean más comunes, se logrará una mejor comunicación.

Paoli dice que “Dos sujetos tienen la misma información, no cuando tienen los mismos datos, sino cuando tienen el mismo modo de orientar su acción. Y cuando evocan en común el significado de su acción, entonces se comunican el mismo mensaje”.<sup>3</sup>

- 2) Otra definición al término de comunicación, dice 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”<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> *Diccionario de Comunicación*. Editor 904, Buenos Aires, 1977, p. 45

<sup>2</sup> Paoli, Antonio. *La Comunicación*. Ed. t. Nicol. 1979, p. 15

<sup>3</sup> Paoli, Antonio. *op. cit.*, p. 10

<sup>4</sup> González, Carlos. *Principios básicos de Comunicación*. Ed. Trillas, México, 1994, p. 12

Lo anterior refiere directamente al acto de comunicar como proceso básico en la vida del hombre, ya que la evolución social siempre estará ligada a los acuerdos entre los individuos que lo rodeen, a través de hablar, escribir o actuar.

La comunicación entonces, es un elemento básico en el desarrollo del ser humano, que le sirve para conocerse así mismo y su entorno con el fin de establecer un entendimiento que lo lleve a un continuo desarrollo social.

Después de haber precisado el concepto de comunicación, se analizará como se han ido integrado y definido sus elementos y tipos.

#### 1.1.1 La comunicación: Sus elementos y Modelos

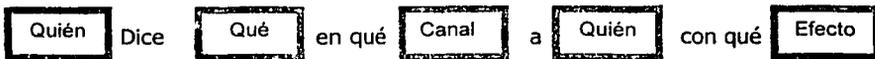
A través de los años, el proceso de comunicación ha tenido variaciones en su estructura, ya que algunos estudiosos han ido añadiendo diferentes elementos.

A continuación, serán presentados algunos ejemplos de cómo ha evolucionando el proceso de comunicación, de acuerdo a la percepción de algunos investigadores.

A) El modelo más básico y general como el de Aristóteles, que se remonta al año 300 A.C., es presentado de la siguiente forma:

- 1- La persona que habla (quién)
- 2- El discurso que dice (qué)
- 3- La persona que escucha (quién)

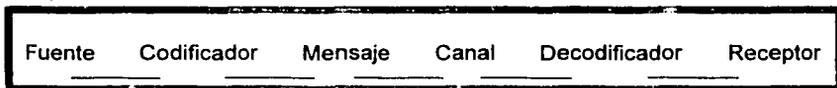
B) Más adelante Harold D. Laswell a finales de 1930, presentó su modelo, en donde podemos encontrar que intervienen más elementos:



Con este modelo se perseguía explicar de manera gráfica la complejidad de un fenómeno que estaba siendo apenas estudiado: El proceso de comunicación colectiva.<sup>5</sup>

C) Por su parte, David K. Berlo, presentó su modelo que identifica al codificador y al decodificador de manera independiente.

El codificador que traduce a una clave los propósitos de la fuente y el decodificador, traduce la clave a términos que puedan ser comprendidos por el receptor.<sup>6</sup>



Al efectuarse el proceso de comunicación, cada participante podrá adaptar el papel de emisor o receptor; ya que al momento de recibir el mensaje, deberá saber descifrarlo para comprender su significado.

Por lo anterior, la comunicación no sólo es propia del emisor, el medio y el receptor; sino que también se encuentra influida por las habilidades, aptitudes, conocimiento o entorno social del receptor.

<sup>5</sup> Nixon, Raymond. Investigaciones sobre comunicación colectiva. Ed. CIESPAL, Quito, 1963, p. 77

<sup>6</sup> Berlo, David. The process of communication. New York, 1960, p. 28

Haciendo referencia a la definición de David K. Berlo, quien menciona que "el significado no está en las palabras, está en las personas"<sup>7</sup>, es que se puede entender la importancia de la codificación y decodificación, procesos que se encuentran determinados en gran medida por el conocimiento previo y percepción del emisor y receptor del mensaje, así como de otros elementos que pueden llegar a modificar el proceso de comunicación.

En las organizaciones, por ejemplo, la comunicación no siempre es lineal, como lo presentan la mayoría de los procesos que se analizaron anteriormente, ocurre en diferentes niveles, ya que se encuentra influenciada por otros factores que pudieran determinar el significado del mensaje, como lo son los medios que se utilicen, el entorno en que se comunica, la situación económica de la organización, la cultura, el tipo de individuos que se están comunicando, etc.

Por lo anterior, a continuación se explicará el concepto de organización y algunos de sus principales tipos.

## 1.2 ORGANIZACIÓN

Después de haber analizado el origen y aspectos generales de la comunicación, ahora se presentarán algunas definiciones y tipos de organización, ya que el tema central de este estudio se basa en la realización de un programa de comunicación para una organización.

---

<sup>7</sup> Berlo, David. op. cit. p. 8

En la actualidad, prácticamente cualquier actividad que realiza el ser humano está determinada dentro de algún tipo de organización, como lo puede ser: la familia, el trabajo, la escuela, un club o la religión.

El término organización proviene del griego *organon*, que significa *instrumento*. Por lo tanto, desde el punto de vista etimológico se puede considerar a la organización como un medio para hacer algo.<sup>8</sup>

La definición más básica del concepto organización se resume en la asociación de dos o más personas con intereses similares enfocados para el logro de un objetivo.

Mencionando algunos autores, podemos citar a Druker, quien afirmaba que la organización es el fenómeno social más representativo de la era que en que nos toca vivir.

Y debido a esto, es que se entiende la importancia que tiene la presencia de las organizaciones en cualquier actividad humana, dando origen a que varios investigadores, a través de la historia, le hayan asignado diferentes significados y clasificaciones.

Edgar Schein en su libro de "La Psicología de la Organización", la define como la "coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad"<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Bonilla, Carlos. La comparación funcional de las relaciones públicas. Ed. Talleres, México, 2001, p. 15  
<sup>9</sup> Schein, Edgar. Psicología de la organización. Ed. Prentice Hall Internacional, España, 1975, p. 14

Dentro de la organización, se pueden encontrar los siguientes elementos básicos: el ser humano, la realización de labores, la división del trabajo, el intercambio de información y los objetivos a cumplir. Concluyendo entonces, la organización es un sistema social en el que interactúan un grupo de individuos con actividades y responsabilidades propias, con el fin de lograr un objetivo.

Una vez definido el concepto de organización, se analizarán sus orígenes y tipos principales.

### 1.2.1 Orígenes y Tipos de Organización

Los orígenes de las organizaciones laborales como tal, se remontan a inicios de la época anterior al capitalismo, caracterizadas por los grupos de trabajo artesanales conformados principalmente por integrantes de una misma familia y con base en un patriarcado.

Este tipo de organizaciones fueron evolucionando al integrarse por miembros ajenos a la familia, los cuales percibían un tipo de recompensa por su labor, ya fuera en dinero ó especie.

Al ir creciendo dichas organizaciones, los integrantes tuvieron que especializarse en alguna actividad dentro del proceso de producción, dejando a un lado que el artesano fuera el único responsable en dicha actividad.

Las organizaciones son sistemas que tienen muchos objetivos y limitaciones, entre los primeros que pueden mencionarse son el deseo de desarrollo, el crecimiento de la empresa y los trabajos satisfactorios, los cuales pueden rivalizar con los intereses de la empresa en algún momento, en objeción de la utilidad.

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 con áreas o departamentos específicos. Los resultados obtenidos por una mayoría de individuos compartiendo un objetivo en 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 de manera formal las ventajas de unir los esfuerzos para obtener más resultados trabajando en conjunto, cumpliéndose así el concepto básico de una organización, que es coordinar labores con el objeto de prestarse ayuda mutua para un objetivo en común.

La sociedad se ha conformado con múltiples organizaciones que engloban todas las facetas de actividades humanas. Cada una de ellas ha sido creada por el hombre como resultado de una necesidad social. Las escuelas, iglesias, partidos políticos, empresas, hospitales, entre otras, son ejemplos de organizaciones con estructuras propias que han establecido criterios racionales de funcionamiento acordes a sus requerimientos.

Cualquier organización, independientemente de su tamaño y conformación, debe tener muy claros los objetivos o finalidades comunes que se desean alcanzar a través de la coordinación de actividades. Dentro del trabajo coordinado y dividido de una organización, deben establecerse los medios para controlar, limitar o dirigir las actividades de cada individuo hacia el fin común.

Para los objetivos de esta investigación, a continuación se presentarán dos de las clasificaciones más representativas de las organizaciones:

1. Formales e Informales
2. Laborales y no Laborales

### Formales e Informales

Existen organizaciones formales e informales: las primeras poseen un sistema de división del trabajo que da como resultado su estructura formal, es decir, las actividades son coordinadas para conseguir un objetivo predeterminado.

La organización formal implica que sus integrantes sean capaces de comunicarse entre sí, estén dispuestos a actuar y participen con un propósito en común. En este tipo de organizaciones existen la delimitación de funciones, la jerarquización, la delegación de actividades y de responsabilidades.

Existen tres grandes tipos de organizaciones formales: las instituciones, las empresas y los organismos intermedios o representativos.

Por su lado, las organizaciones informales nacen del agrupamiento espontáneo de personas pertenecientes a una organización formal. Éste obedece a motivos diferentes a las actividades que carecen de un propósito consciente de grupo, aún cuando las mismas contribuyan posiblemente a la consecución de resultados comunes no determinados previamente. El comportamiento de la gente es espontáneo, la interrelación es voluntaria y con las personas que se elija. Por el contrario en las organizaciones formales no existe la posibilidad de elegir a las personas con las que se labora, ni el momento para interactuar con ellas.

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 relación lógica. Esto evita la duplicidad de actividades, los errores y la incertidumbre derivados de la falta de comunicación entre los integrantes.

### Laborales y No laborales

A su vez, las organizaciones también se dividen en laborales y no laborales. Las no laborales pueden ser formales e informales, sus objetivos comúnmente se encuentran enfocados en buscar beneficios comunes para los grupos o personas que lo integran, por lo que se asocian principalmente con fines culturales, deportivos, recreativos, religiosos, etc.

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, por lo general. A ellas se integra un número de individuos que a través de la prestación de sus servicios contribuyen a lograr dicho objetivo.

Las organizaciones laborales por sus fines se pueden catalogar en:

- **Públicas:** garantizan servicios a grandes grupos de población (países, ciudades, etc.), en donde, por lo general, el Estado contribuye con capital.
- **Privadas:** a través de sus fines de lucro, se dirigen a proporcionar bienes o servicios de satisfacción social, enfocando su atención a la optimización de resultados financieros.
- **Mixtas:** desarrollan un lucro controlado por el sector público, se dirigen a dar satisfacción de aquellos servicios que no son rentables para la iniciativa privada.

El presente estudio será basado en una organización formal laboral, es decir, que se encuentra constituida con algún propósito específico y que está enfocada en buscar beneficios comunes para los grupos o personas que lo integran.

Ahora se presentará de manera general, como se define el concepto de comunicación organizacional, así como sus tipos más representativos.

### 1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Haciendo referencia al término de comunicación organizacional, se pueden citar a varios estudiosos con el fin de comprender el concepto.

Thayer en 1968, define a la comunicación organizacional como “aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”.<sup>10</sup>

Más adelante, Husemen y otros publican un libro en que limitaban el campo de la comunicación organizacional a la estructura misma de la organización, la motivación y habilidades comunicativas como escuchar, hablar, escribir y discutir.

Haney por su lado, la define como la coordinación por medio de la comunicación de un cierto número de personas que están relacionadas, y lo plasma gráficamente en el siguiente esquema:



Fuente: Goldhaber, Gerald. *Comunicación Organizacional* p 27

<sup>10</sup> Goldhaber, Gerald. *Comunicación Organizacional*. Ed. Diana, México, 1984, p. 21

Al considerar a la organización como un sistema independientemente del giro al que esté enfocada, estará conformada por individuos o grupos de trabajo que tienen que intercambiar mensajes de manera frecuente, por ser entes sociales en primera instancia, y para el cumplimiento de los objetivos de la organización o personales. Es por lo anterior que la comunicación se debe considerar un factor básico para la existencia misma de las organizaciones.

Cada actividad realizada dentro de la organización requiere de un tipo de comunicación, ya sea, escrita, verbal y hasta no verbal. A través de este tipo de comunicaciones es como los individuos conocen su labor y cuando realizarla, así como compartir la cultura, estando concientes que deben centrarse en un objetivo común.

Las organizaciones se crearon para alcanzar fines, y esto sólo se logra por medio de la acción coordinada de sus componentes. Por tanto, la comunicación se destaca como un elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que propicia la coordinación de actividades entre los individuos que las integran.

La comunicación permite la búsqueda de soluciones para los problemas que aquejan a la organización en el establecimiento de relaciones funcionales y no funcionales entre los miembros de la misma, la manifestación de inquietudes, inconformidades y rumores, por ejemplo.

A manera de resumen, se puede decir que la comunicación es un elemento de control que sirve para regular en diversas formas el comportamiento de los integrantes de la organización. Al proporcionarles la ideología, políticas y

objetivos de la misma, comienzan a controlarse sus acciones, encaminándolas hacia el objetivo trazado.

Por otro lado, la comunicación también se usa como un recurso para motivar a los empleados, al plantearles lo que deben hacer dentro de la organización, la eficacia con que realizan sus actividades y qué medidas deben tomar para mejorar el desempeño en caso de que no sea satisfactorio. A la vez, se tiene la ventaja de utilizar la comunicación como reforzamiento de la conducta que se espera, al mantener un nivel de motivación continuo que provoque la satisfacción en el trabajo.

Es importante señalar que los objetivos de la comunicación organizacional están basados en servir como medio y no como fin, para ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales, el transmitir conocimientos, ideas, sentimientos, para que sean recibidos por otros y se obtengan respuestas; informar oportunamente y con acierto sobre aspectos trascendentes para la productividad, calidad y desarrollo organizacional.

Así pues, el papel que tiene el establecimiento de un programa de comunicación organizacional luego de un proceso de fusión en una empresa, contribuye a lograr, mediante una buena comunicación, que los empleados recuperen la motivación, e identificación con la empresa, sus objetivos y nueva cultura.

Hay que tener presente 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 exteriorizar su frustración o sentimientos de satisfacción, permitiendo así cumplir con sus necesidades sociales.

Por otra parte es un hecho que varias organizaciones practican la función de la comunicación organizacional, aún sin tener un programa establecido y también, que muchas personas la practican en su vida diaria.

Se puede decir que existen tres formas de establecer la comunicación organizacional dentro de una empresa:

1. A través de un departamento, división o persona especialmente asignada a esta labor.
2. Por medio de una agencia o asesoría externa a la empresa.
3. Combinando las formas anteriores.

Dentro de las responsabilidades o funciones de esta área podemos citar, entre otras:

- a) Servir a la organización como fuente central de información y como canal de comunicación entre ésta y un público determinado.
- b) Utilizar los medios apropiados para exponer al público de forma atractiva e interesante, los hechos, opiniones, y avisos de la organización.
- c) Coordinar aquellas actividades de la empresa que puedan afectar sus relaciones con determinados públicos.
- d) Proyectar y administrar programas de comunicación, destinados al cumplimiento de los objetivos, valores y misión y cultura en general de la empresa.

- e) Elaborar y realizar la comunicación interna y externa, tomando en cuenta las políticas de la organización, y el contacto con cada una de las áreas que la integran.

Derivado de esto, es como se puede clasificar a la comunicación organizacional en dos tipos: Interna y Externa, de acuerdo al tipo de información que contiene y al público que va dirigido.

La comunicación organizacional externa, tiene su objetivo fuera de la empresa, ya que va dirigida a diversos sectores: políticos, económicos, sociales, gubernamentales, medios de comunicación, etc. Este tipo de comunicación tiende a lograr una mayor integración entre la empresa y otros grupos que forman la opinión pública. Y debe asegurar que el manejo de la información institucional sea uniforme y veraz, acorde con los objetivos e imagen corporativa de la empresa, fortaleciendo la imagen de ésta en las comunidades con las que tiene relación.

A continuación se analizará de una forma más específica, la definición y elementos que conforman la comunicación organizacional interna, ya que nuestro objeto de estudio se encuentra dentro de esta división.

#### 1.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

Se comenzará clasificando a este tipo de comunicación organizacional en dos tipos: formal e informal.

Dentro de una organización, la comunicación interna formal es considerada como el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, de acuerdo a las actividades o roles que tengan asignados.

Usualmente los sistemas formales se encuentran en los manuales, políticas y procedimientos de la organización. A través de estos medios fijos de comunicación, el empleado debe saber exactamente su función, objetivos y los de la compañía, así como las relaciones que debe mantener con sus demás compañeros, de acuerdo a los roles asignados.

Los sistemas informales se manifiestan en muchas de las actividades de la organización, pero su presencia no está regulada ni establecida en la empresa, su existencia está determinada por situaciones y relaciones espontáneas, cotidianas.

La comunicación interna informal busca sus propios canales para ser transmitida, se caracteriza por la libertad de desplazarse en cualquier sentido y saltar niveles de autoridad. Así mismo, puede satisfacer las necesidades sociales de los miembros y facilitar la realización de actividades.

Ana Bartolli, dice que "la comunicación informal como herramienta dentro de la organización, permite el aprovechamiento de oportunidades de eficacia directa y regula determinados riesgos de ineficiencia"<sup>11</sup>. En este sentido, puede ser alentada la práctica de comunicación informal y favorecer su fluidez.

---

<sup>11</sup> Bartolli, Ana. Comunicación y organización. Ed. Paidós, Argentina, 1992, p. 71

La comunicación formal e informal son complementarias, útiles para toda organización, por que 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 personales con intereses comunes.

Adicional a esta clasificación, también se puede mencionar que este tipo de Comunicación Organizacional, va dirigida específicamente a públicos internos es decir, al personal que conforma la organización, y tiene entre sus objetivos principales el:

1. Engrandecer la confianza del personal entre sí y hacia la empresa.
2. Contribuir a lograr una óptima identificación e integración del personal de la empresa, a través del conocimiento de los objetivos, valores, misión, políticas, procedimientos y cultura empresarial en general para el mantenimiento de un excelente clima organizacional y que el individuo desarrolle un compromiso con la empresa para el logro de los objetivos comunes.

Para lograr estos objetivos, es muy importante que la comunicación sea clara al cuidar los contenidos de cada mensaje, y que fluya de manera correcta, mediante los medios adecuados.

Con base en lo anterior, diversos teóricos de la comunicación han coincidido en que existen varios sentidos a través de los cuales fluye la comunicación, llamados Redes. Duhalt dice que son los siguientes<sup>12</sup>:

---

<sup>12</sup> Duhalt, Miguel. Técnicas de comunicación administrativa. UNAM, México, 1974, p. 27

1) Descendente. De la administración a los empleados. Consiste en la comunicación que fluye 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 de acuerdo con sus subordinados, enviándoles mensajes en forma de avisos, instrucciones, políticas, reglas, sugerencias, noticias, mensajes motivacionales, etc.

Los propósitos de la comunicación descendente son: Aclarar los fines, objetivos, procesos, políticas, informar sobre los cambios en la organización, su historia, proceso, futuro, las operaciones del día, decisiones administrativas, cambios en la organización, etc.

2) Ascendente. De los empleados a la administración. Va de abajo hacia arriba con base en la estructura de la organización, al fluir verticalmente hacia arriba, sirve para suministrar retroalimentación a los niveles superiores y hacerles saber acerca de lo que piensan sus equipos de trabajo. Sus propósitos son: expresar opiniones personales, quejas, dudas, problemas, acuerdos, inquietudes; sugerir mejoras, conformar la aceptación de fines y objetivos, informar las actitudes y creencias de los empleados, participar, en lo posible, en tomas de decisiones y formular preguntas sobre procesos o proyectos particulares, entre otros.

3) 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 igual. Tiene como propósito mejorar la cooperación entre los departamentos y mejorar la calidad de las relaciones y decisiones, es decir, coordinar actividades.

Por su lado, Goldhaber dice que las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones y cuentan con diferentes roles de actividades. "El flujo de mensajes entre éstas personas, sigue un camino denominado *Red de Comunicaciones*"<sup>13</sup>

Una red de comunicaciones se puede dar con tan solo dos personas, en un grupo o en toda una organización. Son muchos factores que pueden determinar la naturaleza y extensión de la Red, como por ejemplo: las actividades propias de cada integrante, la situación de la organización, el tipo y contenido del mensaje, etc.

De esta manera se puede concluir que la comunicación interna dentro de una organización será un elemento básico que contribuya a regular, de diversas formas, el comportamiento de los individuos, difundiendo mediante diversos proyectos la cultura, políticas, objetivos, estructuras, etc. para lograr que los integrantes de la organización adopten un modelo de comportamiento y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

---

<sup>13</sup> Goldhaber, Gerald. op. cit, p. 27

## **ESTRATEGIA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN**

Como el objetivo principal de este estudio es presentar un programa de comunicación, se debe considerar una estructura bien planeada en procesos y elementos, que permitan al programa ser eficiente y cumplir su objetivo que, para este caso de estudio, será la elaboración de un programa de comunicación para apoyar la implantación de la cultura organizacional en la empresa farmacéutica GlaxoSmithKline México.

Un programa de comunicación tiene como base una estrategia, y por esto se puede iniciar presentando algunas definiciones del concepto:

"La palabra estrategia surge en situaciones de guerra, y concebida como el arte de dirigir las operaciones militares. En el terreno empresarial, la estrategia no significa necesariamente un camino a largo plazo, sino los *cómos*, que faciliten el logro de nuestra visión de futuro. La estrategia podemos entenderla como la guía que nos llevará al logro de los objetivos de la compañía."<sup>14</sup>

"Estrategia es el conjunto de acciones, que realiza una organización, encaminadas al logro de un objetivo específico. Este proceso ayuda a que la

---

<sup>14</sup> Sanchez Lima, Angel. *Planeacion estratégica de la capacitación*. Ed. Trillas, México, 2001, p. 12

organización se desarrolle, reoriente, y reutilice de una mejor forma todos sus recursos. <sup>15</sup>

“Estrategia se refiere a la configuración de los objetivos a largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales; así mismo, es la manera de orientar las acciones para alcanzar objetivos”.<sup>16</sup>

Habiendo definido el concepto de estrategia, se puede establecer que el programa de comunicación básicamente debe responder, de manera general, a tres preguntas con el fin de enfocar su objetivo, las cuales son:

- ¿Hacia dónde se quiere ir?
- ¿Cuál es el entorno?
- ¿Cómo lograrlo?

Al considerar estas preguntas, se puede tener de una forma más clara los puntos que se desarrollan dentro de una estrategia de comunicación, los cuales darán base al programa para que cumpla su objetivo, y son:

- Análisis Situacional
- Diagnóstico
- Planeación
- Estrategia
- Implantación

A continuación se hablará de cada uno de estos puntos en el siguiente apartado de este capítulo.

---

<sup>15</sup> Sánchez, Angel, op. cit, p. 13

Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración con enfoque estratégico. Ed. Trillas. México, 2000, p. 54

## **2.1 ANALISIS SITUACIONAL**

Para el establecimiento de un programa de comunicación, es necesario empezar realizando un monitoreo del entorno dentro de la organización, con el fin de brindar información necesaria, en la que se basarán los siguientes pasos de la estrategia.

Para fines de este estudio, se realizará un análisis situacional más enfocado al entorno interno de GlaxoSmithKline, ya que el programa de comunicación está dirigido a los empleados de dicha empresa.

Entre los factores internos considerados como parte del análisis situacional de una organización, se debe tener en cuenta, a manera general, la estructura de la compañía, su historia, su misión, espíritu, objetivos; así como los cambios en la estructura de la compañía, su cultura, su clima, la productividad, sus medios de comunicación, sus fortalezas y debilidades, etc.

En resumen se puede considerar, en este punto, el análisis de varios aspectos que brinden una visión general de la situación de la organización, y podemos clasificarlos en tres grandes aspectos:

### **1. Antecedentes e Historia de la compañía.**

Estos datos nos darán la oportunidad de contar con información general para conocer el perfil histórico de la organización (inicios, conformación, estructura, situación actual...)

## 2. Cultura Empresarial.

Siendo este el tema base del programa de comunicación para la empresa GlaxoSmithKline que propone este documento, se presentará a detalle cómo está conformada su cultura organizacional en cuanto a elementos y mensajes clave, que serán la línea en la que se basarán las actividades que integren el programa de comunicación.

“La Cultura de una organización proporciona el contexto social a través del cual realiza el trabajo, guía a sus empleados y la forma en la cual se invierte tiempo y energía, que tipo de personas se selecciona a fin de trabajar para y dentro de la empresa”<sup>17</sup>

Un análisis formal de la cultura de GlaxoSmithKline y su impacto en el desarrollo del plan de comunicación, forma parte esencial de esta investigación.

## 3. Perfil general de los empleados

Dentro de este punto, será necesario identificar y determinar los intereses del grupo de empleados a quienes estará dirigida la implantación de la cultura empresarial. Una vez identificados, se puede considerar el impacto de los procesos dentro del programa de comunicación, para que sea funcional y se logre la aceptación de la nueva cultura entre los empleados, misma que será definida en el siguiente capítulo del presente trabajo.

---

<sup>17</sup> Goodstein, Leonard y Nolan, Timothy. *Planificación estratégica aplicada*. Ed. McGraw Hill, Colombia, 2001, p. 21

Una vez determinada la situación general de la empresa, es que se puede pasar a la segunda fase, llamada Diagnóstico, dentro de la estrategia para la elaboración de un programa de comunicación.

## **2.2 DIAGNÓSTICO**

Habiendo analizado el entorno general que conforma la organización, se establecerá el diagnóstico de nuestro caso de estudio.

El diagnóstico se enfoca en el conocimiento de la situación que se desea solucionar, en donde los puntos a seguir son:

1. Recopilar información
2. Identificar al grupo
3. Realizar un análisis, con base en el objetivo principal de este estudio, que arroje un resultado real para poder ofrecer la mejor estrategia

Dentro de este paso deberán desarrollarse algunas actividades que permitan determinar las áreas en donde deberá estar enfocada la propuesta, y para este fin, se utilizará el llamado análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; por medio del cual serán evaluados los puntos internos tanto fuertes como débiles de la organización; en sí, aquellos indicadores y lineamientos que den una guía de acción para este caso de estudio.

El análisis *FODA* es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera

obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

**Fortalezas:** son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que se ubica dentro de una posición privilegiada frente a la competencia.

**Oportunidades:** son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas

Adicionalmente pueden ser incluidos, en el diagnóstico, la estructura y sistemas a los que la organización está acostumbrada.<sup>18</sup>

Lo anterior puede ser complementado en la propuesta que Leonard Goodstein presenta en su libro "Planeación Estratégica Aplicada", en donde hace mención acerca de los pasos que, en 1983, el autor Aaker propone para obtener información ordenada que nos permita contar, de manera real, con un diagnóstico que soporte la implantación de un proceso estratégico, como lo es un programa de comunicación, los cuales son:

- b) Identificar las necesidades de información
- c) Generar una lista con fuentes de información
- d) Aplicar la información obtenida en la estrategia

Esta propuesta podrá estar soportada en encuestas, entrevistas o sondeos diversos, entre otros; lo que nos darán como resultado un conocimiento real del objeto de estudio.

Resumiendo, en este paso se llevará a cabo un análisis que arroje un resultado real para poder decidir cual será la estrategia más apropiada para obtener óptimos resultados en el proceso de implantación de la nueva cultura empresarial.

---

<sup>18</sup> <http://www.lucem.net>. Concari, Gustavo. Las herramientas del estratega, el análisis FODA, Año1, Núm.9.

## 2.3 PLANEACIÓN

El término planear, está relacionado con la acción de idear, visualizar, detectar problemas, establecer acciones, y aunque la mayoría de las personas tratan de aplicar el concepto antes de la realización de sus proyectos, realmente se entiende muy poco la necesidad de planear.

La planeación debe conformarse después de tener un conocimiento exhaustivo de la realidad, para así poder conocer con certeza las posibilidades y limitaciones de las acciones que serán establecidas en el programa.

Al contar con una visión general de la situación de la organización, se pueden determinar los diferentes proyectos y/o actividades que integrarán al programa de comunicación, considerando el grupo de personas al que van dirigidos, los objetivos específicos por cumplir, así como los medios de comunicación en los que se apoyarán, siempre teniendo presente el objetivo general del programa de comunicación, el cual es el establecimiento de la nueva cultura empresarial, luego del proceso de fusión GlaxoSmithKline.

En cuanto a la planeación, se define como "el anteproyecto que se debe realizar antes de la iniciación formal de cualquier proyecto"<sup>19</sup>

En sí, debe buscarse el mejor camino para poder generar cambios a futuro, anticipándose a las necesidades y expectativas del grupo a quien estará

---

<sup>19</sup> Goodstein, Leonard. op. cit, p. 109

dirigido el programa, considerando los recursos necesarios para obtener el éxito deseado.

Es necesario definir claramente los pasos de la planeación, siempre considerando la imagen que la organización desea dar a conocer, de acuerdo a su propia cultura organizacional.<sup>20</sup>

La planeación debe, entonces, presentar un concepto claro de hacia dónde se debe enfocar el programa de comunicación, una vez que se haya identificado con anterioridad los aspectos tanto generales como particulares, así como los grupos de interés.

## **2.4 ESTRATEGIA**

Después de realizar el diagnóstico en donde se presentaron las dimensiones y limitaciones del presente caso de estudio, y teniendo claro el objetivo de éste; en el paso llamado estrategia, se pueden determinar las etapas de establecimiento de información, mensajes claves y organización de proyectos o pasos, las cuales ayudarán a la correcta aplicación del programa de comunicación.

A partir del objetivo y habiendo definido el diagnóstico, será ordenado el proyecto con base en las etapas anteriormente analizadas. Determinando cada paso dentro de su aplicación para que ayuden a obtener de manera

---

<sup>20</sup> Fernández Collado, Carlos. (1) comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas, México, 1998. p. 33

gradual la participación y aceptación de la nueva cultura empresarial entre los empleados de GSK.

En este punto serán establecidas aquellas acciones que contendrá el programa para lograr su objetivo específico. En este proceso se deberá mostrar cada propuesta o actividad, así como sus características, sus pasos, los medios de comunicación considerados y sus objetivos particulares a cumplir.

A continuación serán presentados los puntos generales que debe considerar la estrategia de comunicación para su realización:

1. Información general a difundir en la organización
2. Perfil general de los empleados GSK
3. Mensajes claves (Cultura)
4. Establecimiento de proyectos específicos

Después de haber establecido los pasos generales en los que se basará el programa de comunicación, se presentarán las consideraciones que deben tenerse para la selección de medios, como paso fundamental para lograr la implantación de este programa, realizando una acción coordinada entre ellos y así perseguir el mismo objetivo.

Para seleccionar los medios idóneos, es necesario conocer el mayor número de éstos, así como sus características en función de:

- Hábitos de comunicación de los empleados
- Posibilidad de acceso al medio

- Tipos de mensaje a comunicar
- Impacto / Originalidad

Con base en la división anterior, se puede establecer la clasificación de los medios o proyectos que podrán ser utilizados para aplicar el programa, como lo son:

Revista Interna, Página en Intranet, Tableros de Información, eventos especiales como el Taller Anual y el Curso de Identidad, como ejemplos.

“Una selección adecuada de medios debe tomar en cuenta: las características de la comunidad y los individuos a quienes va dirigido el mensaje, las características del medio de comunicación y los recursos humanos y materiales para la aplicación o difusión del mensaje”.<sup>21</sup>

Contando ahora con la información clasificada, los medios de comunicación adecuados y los planes o proyectos conformados, es que se puede continuar con lo que será la más importante etapa del programa de comunicación para GlaxoSmithKline, la implantación.

## **2.5 IMPLANTACIÓN**

La implantación del programa convierte el plan en acciones y después en resultados. Se puede decir entonces que la implantación tendrá éxito en la medida que se cumpla el objetivo principal de este estudio.

---

<sup>21</sup> Baerón Paz, Guillermina. Estrategia Multimedial. Ed. Roca, México, 1990, p.41

Ahora serán presentados todos aquellos proyectos que se crearon para apoyar, en GlaxoSmithKline, el establecimiento de la nueva cultura organizacional entre sus empleados, después de su proceso de fusión.

Joaquín Rodríguez en su libro "Administración con enfoque estratégico", hace referencia al autor Bonoma, quien sugiere que una implantación exitosa requiere de cuatro tipos de habilidades de ejecución, los cuales están reflejados en el siguiente esquema:



Las habilidades para interactuar son mostradas al dirigir el comportamiento propio y de otros, para alcanzar el objetivo principal. Por su lado, las habilidades para colocar, buscan sostener las ideas planeadas.

Las habilidades para observar implican el uso eficiente de la información para corregir cualquier problema que pudiera surgir dentro del proceso de implantación.

Y por último, las habilidades para organizar están referidas específicamente a la buena ejecución del programa de comunicación, donde se podrá aplicar y revisar el impacto del mismo.

La implantación involucra la aplicación de diversos proyectos estructurados para lograr el objetivo del programa. La necesidad de un sentido de pertenencia o de propiedad entre los integrantes de la organización, será de vital importancia dentro de este proceso.

Luego de la implantación se evaluará qué tan bien está siendo aplicada la propuesta, si cumple o no con el objetivo principal, para lo cual, concluyendo así con el último punto del programa de comunicación.

## **2.6 CONTROL Y EVALUACIÓN**

Un aspecto importante en la evaluación es el control, el cual tiene varios significados y pueden ser resumidos en: dirigir, ordenar, regular.

Por su parte, el proceso de evaluación verifica las condiciones y las compara con lo establecido, lo que implica contar con un marco referencial que, en este caso, será el programa de comunicación implantado.

Según Joaquín Rodríguez, el proceso de Evaluación y Control puede ser resumido en cuatro pasos: <sup>22</sup>

1. Establecer normas
2. Medir resultados
3. Comparar resultados con las normas

---

<sup>22</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. op. cit, p. 247

4. En caso necesario, tomar acciones correctivas para asegurar la buena implantación del proyecto.

Dichos pasos pueden ser obtenidos mediante tres acciones determinadas: la observación, los informes estadísticos y los informes orales: <sup>23</sup>

La observación permite una amplia cobertura, ya que se pueden captar actividades de mayor o menor importancia, en acciones tan sencillas como reuniones informales entre empleados, pláticas en pasillos, expresiones, tonos de voz, etc. Aunque se debe considerar que dichos resultados estarán sujetos a una percepción subjetiva.

Los informes estadísticos medirán resultados verdaderos de una forma matemática aunque, se considera que éstos, deberán basarse en un número y tipo de audiencia determinada, como por ejemplo las encuestas y registros.

Por último los informes orales, que se pueden obtener por medio de reuniones, llamadas telefónicas, entrevistas directas, etc.

Se puede concluir entonces, que el proceso de Control y Evaluación provee retroalimentación básica para determinar si todos los pasos del programa están funcionando adecuadamente. De esta forma, se podrán hacer las modificaciones o adaptaciones necesarias para no perder el enfoque del objetivo principal de este caso de estudio.

---

<sup>23</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. op. cit, p. 250

**HISTORIA DE LAS DOS EMPRESAS Y SU NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL (Caso Práctico: GlaxoSmithKline)**

Las incipientes compañías surgidas de empresas familiares y las aptitudes empresariales se desarrollaron a partir de los primeros años del siglo XX y se transformaron en negocios más concentrados en el cuidado de la salud. La investigación desempeñó un papel de creciente importancia, aunque los productos ofrecidos eran muy diversos: desde productos extraídos de plantas naturales y compuestos químicos, suplementos nutricionales y vitaminas, hasta vacunas para estimular las defensas del organismo.

En los años posteriores hasta la década de los 40's, se produjeron numerosos acontecimientos importantes en las compañías que habrían de formar GlaxoSmithKline y se fijaron muchos principios, actitudes y oportunidades que influyeron en el crecimiento de las mismas, contribuyendo a fortalecer el papel desempeñado por la industria, en cuanto a brindar un más avanzado cuidado de la salud.

Para las décadas de los 40's, 50's y 60's, las expectativas y necesidades de la profesión médica aumentaron, en parte como resultado de los altos niveles de sufrimiento y privaciones y las exigencias surgidas de la reestructuración y reorganización de los sistemas para el cuidado de la salud y de sus instalaciones. La introducción de tratamientos que salvaron vidas, como de aquellos con penicilina, crearon entusiasmo de que aparecieran

nuevos medicamentos “milagrosos” y descubrimientos a comienzos de la segunda mitad del siglo XX. Concretar la revolución farmacéutica dependía en gran medida de los especialistas en ciencia y tecnología dentro de la industria y de las compañías que formaría más adelante GlaxoSmithKline.

A un ritmo acelerado, ya para las décadas de los 70’s, 80’s y 90’s, el conocimiento y las aptitudes de los científicos y técnicos aumentaron rápidamente, al igual que las exigencias del mercado internacional en cuanto al cuidado de la salud. Todo ello afectó el ritmo del desarrollo de medicamentos y la necesidad de las corporaciones de aumentar las inversiones de recursos en investigación, producción y comercialización.

Así mismo, surgió la necesidad de enfocar las operaciones comerciales y de planificar a largo plazo dentro del marco de una estructura capaz de responder eficazmente a los cambios en las necesidades de los clientes y el negocio en sí mismo, y para lograrlo fue oficialmente anunciado, en enero de 2000, la fusión de GlaxoWellcome con SmithKline Beecham, dando como resultado la empresa líder farmacéutica GlaxoSmithKline, con una estructura, organización y cultura propias.

### **3.1 GLAXO WELLCOME: SU HISTORIA**

La historia de Glaxo Wellcome tiene como origen a la empresa familiar llamada “Allen & Hanburys”, que se estableció en Londres mucho antes del surgimiento de la compañía “Nathan y Wellcome”, a finales del siglo XIX. En 1795, Silvanus Bevan abrió un negocio boticario en Old Plough Court, Inglaterra en donde preparaba y vendía productos de origen animal, vegetal y mineral. La modesta empresa familiar cambió en 1792 con la llegada de

William Allen, un científico cuáquero que en 1806 contrajo matrimonio con Charlotte Hanbury, perteneciente a una familia cuáquera reconocida.

El negocio amplió su variedad de productos e incluyó aceite de hígado de bacalao, extractos de malta, pastillas para la garganta y alimentos lácteos para los niños. Posteriormente inauguraron otra farmacia y luego una fábrica en 1878, seguida de una segunda fábrica inaugurada en la localidad de Ware en 1896.

Para entonces, la compañía había sido registrada bajo el nombre de Allen & Hanburys Limited, con un arado como símbolo, fabricando productos farmacéuticos en escala relativamente grande.

En 1858, Allen y Hanburys se fusionó con Glaxo, que aportó las instalaciones de Ware para encarar las tareas de investigación, de suma importancia para el desarrollo de nuevos medicamentos (particularmente para el tratamiento del Asma, a partir de los 60 's).

Por otro lado, la historia de Glaxo comenzó con Joseph Nathan, hijo de un sastre londinense que emigró a Australia en 1853 a los 17 años. Más tarde, se trasladó a Nueva Zelanda y se unió a la empresa mercantil de su cuñado, con quien formaría una sociedad en 1861.

En 1873, una vez disuelta la sociedad, Nathan fundó su propia empresa: Joseph Nathan y Compañía, que sería el pilar posterior para el surgimiento posterior de Glaxo. Continuaron los fuertes vínculos comerciales con Londres en donde Nathan abrió una oficina en 1876. Los productos derivados de la leche descremada del negocio lácteo de Nathan en Nueva Zelanda, ya exitoso en la exportación de manteca al Reino Unido, resultaron un

verdadero éxito para el negocio familiar. En una fábrica construida especialmente en Nueva Zelanda, se fabricó leche en polvo que era vendida principalmente a granel en restaurantes y para clientes militares.

Con el creciente uso de la leche en polvo en la alimentación infantil, particularmente al descubrirse sus componentes para la salud, la familia Natahan cambió el nombre original del producto (Defiance Dried Milk) por el de "Glaxo", nombre registrado en 1906.

Nathan trajo de Nueva Zelanda a Alec, el menor de sus tres hijos para que se ocupara de dirigir la promoción del nuevo producto en el Reino Unido. Recién en 1911, durante un problema que generó desconfianza en los efectos de la leche líquida sobre la salud, la leche en polvo demostró ser una alternativa más segura para la alimentación de los bebés.

La demanda de leche en polvo aumentó y las ventas se aceleraron durante la Primera Guerra Mundial, mientras que la preocupación por la calidad, seguridad y consistencia de la leche en polvo, generó avances en los controles técnicos.

Por su lado, Henry Wellcome, que nace en 1853 en una granja de los Estados Unidos, a temprana edad recibió la influencia de su tío, un doctor que también dirigía una farmacia. Más adelante se graduó en la Facultad de Farmacia en Filadelfia en 1874 y, debido a su puesto de vendedor de una empresa farmacéutica líder de la época, realizó numerosos viajes por Sudamérica, donde tuvo la posibilidad de estudiar los bosques de chinchonas y la producción de quinina, un preludio para los futuros negocios.

Wellcome fue invitado a Londres para asociarse con un farmacéutico amigo de Filadelfia, llamado Silas Burroughs, quien comerciaba en el Reino Unido. La idea era explotar este mercado con compuestos medicinales hechos en los Estados Unidos. Dicha asociación se formalizó en 1880 y de esta manera queda establecida la empresa Burroughs Wellcome & Company, cuya prosperidad se debió en gran medida al estilo de comercialización de Wellcome, que incluía publicidad audaz, conferencias médicas y científicas, y la creación de la marca registrada Tabloid en 1884.

Al morir Burroughs, Wellcome continuó el crecimiento del negocio, así como a contribuir de muchas maneras a lograr adelantos en medicina y en la industria farmacéutica, pero en 1910 comenzó a dedicarle cada vez más tiempo a los distintos intereses científicos, arqueológicos y de colección, los cuales constituirían el corazón de un museo de historia médica de renombre internacional.

Las primeras actividades de investigación y desarrollo encaradas por Burroughs Wellcome, se llevaron a cabo en los laboratorios de investigaciones médicas Wellcome y en los laboratorios de investigaciones fisiológicas Wellcome, ambos fundados en la década de 1890.

El principio de Henry Wellcome según el cual "Libertad de investigación: Libertad de publicación" atrajo a numerosos científicos célebres hasta las instalaciones en Londres. En 1901, se agregó un centro de investigaciones de enfermedades tropicales, ubicado en Khartoum, Sudán. Este laboratorio flotante sobre el Río Nilo, permitía que los equipos médicos y de investigación llegaran hasta regiones que, de lo contrario, resultaban inaccesibles.

Los laboratorios Wellcome para la investigación de enfermedades tropicales quedaron oficialmente inaugurados en 1902. Ya para 1906, Wellcome abre una subsidiaria en la ciudad estadounidense de Nueva York, a la cual siguieron diversos predios para fabricación e investigación. En la década de los 20's, las tareas de investigación abarcaron estudios de las respuestas inmunológicas primarias y secundarias, la producción de insulina, la presentación de nuevas formas de vacunas contra la difteria y el desarrollo de una vacuna contra la fiebre amarilla.

La empresa también se esforzó por desarrollar plantas de manufactura donde se realizaran prácticas correctas. Más éxitos vinieron en los años 30's, cuando se desarrolla una insulina de zinc globina y se fabrica el primer alcaloide del curare puro.

Sir Henry Wellcome falleció en 1936 a los 82 años y dejó en su testamento la orden de crear Wellcome Trust, una fundación sin intereses de lucro para contribuir a solventar las investigaciones médicas en el mundo.

Para Glaxo, el fin de la era de Nathan se produjo con el retiro de Alec Nathan a fines de 1945 y en pocos años, Glaxo Laboratories Ltd. se transformó en una empresa pública mientras que Nathan & Co. dejó de existir. Se fortalecieron los equipos de investigación y desarrollo, y alcanzaron éxitos tempranos entre los que figura la primera vacuna combinada contra la tos convulsiva y la difteria, y Crystapen, una forma cristalina blanca de la penicilina que resultó más estable.

Los primeros años de la década del 50 serían testigos de la aparición de una forma de penicilina en tabletas, una serie de productos nutritivos, una vacuna triple antigénica contra la difteria, la tos convulsiva y el tétanos,

además de la creación de un departamento especializado en veterinaria que progresivamente le brindó a los cirujanos veterinarios, diversos productos derivados de importantes medicamentos de uso en humanos.

No obstante, el avance más significativo fue el comienzo de la producción de cortisona y, a partir de 1955, la comercialización de una amplia gama de productos corticosteroides para combatir enfermedades tales como la artritis reumatoidea, problemas dermatológicos y trastornos respiratorios alérgicos. Así mismo, una nueva serie de antibióticos conocida como cefalosporinas revolucionaría los tratamientos médicos desde mediados de la década del 60.

Después de la adquisición de Allen & Hanburys y, más tarde, de sus instalaciones de Investigación y Desarrollo, se lanzó Ventolin en 1969, el cual fue el medicamento de oro para el tratamiento de ataques agudos de asma.

Gracias a la aplicación de un enfoque racional al descubrimiento de medicamentos y a la experiencia en antivirales, los científicos de Wellcome pudieron sintetizar el compuesto pionero Aciclovir en 1974. El resultado fue el primer tratamiento eficaz para un grupo de infecciones por virus de herpes, incluyendo el herpes zoster, varicela y resfríos con afección de garganta. Lanzado en 1981 como Zovirax, estaba destinado a convertirse en el producto más exitoso de Wellcome.

La experiencia anti-viral de la compañía también fue valiosa en el trabajo contra el SIDA y el lanzamiento en 1987 de Retrovir, para el tratamiento del SIDA Y HIV.

Zofran es lanzado en 1990 para aliviar el problema de náuseas y vómito en pacientes con cáncer bajo tratamiento con drogas citotóxicas o radioterapia. En el mismo año, la compañía lanza el primer tratamiento de acción prolongada contra el asma: Serevent y Flixotide, un esteroide para el tratamiento del asma. El éxito comercial cada vez mayor de estos y otros productos nuevos y las presentaciones mejoradas de los ya existentes, junto con las eficiencias en manufactura, comercialización y administración, fueron elementos fundamentales para el crecimiento sostenido de Glaxo en la década de 1990.

En 1995, se fusionan Glaxo y Wellcome y forman Glaxo Wellcome, la cual adquiere Affymax, con base en California, un líder en el campo de la química combinatoria. La Reina Isabel II, inaugura el Centro de Investigaciones Médicas de Glaxo Wellcome en Stevenage, Inglaterra. Por su lado, Valtrex es lanzado por la nueva compañía como medicamento anti herpes, sucesor de Zovirax.

Ya en 1999, Ventolin cumple 30 años de su lanzamiento y los medicamentos para enfermedades respiratorias se convierten en el área terapéutica más grande de Glaxo Wellcome.

El siguiente paso trascendente en la amplia historia de GlaxoWellcome, se da en enero de 2000, cuando es oficialmente anunciada la fusión mundial de esta empresa con la farmacéutica SmithKline Beecham, formando de esta forma la nueva empresa GlaxoSmithKline.

### **3.2 SMITHKLINE BEECHAM: SU HISTORIA**

La historia de SmithKline Beecham se remonta a Thomas Beecham, quien fue el fundador de la organización Beecham. Nacido en 1820 en Oxfordshire, Inglaterra; hijo de un campesino, que solo gozó de una breve educación formal antes de comenzar a trabajar como pastor cuando tenía ocho años. Actividad que lo llevó a observar que las ovejas comían determinados pastos y comenzó a estudiar y experimentar con esas hierbas, descubriendo propiedades medicinales.

Decidió que su futuro radicaba en dedicarse por completo a la venta de medicamentos, por lo que se trasladó a la ciudad de Wigan en el norte de Inglaterra. Pasó de ser empleado en un puesto de mercado a dueño de su propia tienda y ante el crecimiento de las ventas de las Beecham's Pills se avocó a la fabricación y venta a nivel nacional.

Por su lado, Mahlon Kline a los 19 años ingresa como tenedor de libros en Smith & Shoemaker, la empresa anteriormente denominada John K. Smith & Co. Era un chico ambicioso y no tardó en buscar nuevas tareas que desempeñar dentro de la empresa. Finalmente, solicitó trabajar como vendedor y, en pocos años, sus esfuerzos se redundaron en la incorporación de nuevas e importantes cuentas.

Kline adquirió conocimientos científicos sobre drogas y medicamentos luego de asistir a cursos dictados por la Facultad de Farmacia de Filadelfia.

La compañía originariamente fundada por John K. Smith pasó por numerosas fusiones y adquisiciones. Probablemente la más importante y

trascendental fue la absorción en 1891 de French, Richards & Company, una respetada farmacia mayorista. Esta combinación le dio a la nueva compañía un inventario de cientos de variados productos, incluyendo finos perfumes, linimentos, tónicos, aceite capilar, medicamentos para la tos y una amplia gama de medicamentos caseros, marcando el primer indicio de la empresa dentro de las marcas de venta libre.

El crecimiento de Smith Kline & French a comienzos del siglo XX se debió, en primer lugar, a un descubrimiento de Joseph England que condujo a los Neurofosfatos de Eskay, usados principalmente en el tratamiento de trastornos nerviosos.

Gracias a "Neuro", el nombre de Smith Kline & French trascendió los límites de los Estados Unidos y penetró en Latinoamérica en una época en la cual el comercio dentro de la región era una actividad nueva. "Neuro" permaneció en la cartera de productos de la compañía hasta 1971.

En la década de 1890, Mahlon Kline concentró su atención en un problema que afectaba a toda la industria: cómo cumplir con los pedidos recibidos y entregarlos en la fecha solicitada. Smith Kline & French fue la primera empresa en contar con una política según la cual todos los pedidos recibidos en la mañana debían ser entregados al cliente al finalizar la tarde.

Así mismo, Kline transformó en política de la compañía la práctica por la cual toda mercancía que pudiese sufrir adulteración (drogas sin procesar, bálsamos, ceras y trementina) debería ser aprobada por un químico del laboratorio antes de almacenarla (ponerla en existencia).

Desde 1893, todos los productos fabricados en Smith Kline & French fueron sometidos a análisis para medir su nivel de calidad y pureza.

En 1926 las oficinas de Beecham fueron compradas por el financiero Philip Hill, quien advirtió que el negocio de las Pastillas Beecham podía diversificarse y transformarse en la base de una compañía más importante. En ese mismo año, se lanzó Beecham's Powders, comenzando de esta manera un período de expansión por adquisiciones: un concepto nuevo para la época que se convirtió en elemento de importancia en la política de Beecham.

El negocio había crecido: de ser un puesto de mercado en 1847, se transformó en una operación nacional que fabricaba un millón de píldoras por día.

Ya para 1938, Beecham realizó dos importantes adquisiciones. La primera de ellas fue Macleans, lo cual constituyó una piedra fundamental, no sólo por los importantes productos que aportaba, incluyendo la pasta dental Macleans y la bebida energética Lucozade, sino también por la gente que se unió a la organización Beecham, particularmente HG Lazell, el creador del éxito que la compañía tendría en la venta de medicamentos bajo prescripción. En el término de 15 años, Lucozade generaba alrededor del 50% de las ganancias totales de Beecham.

Más adelante Beecham efectúa la importante compra de Eno's Proprietaries, que trajo a la empresa el antiácido "Sal de Fruta Eno", así como catorce subsidiarias en América, Sudáfrica, Australia, Nueva Zelanda y Europa Occidental.

La adquisición Macleans y de Lucozade marcó la expansión de la empresa con su ingreso al mercado de cuidado de la salud bucal y al de bebidas. A comienzos de la década de los 30's, la leyenda "leche malteada" desapareció de la descripción del producto y Horlicks empezó a promocionar los beneficios de dormir plácidamente como consecuencia de consumir leche regularmente antes de irse a dormir.

De igual forma en ese mismo año, se descubrió que un jarabe de casis fabricado específicamente para preparar batidos de leche, tenía un alto contenido de vitamina C. Este producto fue desarrollado para su venta a través de los hospitales y se denominó Ribena, derivado del latín Ribes Negrum. Fue fabricado para distribuirlo en forma gratuita a los niños durante la Segunda Guerra Mundial.

Por su lado, HG Lazell siempre había creído en la importancia de la investigación científica. Hacia 1943, el directorio Beecham había adoptado su filosofía y los laboratorios de investigación de Beecham (Beecham Research Laboratories-BRL) fueron creados para dedicarse a la investigación farmacéutica básica.

En 1945, BRL compró Brockhman Park en el sur de Inglaterra. En ese mismo año se establece la empresa Beecham Group Ltd., en reemplazo de Beecham Pills Ltd. Y Beecham Estates Ltd. (posteriormente conocida como Beecham Group Plc.) e incorpora a los laboratorios BRL. Y para 1947, se abrieron sus nuevos laboratorios de investigación. Allí los científicos de Beecham efectuaron sus principales descubrimientos.

La penicilina, el primer antibiótico en el mundo, el cual fue inicialmente considerado un medicamento milagroso, originó un problema clínico en la

década de los 50's. su amplio uso aumentó considerablemente la incidencia de las cepas de bacterias resistentes a la penicilina, a tal punto que varios sectores hospitalarios tuvieron que cerrarse por estar infectados con estas cepas.

Durante la década de los 50's., Smith Kline & French lanzó Thorazine, el cual revolucionó el tratamiento de enfermedades mentales. Convirtiéndose en el producto de referencia en la primera generación de drogas para el sistema nervioso central. Sin embargo, al comienzo tuvo algunas dificultades, como la resistencia inicial de los psiquiatras privados a tratar a los enfermos mentales con medicamentos químicos.

Pero la hipótesis de Smith Kline & French de que la droga corregía el mal funcionamiento mental, fue corroborada por varios ensayos clínicos, los cuales fueron incluidos posteriormente en publicaciones médicas de los Estados Unidos.

Al poco tiempo, Thorazine comenzó a ser empleado con mayor frecuencia en programas de salud mental, alcanzando el nivel de "medicamento básico en medicina", un patrón contra el cual se medían los tranquilizantes utilizados en esa época.

A finales de 1949, Donald McDonell descubrió la posible solución al asunto de la acción de liberación lenta de una droga: llenar cápsulas con microcápsulas recubiertas que tuvieran una medicación que se disolviera durante diferentes momentos.

Dada la complejidad de su implantación y adaptación a los requerimientos de la fabricación a gran escala, la cápsula de liberación prolongada conocida como Spansule no fue empleada ni comercializada hasta el año de 1952.

Spansule constituyó una forma novedosa de presentación de medicamentos, un verdadero descubrimiento terapéutico, ya que liberaba rápidamente la dosis inicial necesaria y luego liberaba dosis sumamente pequeñas en forma lenta y gradual para mantener el efecto terapéutico entre diez y doce horas; una sola dosis tenía un efecto duradero a lo largo de todo el día o la noche.

Posteriormente la forma comercializó una serie de otros preparados de liberación prolongada, uno de los cuales es actualmente conocido como Contac; lanzado en 1960 llegó a convertirse en líder en el mundo como medicamento contra el resfrío.

Para la década de los 60's, BRL fabricaba una amplia variedad de antibióticos, incluyendo la primera penicilina semi-sintética del mundo. En los siguientes 20 años, Beecham fabricaría una vasta gama de antibióticos y se transformaría en líder mundial en tratamientos antiinfecciosos.

De igual forma, durante los años 60, Beecham se expandió al ingresar en el mercado de productos veterinarios, descubriendo que podía extender el uso de las penicilinas para controlar enfermedades veterinarias, y creó una serie de productos vitamínicos, minerales y proteicos para uso en animales.

Ya para el año de 1972, el Grupo Beecham presenta su primera oferta de compra del Grupo Glaxo y como estrategia defensiva, tomó medidas necesarias para transformarse en una empresa mayor, anunciando una propuesta de fusión con los farmacéuticos del Reino Unido Boots.

Después de cinco meses de investigación y deliberaciones, la Comisión de Monopolios se expidió: decidió que ninguna de las fusiones podía efectuarse. La compañía matriz de Glaxo cambió su nombre por Glaxo Holdings.

También durante 1972, los científicos de los laboratorios BRL descubren la amoxicilina y lanzan Amoxil, el cual se convierte en un antibiótico ampliamente usado en el mundo.

El grupo Beecham Plc. no tuvo éxito con su oferta de adquirir el grupo Glaxo LTD., mientras que Glaxo también falla en su intento por fusionarse con los farmacéuticos británicos Boots.

Los científicos de SmithKline & French fueron responsables de desarrollar Tagamet, la droga que revolucionó el tratamiento de la úlcera péptica; el cual se comercializó en el Reino Unido en 1976, para 1977 en los Estados Unidos y más adelante en todo el mundo. Y a consecuencia del éxito anterior, Sir James Black recibió el Premio Nobel de Medicina por su investigación de los betabloqueantes y el descubrimiento de dicha medicina.

Para el año de 1982, SmithKline adquiere Allergan, un negocio para el cuidado de los ojos y la piel, y se fusiona con Beckman Instruments Inc., una compañía especializada en instrumentos y elementos diversos para diagnóstico y medición. La compañía pasa a llamarse SmithKline Beckman.

Por su lado, en 1986, la empresa Beecham adquiere la compañía estadounidense Norcliff Thayer, agregando a su portafolio las tabletas antiácidas Tums, y el producto para tratamiento anti acné llamado Oxy.

Dicha adquisición refuerza la sólida posición en los Estados Unidos del grupo en el mercado llamado OTC "Over The Counter" ó sobre el mostrador. A mediados de la década de los 80's, Beecham decidió concentrarse en dos áreas clave de productos de consumo: de prescripción y en medicamentos OTC. Los productos de consumo representaron el 42% de las ventas totales en 1988 y los medicamentos de prescripción y OTC representaron el 58% de las ventas en este año.

Una vez más, en 1988 SmithKline adquiere uno de sus mayores competidores: Clinical Laboratories Inc., incrementando el tamaño de la compañía en un 50% y transformando a su división SmithKline BioScience Laboratories en el líder de la industria.

La fusión en 1989 de SmithKline Beckman y el Grupo Beecham, para formar SmithKline Beecham, creó una nueva compañía con una de las mayores organizaciones del mundo en investigación y desarrollo farmacéutico. El portafolio de productos, los productos en etapa de estudio y las redes geográficas posicionaron a SmithKline Beecham al frente de la industria mundial para el cuidado de la salud.

La nueva compañía reafirmó su objetivo de convertirse en una compañía dedicada al cuidado de la salud humana, la cual se ocupa de la prevención, diagnóstico, tratamiento, cura y manejo de la enfermedad, y de brindar soluciones al paciente. En la década de 1990, con el compromiso de "esforzarse por lograr que las personas vivan más saludablemente", SmithKline Beecham continuó lanzando nuevos medicamentos tales como Seroxat/Paxil, para el tratamiento de la depresión, y Relifex/Relafen, un medicamento antiinflamatorio para el tratamiento de la artritis reumatoidea.

Así como Havrix, la primera vacuna en el mundo para Hepatitis A, es lanzada en 1992 por SmithKline Beecham.

En 1993, SmithKline Beecham, negoció un acuerdo multimillonario de colaboración en investigación con Human Genome Sciences Inc., una empresa desarrollada con el propósito de identificar y describir las funciones de los genes del cuerpo humano. El convenio dio a SmithKline Beecham ciertos derechos para desarrollar productos medicinales y pruebas de diagnóstico con base a la información sobre secuencia de los genes, descubierta por HGS.

Como una extensión del convenio, SmithKline Beecham estableció un centro de pruebas Genéticas en California y amplió su servicio de pruebas de diagnóstico, incluyendo un número creciente de pruebas de diagnóstico molecular para enfermedades genéticas, tales como: Fibrosis quística, Síndrome X Frágil y la enfermedad de TaySachs.

En 1998 SmithKline Beecham en conjunto con la Organización Mundial de la Salud, en su afán por ayudar a la comunidad, anuncian su colaboración para eliminar la Filariasis Linfática (elefantiasis) antes del año 2020. Y en 1999 es lanzado, en los Estados Unidos, el producto llamado Avandia, para el tratamiento de la Diabetes tipo 2.

Un hecho sumamente relevante es anunciado a inicios del año 2000: SmithKline Beecham se fusiona con la farmacéutica GlaxoWellcome, dando como resultado una fuerte compañía llamada GlaxoSmithKline, que será líder en el mundo basada en la investigación y capaz de combinar las

habilidades y recursos para formar la plataforma que permita un crecimiento firme en un ámbito cambiante como el del cuidado de la salud.<sup>25</sup>

### **3.3 LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE GLAXOSMITHKLINE**

*“Nuestra Misión nos ofrece un propósito. Nuestro tamaño nos brinda una oportunidad. Nuestro Espíritu nos guía, nos mantiene centrados y nos diferencia de la competencia”.*

Para dar comienzo a este apartado, se explicará de manera breve lo que se entiende por cultura organizacional, para presentar más adelante los elementos que conforman la de GlaxoSmithKline (de ahora en adelante, también GSK).

Es importante entender que dentro de cualquier organización, “la cultura de una compañía, lo que la representa, aquello en lo que su gente cree, son cruciales para su éxito competitivo. En efecto, los valores, misión y creencias de una empresa, son los factores que le dan impulso”.<sup>26</sup>

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

---

<sup>25</sup> Archivo Histórico GSK

<sup>26</sup> Scott, Cynthia y Jaffe, Dennis. *Visión, Valores y Misión Organizacionales*. Ed. Iberoamérica, México, 1998, p. 19

propio, único e independiente para responder a sus propias necesidades internas y a adaptarse e identificarse en el 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, procedimientos, reglamentos, políticas, etc. para la cultura organizacional es necesario que el trabajador adopte principios de conducta y pautas de comportamientos través de la interiorización de conceptos y valores que son parte de la organización.

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

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 en común, apegándose a las normas implícitas establecidas.

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".<sup>27</sup>

La cultura organizacional está cimentada principalmente por sus valores, y éstos pueden ser definidos como la esencia de la filosofía de una empresa para lograr su éxito, proporcionando a los empleados un sentido de pertenencia, dirección común y lineamientos para su conducta laboral diaria.

A veces de manera equivocada, se piensa que los puntos que conforman la cultura de una empresa, son una serie de obligaciones que les dicen a los integrantes de una empresa lo que se debe hacer o no. Este enfoque es un modo muy limitados de ver la esencia real de la cultura empresarial. En sí, todos los elementos de la cultura empresarial dan energía, motivan, identifican e inspiran a los empleados; así los mayores logros de la gente y las organizaciones surgen cuando se sienten inspirados para realizar algo que satisfaga sus más altos valores.

Los principios que integran la cultura organizacional, al ser compartidos entre los integrantes de una organización, hacen que se cree unión además de proveer el enlace entre las distintas personas y actividades. Una esencia compartida es la expresión de lo que la gente tiene en común, de aquello a lo que se compromete en comunidad. De esta forma, la gente que comparte la cultura organizacional tiene más posibilidad de hacerse responsable y comprometida con su empresa.

---

<sup>27</sup> Kotter, Freemont, Rosenzweig, James. Administración en las Organizaciones. Ed. McGraw Hill, México, 1983, p. 58.

Con base en lo presentado anteriormente, se pudo establecer que los elementos esenciales que conforman a la cultura empresarial, que serán la guía para este estudio, son: la visión, los valores, la misión y clima organizacional y entorno exterior. Por lo que a continuación, analizaremos brevemente en qué consiste cada uno de ellos en GSK:

Es importante mencionar que GlaxoSmithKline, cuenta con presencia en México desde hace más de 20 años, habiendo sido formada por varias empresas, resultado de fusiones pasadas.

GSK México cuenta actualmente con:

- 2,000 empleados en todas sus áreas: Comercial, Manufactura y Consumo, alrededor de la República Mexicana.
- 4 Plantas de Manufactura: 3 farmacéuticas y 1 de productos de consumo, ubicadas en el D.F. y CIVAC, Morelos, respectivamente.
- 1 Edificio de Oficinas Corporativas, ubicado en el D.F.

### **3.3.1 Misión y Visión**

La misión representa el propósito de una organización; su sentido ético y dirección a seguir; es el indicador de cómo se visualizan las exigencias de sus grupos de interés, tanto internos como externos. Su propósito es establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas, definiendo la línea de la empresa.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Schen, Edgar. *Organizational Culture & Leadership*. Jossey Bass Publishers, E.U.A, 1992, p. 13

La misión debe:

- Establecer y mantener la consistencia y claridad de los propósitos de la organización.
- Proporcionar un marco de referencia para todas las acciones
- Lograr el compromiso de todos los empleados
- Captar el apoyo de la gente externa.

Luego de haber establecido en qué se basa la misión de una organización, se presentará la misión de GlaxoSmithKline, su razón de ser:

*"Mejorar la calidad de la vida humana permitiendo a las personas hacer más, sentirse mejor y vivir más tiempo".*

Por su lado, una visión es una poderosa imagen mental de lo que se quiere crear en el futuro; tiene base en la realidad pero se orienta siempre hacia el futuro, ayudando a los empleados y a la organización a tener sentido en lo que está ocurriendo en el presente, enfatizando las aptitudes centrales sobre las que se puede elaborar una mejora constante.

En sí, la visión proporciona el contexto para diseñar y manejar los cambios necesarios para alcanzar los o el objetivo central de la empresa.

GSK presenta su visión en la siguiente frase:

*"Somos un jugador mundial que piensa globalmente y actúa localmente"*, esta frase es el fundamento de la Visión de la compañía. Cuenta con un equipo de gente creativa, con la intención de buscar continuamente nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo, traspasando fronteras, límites, compartiendo y aprendiendo de todos, para el logro de objetivos.

GSK no está únicamente conformada por metas y retos, sino también por una cultura organizacional y personalidad propia, que se encuentran fundamentados en su visión, elemento clave que mantiene unidos a los integrantes de la organización y los sostiene en tiempos fáciles y difíciles.

GSK desea que todos vivan y adopten su visión, y que lo demuestren día a día mediante acciones concretas, con un lenguaje y propósito comunes.

### 3.3.2 Valores

“Los valores representan las convicciones filosóficas que dirigen a la empresa hacia objetivos y planes para lograr el éxito”.<sup>29</sup>

Los valores de una empresa son entendidos como el cimiento de su estructura. Son el conjunto de entendimientos en una organización sobre cómo trabajar juntos, para lograr el objetivo común, determinando las pautas de comportamiento entre los integrantes de la organización.

Los valores de GSK se encuentran incluidos en la siguiente frase, llamada el Espíritu de GSK:

“Nos comprometemos con nuestro propósito con entusiasmo de **Emprendedores**, animados por la constante búsqueda de **Innovación**. Valoramos el **Desempeño** logrado con **Integridad**. Alcanzaremos el éxito como líder mundial con la ayuda de nuestra **Gente**, contribuyendo con **Pasión** y un incomparable **Sentido de Urgencia**”.

---

<sup>29</sup> Kast, Fremont, Rosenzweig, James. op. cit, p. 61.62

La frase que describe al Espíritu (valores) de GSK, se conforma de varias palabras clave que le dan unidad y sentido, las cuales se puede definir o entender de la siguiente forma:

Ser *Emprendedores* buscando *Innovación*. Los empleados tienen derecho a cometer errores, GSK es una compañía con tolerancia a las fallas y a las nuevas formas de hacer las cosas, siempre y cuando estén justificadas por un esfuerzo extraordinario por crear algo fuera de lo cotidiano.

4

No se puede ser una gran compañía sin un excelente y continuo *Desempeño*. GSK necesita una disciplina financiera, pero no todo tiene que ver con los números, sino con lo que realmente define nuestro valor: "el ser los mejores en todo lo que hacemos"; éste es un factor de éxito que se debe buscar todos los días. Sin embargo un desempeño sin *Integridad* es una receta para el desastre, es por lo que se debe ver a estos dos valores como dos aspectos interrelacionados.

Todo lo anterior está fundamentado en el aspecto más importante para GSK: La *Gente*, gente con deseos de ganar, con *Pasión* por su trabajo y con un alto *Sentido de Urgencia* para afrontar los rápidos cambios que se viven hoy en día y así, responder a la sociedad en la que vivimos.

Otro punto que conforma la serie de valores o Espíritu de GSK, dentro de la cultura organizacional de GSK, son los llamados "Impulsores del Negocio", puntos en los que GSK basa su clave del éxito, ya que se encuentra en un mercado altamente competitivo junto con otras organizaciones líderes, con gente talentosa y con propia determinación de triunfo.

Es por lo anterior que GSK pretende, mediante dichos puntos, enfocar energías para mantenerse adelante de la competencia y alcanzar la excelencia en cinco áreas primordiales:

- 1.- Portafolios de Nuevos Productos
- 2.- Comercialización de Productos
- 3.- Competidor Global: Piensa en grande, piensa globalmente
- 4.- Excelencia Operativa: Actúa rápidamente, actúa localmente
- 5.- Gente GSK

1. Contar con el mejor Portafolios de Nuevos Productos en la industria.
2. Comercialización de Productos. Ligar muy estrechamente el área Comercial al área de Investigación para maximizar el valor del portafolios; esto es, la necesidad de convertir nuevos químicos en productos con alta calidad y a los precios más accesibles; además de la importancia de construir relaciones más sólidas con los pacientes, que son los consumidores finales de medicamentos y productos.
3. Ser un Competidor Global "piensa en grande, piensa globalmente". Esto significa no sólo pensar en que se es grande, sino pensar en que se tiene presencia en 120 países con 120 equipos de gente brillante y creativa, por lo que compartir ideas unos con otros y no tratar de reinventar la rueda 120 veces, es crucial.
4. Excelencia Operativa. Esto significa ser la empresa mejor administrada. Cada uno de los empleados debe ver a GSK como si fuera su propio negocio y ver cada peso que gaste como si saliera de su bolsillo.

Finalmente no se puede tener una gran compañía sin Gente grandiosa. La única fuente de ventaja competitiva de cualquier organización es su gente, GSK quiere crear una atmósfera, donde la gente contribuya y se desarrolle.

### **3.3.3 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 laboral.

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 ideas y sentimientos con respecto a dichas variables.<sup>30</sup>

Esto significa que el clima organizacional está determinado por las percepciones del individuo sobre los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de sus características y de las de la organización.

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 comportamientos y actitudes individuales de los miembros una consecuencia del clima imperante en la organización, éste tiene gran influencia en los procesos, actividades y en general en la vida de la organización.

El clima organizacional de GSK se ha venido desarrollando dentro de un contexto de fusión, proceso que se ha presentado con mayor frecuencia en

---

<sup>30</sup> Brunet, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*. Ed. Trillas, México, 1997, p. 17

esta época en donde las compañías luchan por ser líderes en el ramo industrial al que pertenecen.

GSK surge de la fusión de dos grandes empresas transnacionales, con amplia trayectoria en la industria farmacéutica en el mundo, las cuales contaban con buena posición en el mercado y un cierto parecido en prestaciones y servicios para sus empleados.

Una vez dada la fusión, los empleados (hombres y mujeres de entre 21 y 65 años, de diferentes clases culturales y económicas) tuvieron que pasar por varias etapas de integración ya que se presentaron cambios, como por ejemplo:

- En la estructura de la nueva compañía: surgimiento de nuevas áreas y desaparición de otras, así como de sus directores (líderes).
- En organigramas: creación y desaparición de puestos
- En instalaciones: ya que algunos empleados tuvieron que ser reubicados en otras localidades de la nueva compañía.
- En políticas: ya que cada antigua compañía contaba con las propias, teniendo que adaptarse a las nuevas establecidas.

Lo anterior, produjo diversos sentimientos entre los empleados como tensión, competencia, depresión, choque de culturas organizacionales, dependencia hacia las antiguas compañías y, lo más importante, una "no aceptación" hacia la nueva empresa (falta de identificación). Por lo que fue importante el establecimiento del programa de comunicación que propone este estudio.

Por lo anterior, considerar el clima organizacional de GSK, será básico para la elaboración del programa de comunicación, ya que permitirá enfocar los

elementos que lo conformen de acuerdo a las características propias de los empleados y la de la empresa.

Ahora se presentará, en el siguiente apartado, el último punto a considerar para la elaboración del programa de comunicación, el cual es el entorno externo en el que se desarrolla GSK.

### **3.3.4 Entorno Externo**

Otro factor que determina el clima organizacional es el entorno externo; los datos que se obtienen proporcionan información acerca de lo que está sucediendo alrededor de la organización, y la posibilidad de que pueda ocurrir algo en el futuro.

El entorno externo puede estar sujeto a varios factores los cuales pueden ser clasificados en: económicos, tecnológicos, políticos y sociales.<sup>31</sup>

Los económicos se refieren a la situación en la que se desenvuelva la compañía a nivel industrial; que para GSK, luego de la fusión, ha representado un incremento en su posición mundial en el mercado, en cuanto a productos líderes, ventas, y acciones de sus inversionistas. Aunque por otro lado, a nivel nacional, la economía de México ha propiciado que este año, las ventas estén presentando un decremento, lo que se ha visto reflejado en bajas del presupuesto en diferentes áreas de GSK, así como ajustes en prestaciones y beneficios para los empleados.

Los tecnológicos están basados en procesos de investigación y desarrollo, punto en el cual GSK cuenta con amplia historia y buena reputación en

---

<sup>31</sup> Goodstein, Leonard y Nolan Timothy Planeación Estratégica Aplicada. Ed. McGraw Hill, Colombia, 2001, p.148,149.

productos claves para tratamientos de asma, diabetes, SIDA y vacunas, por ejemplo; lo que coloca a la empresa a la vanguardia en la industria.

Los factores políticos obedecen a las tendencias mundiales, que en este momento pueden ser concebidas dentro del proceso de globalización, ya que las preferencias del consumidor varían de una cultura a otra, lo que obliga a GSK a participar en mercados mundiales y adaptarse a diferentes formas de acción o estatutos en los países donde ofrece sus servicios, creando variaciones en sus productos y formas de venta, todo con el fin de abarcar más mercado e incrementar presupuesto.

El último punto son los factores sociales en los que GSK se desarrolla, los cuales deben considerar niveles sociales, edades promedio, zonas geográficas, ecología, etc. Entre los cuales podemos mencionar que GSK está ubicada en el sur de la ciudad de México, prácticamente dentro de una zona residencial y escolar de clase media y alta, en donde el desempleo, crisis económica, inseguridad social y aspectos de salud son aspectos que influyen en los empleados GSK.

En materia ecológica, GSK cuenta con un certificado de industria limpia, además de incluir dentro de sus instalaciones a una planta recicladora de agua, lo que ha propiciado que se mantengan buenas relaciones vecinales.

Habiendo entonces contemplado el entorno externo de GSK, se puede decir que se cuenta ya con todos los elementos que deben considerarse para la elaboración del programa de comunicación en GSK México; punto que será desarrollado en el siguiente capítulo de este estudio.

## **PROGRAMA DE COMUNICACIÓN COMO APOYO PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN GLAXOSMITHKLINE MÉXICO**

Siendo el objetivo de este estudio el implantar un programa de comunicación que promueva la nueva cultura empresarial en GSK, ahora se presentará desarrollo de la estrategia en la que fue basado dicho programa, misma que fue analizada teóricamente en el capítulo 2 de este estudio.

Por lo anterior, se comenzará con el análisis situacional del caso de estudio, GlaxoSmithKline México.

### **4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL**

Para dar inicio con este apartado, es prudente recordar que dentro del capítulo 3 del presente estudio, se analizó de manera detallada la historia de las dos compañías que actualmente forman GSK; por lo que para el objetivo de este punto, serán enfocados los antecedentes e historia más recientes de la empresa. Dichos datos darán la pauta para la realización del programa de comunicación que propone la presente tesina.

Derivado del análisis situacional se puede mencionar que GlaxoSmithKline es el resultado de la fusión de las empresas: Glaxo Wellcome y SmithKline

Beecham; ambas farmacéuticas de origen inglés, líderes en el mundo en diversas divisiones de la industria como productos: anti infecciosos, antivirales, gastrometabólicos, respiratorios, anti alérgicos, cardiovasculares, dermatológicos, VIH, oncológicos, vacunas; así como productos de consumo comercial.

Siguiendo con la corriente actual de diversas empresas en el mundo, y con el fin de unir fuerzas, abarcar mercado y generar más ventas; en enero de 2001 se anuncia oficialmente la fusión internacional de dichas compañías, consolidándose así como una empresa farmacéutica fuerte, con presencia en casi todo el mundo y que cuenta con un amplio y confiable portafolios de productos para diferentes áreas de la salud.

En México, GlaxoSmithKline ocupa el tercer lugar en las compañías farmacéuticas de nuestro país; la cual cuenta con una estructura fuerte que se divide en 3 áreas principales: Manufactura, Comercial y Consumo.

Actualmente GSK México cuenta con una plantilla de alrededor de 1900 empleados, en todas sus áreas, los cuales van desde niveles educativos de secundaria (40%), técnicos o equivalentes (22%), educación superior (35%) y con estudios de postgrado (3%).<sup>32</sup>

El área de Manufactura comprende las operaciones en plantas ( procesos de producción); el área Comercial está integrada por diferentes direcciones administrativas (Finanzas, Recursos Humanos, Ventas, Información Tecnológica, Mercadotecnia, Médica). Y por último, el área de Consumo, que abarca todos los productos comerciales que son vendidos al público en

---

<sup>32</sup> GlaxoSmithKline México. Gerencia de Compensaciones y HeadCount. 2002.

almacenes o tiendas, como por ejemplo: Hinds, Oxy, Mejoral, Contac, Emulsión de Scott, Astringosol, Eye-Mo, Aquafresh, Iodex, Tums, etc.

Cabe mencionar que, derivado de la fusión, GSK México tuvo que pasar por un proceso de reestructuración general, lo que incluyó la reasignación de posiciones, actividades laborales y ubicaciones físicas de muchos empleados.

Como consecuencia del surgimiento de la nueva compañía, fueron creados una nueva visión, misión, valores y objetivos comunes para GSK y sus empleados, que dieran base a la cultura e ideología con la que deben llevarse a cabo las actividades laborales.

Ateneo 2 - Organización Corporativa, Comunicación Organizacional

Acerca de sus medios de comunicación internos, se encontró que la actual GSK México sólo contaba con Tableros de Información instalados en cada localidad y para servicio de todos los empleados; en los cuales se publicaban circulares, avisos generales, promociones, ventas, etc. Pero sin contar con secciones definidas o una estructura lógica de difusión.

Por otro lado, GSK México no tenía una publicación impresa oficial (gaceta, revista, periódico), ya que derivado de la fusión, el área de Comunicación Organizacional también sufrió una reestructura y algunos de los medios de comunicación utilizados por las empresas anteriores, fueron suspendidos.

Con base en el objetivo de este estudio, cabe señalar que el análisis situacional identificó que la nueva compañía no contaba con una cultura empresarial bien posicionada y aceptada entre los empleados GSK; de ahí que surja la necesidad de la creación de este programa de comunicación, con el fin de apoyar la implantación de ésta, entre sus empleados.

A continuación se presentará la siguiente fase que comprende el presente programa, el diagnóstico. Punto que se enfoca en conocer el problema principal que se desea solucionar.

## **4.2 DIAGNÓSTICO**

Como se mencionó anteriormente, en la actualidad, GSK México cuenta con un total de 1900 empleados distribuidos en cada una de sus divisiones de la siguiente manera:

<b>ÁREA</b>	<b>No. DE EMPLEADOS</b>
Manufactura	550
Comercial	1100
Consumo	250

La división de Manufactura está compuesta por 550 empleados, los cuales son responsables del proceso de producción en planta: desde la adquisición de insumos, planeación del proceso productivo, elaboración y empaquetamiento de los productos y almacenamiento; a esta división también se le conoce como la "Planta".

Por su lado el área Comercial, la más grande división de GSK México en cuanto a número de empleados, cuenta con un total de 1100 personas, las cuales son integrantes de diversas áreas administrativas como: Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos, Ventas, Legal, Información Tecnológica, etc.

Cabe mencionar que aproximadamente 800 personas de dicha división, integran la llamada "Fuerza de Ventas", los cuales son Representantes Médicos, quienes visitan consultorios, hospitales, clínicas, farmacias, etc. en todo el país, con el fin de promover los productos e incrementar las ventas.

Y por último el área de Consumo, que cuenta con un total de 250 empleados dedicados a administrar y lograr las ventas de los productos comerciales de GSK. Esta división cuenta con áreas específicas administrativas, diferentes a las del área Comercial, por así convenir los intereses de GSK México y por estar enfocada a productos totalmente diferentes a los farmacéuticos.

La población total de GSK México es muy heterogénea, la cual está integrada por empleados con diversas posiciones económicas y niveles educativos, sexos y edades; por lo que será importante considerarlo al establecer el planteamiento de la estrategia que se propondrá en este estudio; ya que la cultura organizacional de GSK debe ser seguida por todos los empleados que conforman la compañía.

Como parte de este trabajo, y con el fin de contar con elementos reales para un resultado más confiable dentro del diagnóstico, fue realizada una encuesta para detectar, entre otros puntos, si es que la visión, misión, valores, objetivos de GSK se encontraban posicionados o aceptados entre la población laboral de GSK México.

Para lo anterior, fue necesario establecer anteriormente un análisis FODA que diera elementos de importancia para fundamentar el contenido de la encuesta, y así obtener datos reales para la correcta planeación del programa de comunicación, veamos los resultados:

### Análisis FODA con base en los empleados de la organización GSK

#### Fortalezas y Debilidades

##### a)Fortalezas

- Área de Comunicación establecida en la estructura de la empresa.
- Adaptación al cambio (fusiones pasadas de ambas empresas)
- Cultura de participación ( trabajo en equipo)

##### b)Debilidades

- Falta de conocimiento de la nueva cultura
- Falta de identificación con la nueva empresa y sus valores
- Medios de comunicación no adecuados
- Desconocimiento de los objetivos de la nueva empresa
- Falta de motivación y compromiso
- Seguridad Laboral: no hay certidumbre por parte del empleado con la nueva empresa.
- Baja productividad y apatía
- Poca participación en actividades internas

## Oportunidades y Amenazas

### c) Oportunidades

- Buena posición dentro de la industria (confianza entre empleados)
- Excelentes prestaciones e instalaciones
- Cultura establecida de medios y programas de comunicación interna.

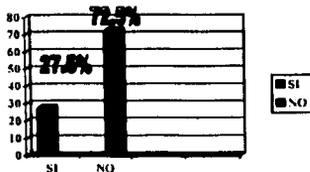
### d) Amenazas

- Falta de estabilidad laboral entre empleados
- Probable cierre de plantas de manufactura
- Posible recorte de plantilla laboral
- Baja en producción por situación económica (ventas)

Con base en los resultados del análisis FODA fue elaborada la siguiente encuesta; aplicada a prácticamente el 70% de la población total de empleados (1300 personas), abarcando todas las áreas y niveles de GSK México (operarios, supervisores, secretarías, asistentes, gerentes y directores), de manera proporcional.

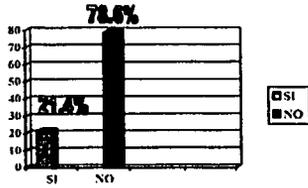
A continuación se presentan los resultados obtenidos:

#### 1. Identificación con la nueva empresa GSK



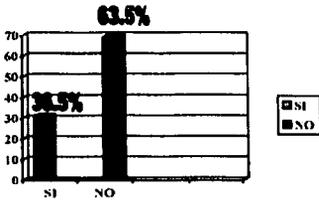
Este primer resultado muestra que el 72.5% de los empleados no se sienten identificados con su nueva empresa, luego del proceso de fusión.

## 2. Conocimiento de la visión, misión y valores GSK



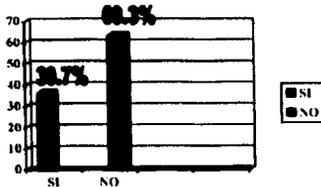
En esta gráfica se observa que casi el 80% de los empleados no tienen conocimiento acerca de los valores esenciales de cultura en la nueva empresa.

## 3. Seguridad laboral luego de fusión GSK



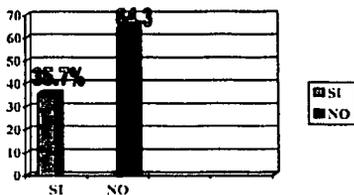
Este resultado muestra que los empleados no sienten con seguridad acerca de su posición laboral dentro de la nueva empresa.

## 4. Contribución del trabajo personal al logro de objetivos GSK



En esta pregunta, casi el 70% de los empleados sienten que su desempeño laboral no está contribuyendo a los objetivos de la nueva empresa.

#### 5. Medios de comunicación adecuados con información de la compañía



En esta gráfica se observa que el 65% de los empleados no consideran que cuentan con los medios de comunicación adecuados para conocer información general de la empresa.

Estos resultados muestran claramente que los empleados no conocen los elementos principales que conforman a la nueva cultura empresarial, así como que no existe un sentido de pertenencia, identificación y compromiso con la nueva empresa y, que no se cuenta con los medios de comunicación adecuados para conocer información de la compañía, entre otras cosas.

Lo anterior da como resultado que puedan existir bajas en la productividad, compromiso y motivación; así como una falta de enfoque hacia los objetivos comunes de la organización, falta de información adecuada en todos los niveles acerca del nuevo proyecto de la empresa; y que, si bien es cierto que se cuenta con medios de comunicación internos, los empleados no consideran que son los adecuados.

Con dicha encuesta, también se pudo constatar que debido a las reestructuraciones en organigramas y áreas, los empleados se mostraban un tanto apáticos y cerrados al cambio; así como con falta de información acerca de la empresa y un desconocimiento de la nueva estructura, lo que ha generado inseguridad, falta de interés y participación.

Al margen se puede mencionar que muchos de los empleados de una planta fueron reubicados en otra y el resto fueron despedidos, lo que provocó que los empleados tuvieran que cambiar de localidad, compañeros, jefes y actividades. Así mismo, dentro de la división Comercial se fusionaron algunas áreas y otras desaparecieron: de dos directores de Recursos Humanos, por ejemplo, sólo se quedó uno; y de áreas como Finanzas, se recortó a la mitad del personal para no duplicar actividades; lo que dio como resultado que los empleados se sintieran inseguros laboralmente acerca de su posición en la nueva estructura y sus funciones.

Todo lo anterior creó un ambiente de incertidumbre, descontento y falta de compromiso hacia la nueva empresa, por lo que se considera importante el establecer un programa de comunicación que apoye a la empresa y sus empleados a recobrar la confianza, adquirir identificación y crear compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, siendo éste, el principal objetivo de nuestra propuesta.

Contando ahora con los elementos clave del problema, es que se puede establecer una Planeación de lo que será el programa, el cual apoyará la implantación de la nueva cultura empresarial de GSK México.

Veamos ahora los elementos esenciales que darán forma al programa de comunicación propuesto.

### **4.3 PLANEACIÓN**

En el capítulo 2 de este estudio, fueron presentados los elementos que conforman la elaboración de un programa de comunicación. El tercer apartado sugiere la idea de planear, con el fin de establecer las posibilidades y limitaciones que podrá contemplar dicho programa, para poder direccionar el cambio y establecer acciones adecuadas.

Una vez identificados los principales problemas entre los empleados, como por ejemplo:

1. Desconocimiento de la visión, misión, valores y objetivos GSK.
2. Falta de identificación con la nueva empresa.
3. Falta de medios de comunicación o programas adecuados para conocer información de la nueva compañía.

se empezará a planear la mejor alternativa que permita establecer y fortalecer los sentimientos de pertenencia y compromiso con GSK, para colaborar con los objetivos de la nueva empresa.

El programa debe ser coordinado por el área de Comunicación Organizacional, con apoyo de todas las direcciones o áreas principales de la empresa.

Puesto que es un programa de comunicación para todos los empleados, se serán considerados aquellos medios de comunicación internos con los que cuenta la empresa (revista interna, tableros de información y página de Intranet), o bien, la creación de algunos (taller anual).

Los medios de comunicación que propone este estudio serán los siguientes: Taller Anual, Tableros de Información, Revista Interna y Página de Intranet.

Es importante señalar que el programa de comunicación estará dividido en dos etapas:

La primera de sensibilización de la nueva cultura GSK entre los empleados, por medio del Taller Anual y,

La segunda como refuerzo de dicha cultura entre los empleados, por medio de los Tableros de Información, la Revista Interna y la Página de Intranet.

El Taller Anual es un curso impartido al total de la población laboral (excepto Representantes Médicos) y que, siendo programado por área, permite tener la seguridad de que cada empleado asista. Siendo una forma segura de que los empleados conozcan y empiecen a identificarse con los objetivos y valores de la compañía, y que al ser impartido por un Director, permite dar credibilidad y confianza entre los empleados, estrechando el vínculo entre empleado y jefe.

Por medio de los Tableros de Información se abarcan lugares transitados por empleados en cada localidad. La Revista Interna, al ser un medio impreso, puede ser leída tanto en cada estación de trabajo ó bien, llevarse a casa. Y por último, la página de Intranet permite tener acceso a información

de la compañía por medio de la herramienta más usada por los empleados, la computadora.

A continuación se describe cada uno de ellos:

		<b>MEDIO</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>Etapa de Sensibilización</b>	Taller Anual		Taller "GSK 2002: Nuestra Consolidación". Programa especial que es impartido a todos los empleados con el fin de informar la situación actual de la compañía, ventas, logros, así como los elementos que conforman la nueva cultura empresarial; para fomentar la motivación, trabajo en equipo y compromiso entre los empleados.
	Tableros de Información		Informar de manera oportuna a todo el personal de GSK, acerca de las noticias más relevantes de la empresa, cambios en la estructura; así como tener una sección fija que refuerce constantemente la nueva Cultura Empresarial: Misión, Valores, Objetivos...  También deberá contar con una sección informal en donde se publiquen cumpleaños, promociones, ventas, etc.
<b>Etapa de Reforzamiento</b>	Revista Interna		Contar con un medio impreso, para todo el personal, alineado a los Valores de GSK, que plasme los acontecimientos y logros más importantes de GSK y sus empleados.

**Etapa de  
Reforzamiento**

Página de Intranet	de Ofrecer un medio electrónico que permita, a cada empleado que tenga una computadora, el acceder a información fresca, así como consultar los elementos más importantes que conforman GSK (historia, productos, valores, identidad corporativa...)
--------------------	--

Al planear este estudio es importante tener en cuenta que:

- La planeación ayuda a la organización a establecer acciones, detectar problemas y tomar decisiones.
- Los planes, programas y proyectos dan sentido a un proceso de cambio.
- La comunicación es una característica fundamental en cualquier organización integrada por seres humanos.
- La calidad de la comunicación dentro de la organización es un factor determinante para lograr la motivación, sentido de pertenencia y desempeño de la empresa y sus integrantes.
- La comunicación es un proceso participativo, entre los que destaca la interpretación de la realidad, la coordinación y la satisfacción de necesidades interpersonales.

#### **4.4 ESTRATEGIA**

Habiendo establecido cuál será la base del programa de comunicación que propone este estudio, se puede continuar con el siguiente apartado: la Estrategia; que permitirá

- a) contar con un proyecto de comunicación para el establecimiento de la nueva cultura empresarial GSK.
- b) impulsar dicha cultura entre los empleados.
- c) dar a conocer los objetivos de la empresa.
- d) promover la identificación, motivación y sentido de pertenencia entre los empleados.

La estrategia deberá contemplar los siguientes elementos: información general a difundir, mensajes claves y proyectos específicos.

Así mismo, dentro de la estrategia se deberán definir quienes serán los elementos o integrantes dentro del proceso:

- Responsable del Programa: La Dirección General de GSK, a través de la Gerencia de Comunicación Organizacional.
- Población: Todos los empleados que conforman GSK México
- Objetivo: Impulsar el establecimiento de la nueva cultura empresarial entre los empleados de GSK México.

Los mensajes o información a difundir, deberán considerar: misión, visión, valores GSK, mismos que a continuación se describen:

#### **VISIÓN**

*"Somos un jugador mundial que piensa globalmente y actúa localmente"*

#### **MISIÓN**

*"Mejorar la calidad de la vida humana permitiendo a las personas hacer más, sentirse mejor y vivir más tiempo".*

## **VALORES**

"Nos comprometemos con nuestro propósito con entusiasmo de **Emprendedores**, animados por la constante búsqueda de **Innovación**. Valoramos el **Desempeño** logrado con **Integridad**. Alcanzaremos el éxito como líder mundial con la ayuda de nuestra **Gente**, contribuyendo con **Pasión** y un incomparable **Sentido de Urgencia**"

## **IMPULSORES DEL NEGOCIO**

- 1.- Portafolios de Nuevos Productos
- 2.- Comercialización de Productos
- 3.- Competidor Global: Piensa en grande, piensa globalmente
- 4.- Excelencia Operativa: Actúa rápidamente, actúa localmente
- 5.- Gente GSK

Una vez contando con los puntos esenciales e información básica para integrar el programa de comunicación, se definirán cuáles y cómo serán usados los medios de comunicación interna, que apoyarán a la implantación de la nueva cultura empresarial GSK:

### **A) TALLER ANUAL**

\*Título: GSK 2002: Nuestra Consolidación

\*Objetivo: Sensibilizar entre los empleados de GSK los principales elementos que conforman la cultura de GSK.

\*Meta: Lograr que un 70% de los empleados se identifiquen con los elementos que conforman la cultura de GSK.

\*Estrategia: a) proyectar una presentación con elementos esenciales de la nueva empresa, b) un video motivacional, c) sesión de preguntas y respuestas; y por último d) dinámica de integración de equipos.

\*Política: Apoyar entre los empleados de GSK el conocimiento de los elementos que conforman la cultura de la nueva empresa.

\*Población Objetivo: A todo el personal de GSK, exceptuando Representantes Médicos. En grupos heterogéneos (todas las áreas y niveles) de 50 personas. Se realizarán 3 sesiones al día (8:30, 11:00 y 15:00hrs)

\*Periodo: junio a julio

\*Responsables del programa:

-General: Gerente de Comunicación Organizacional

-Directo: Coordinador de Comunicación Organizacional.

\*Materiales:

-Sala con proyector para PC y videocasetera.

-Montaje tipo escuela en 10 mesas para 5 personas c/u.

-Presentación en Power Point

-Tarjetones para dinámica de grupos: en donde acuerden por equipos lo que más les gusta y lo que menos les gusta de la nueva empresa, y qué proponen para mejorar la situación, ejemplificado con una frase.

-Artículos de incentivos: carpeta (con puntos principales de la cultura impresos en el forro) y pluma con logo GSK.

\*Programación:

Actividad	Objetivo	Responsable	Técnica	Duración
Presentación	Mostrar elementos básicos que conforman la nueva empresa: misión, objetivos, valores, historia, localidades, ventas, productos, altruismo.	Director invitado	Paquete Power Point	30 mins.

Video	Mensaje del Director General, así como mostrar imágenes motivacionales de lo que es GSK en el mundo.	Coordinador de Comunicación Organizacional	Video VHS	10 mins.
Sesión de preguntas y respuestas	Aclarar dudas entre los empleados	Director invitado	Verbal	20 mins.
Dinámica de grupos "Juntos lo haremos mejor"	Integrar grupos de trabajo y motivar la participación con compañeros de diferentes áreas.	Coordinador de Comunicación Organizacional	Escrita- donde los empleados acuerden lo que mas les gusta y lo que menos de la empresa, y aporten soluciones.	45 mins.

\* Acciones:

- Una presentación por parte de los Directores (uno diferente para cada sesión), la cual contenga información acerca de: ventas, posición en la industria, objetivos, así como reforzar la cultura empresarial de GSK: misión, visión, espíritu, objetivos.
- Un Video con un mensaje por parte del Director General, que se base en difundir la situación de la empresa luego de la fusión, así como proyectar a los empleados un mensaje de confianza y sentido de pertenencia, así como imágenes de GSK en el mundo.
- Sesión de Preguntas y Respuestas: donde los empleados podrán tener un foro abierto para que sus dudas sean aclaradas, por parte del Director que lleve la sesión.

- Dinámica de Integración :en donde los empleados podrán plasmar aquello que les gusta y lo que no les gusta de GSK; así como proponer soluciones al respecto.

A cada empleado le será entregada una carpeta y una pluma como incentivo de participación en el programa, así como un pequeño tríptico que contenga la visión, misión, valores, etc. para consulta rápida.

## **B) TABLEROS DE INFORMACIÓN**

Los tableros de información están colocados en áreas de paso frecuente, donde los empleados pueden tener acceso fácilmente.

Los tableros se dividen en varias secciones, las cuales son:

- Espíritu GSK: sección que reforzará la nueva cultura de GSK (misión, valores, objetivos)
- Corporativo: información internacional de GSK.
- GSK México: información de GSK México: ventas, cambios en organigramas, logros, eventos, avisos diversos...
- Productos: información acerca de los diferentes productos, así como de las enfermedades que atacan.
- Entre Nosotros: promociones para empleados, cumpleaños, avisos de ocasión...

La información debe ser cambiada semanalmente, procurando: diseños llamativos, impresos tamaño póster, imágenes que representen la ideología de GSK, etc.

### C) REVISTA INTERNA

Medio de comunicación con el objetivo de publicar los logros y hechos más importantes de GSK México y sus empleados, así como reforzar los principales puntos de la cultura empresarial GSK en cada número.

La revista interna contará con las siguientes características:

- Bimestral
- 16 páginas a color
- Papel couché de 135 grs.
- Tiraje de 2,000 ejemplares

<b>SECCIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Manufactura	Difundirá los logros y hechos más importantes de esta división, incluyendo actualizaciones en procesos de producción, cifras de productividad, reconocimientos al personal, nuevos proyectos, etc.
Comercial	Esta sección abarcará todo lo referente con áreas administrativas y de fuerza de ventas. Difundiendo los aspectos más relevantes, eventos, cambios en la estructura, reconocimientos, etc.
Consumo	Difundirá todo lo referente a esta área de GSK México: sus productos, lanzamientos, ventas, competencia, etc.
Comunidad	Esta sección publicará todo lo referente al apoyo que hace la Fundación GSK a la comunidad: sus proyectos por establecer, logros, publicaciones, participaciones en instituciones de salud y en comunidades rurales, etc.

Nosotros	Publicará aspectos generales que tengan relación con los empleados: reconocimientos, premios, participaciones, eventos, logros personales, aportaciones a la empresa, etc.
Productos	Difundirá periódicamente en que consisten los productos que maneja GSK, su descripción, a qué enfermedades atacan, posición en el mercado, ventajas con la competencia, etc.

Así mismo, la revista interna manejará secciones fijas como:

- En su página 2, el "Editorial": con un mensaje de cada uno de los directivos, para cada número.
- En la página 16, "Contraportada": un anuncio comercial de un producto diferente en cada emisión, con el fin de dar a conocer a todos los empleados, los productos que maneja la empresa.
- En la página 3, "Directorio y Contenidos", se establecerá una sección en donde sean publicados, los elementos esenciales de la Cultura Empresarial de GSK, con el fin de reforzar y crear un sentido de pertenencia constante entre los empleados.

#### **D) PAGINA DE INTRANET**

La Página de Intranet está dirigida a los empleados que cuentan con una computadora en su lugar de trabajo (1300 aprox.)<sup>33</sup>. Es un medio de comunicación descendente y vertical, que aprovecha la tecnología de Internet, pero que tiene el acceso restringido para los miembros de una organización.

<sup>33</sup> GloboSmithKline-Mexico. Guía General de Información Tecnológica, 2002.

Este medio contará con una página principal ó "front page", el cual proporcionará diversas secciones para sus usuarios con información o noticias frescas, así como información fija o de consulta.

Las secciones de la Intranet son:

Banner: recuadro con movimiento que difunde la noticia más importante del día.

Espíritu GSK: Contiene los aspectos principales de la cultura empresarial de GSK ( Misión, Objetivos, Valores...)

Comunicados: Noticias generales de diversas áreas de GSK México

Historia: Ofrece de manera fija la historia de la organización

Identidad Corporativa: Todo acerca de los usos del Logo GlaxoSmithKline: tipos, colores, aplicaciones, tamaños, formatos, tipografía, etc.

Prestaciones y Beneficios: Derechos con los que cuentan los empleados.

Políticas GSK: Lineamientos que los empleados deben seguir.

Nuestros Productos: Presentación de toda la gama de productos (farmacéuticos y comerciales) y sus principales características.

Entre Nosotros: Avisos de ocasión (venta ó renta de propiedades, por ej.)

## **4.5 IMPLANTACIÓN**

### Potencialización de medios

La propuesta que presenta este programa de comunicación tiene como objetivo principal el apoyo a la implantación de la cultura empresarial entre los empleados de GSK México. Para lograrlo, dentro de la etapa de Implantación se propone difundir a través de medios de comunicación

internos: la visión, misión, valores, principios fundamentales, historia, acontecimientos, logros, etc. que conforman dicha cultura empresarial.

Habiendo presentado, en el apartado anterior, los proyectos específicos que contiene el programa de comunicación, ahora se conocerán los objetivos y características específicas de cada uno, dentro de la Implantación de esta propuesta.

Como se mencionó antes, el presente estudio ha sido dividido en dos etapas, a continuación es presentado el proyecto que conforma la primera llamada, de Sensibilización.

### **1. Taller Anual "GSK 2002: Nuestra Consolidación"**

Este proyecto fue creado, principalmente, con el fin de promover entre los empleados un ambiente de Trabajo en Equipo, así como de pertenencia y compromiso hacia la compañía, luego del difícil proceso de fusión.

El taller anual llamado "*GSK 2002: Nuestra Consolidación*", fue impartido a todos los empleados de GSK México, exceptuando a la fuerza de ventas debido a las características de su trabajo.

Fueron programadas 3 sesiones al día, con una duración de 2 horas cada una, con una asistencia de entre 40 y 50 empleados.

Al inicio de cada sesión les era entregada, a cada asistente, una carpeta con la visión, misión y valores impresos en la pasta, así como una pluma con el logo GSK.

Cada sesión del taller anual consta de 3 partes:

- **1ra. Parte:** Un director de área ofrece una presentación en donde son dados a conocer los puntos más importantes y actuales de la organización: logros, objetivos, posición en la industria, ventas, nuevos proyectos, así como reforzar la visión, misión, valores, etc.
  
- **2da. Parte:** Presentación del video GSK Nuestra Consolidación  
El video contiene un mensaje por parte del Director General, con el objetivo de exhortar a los empleados a trabajar con compromiso y tranquilidad en la nueva empresa, así como proyectar entre los empleados un ambiente laboral de confianza e identificación.  
Así mismo, el video muestra en escenas que muestran de manera general lo que es GSK en el mundo: presencia en países, plantas, productos, labor social, etc; reforzado con imágenes de empleados trabajando con alegría.  
Al terminar el video, el director abre un foro para resolver dudas o comentarios que pudieran tener los empleados.
  
- **3ra. Parte:** Dinámica “Juntos lo haremos mejor”  
El Coordinador de la Gerencia de Comunicación es el encargado de realizar la dinámica, en donde los empleados, organizados en equipos de 5 integrantes, anotan en un cartón lo que más les gusta de GSK, lo que menos les gusta de GSK y al final, hacen una “propuesta de mejora” para aquello que no les gusta de la empresa.

Al finalizar, un representante de cada equipo lee a todo el grupo la propuesta de mejora por parte de su equipo.

Los objetivos generales de esta dinámica son:

- Promover el trabajo en equipo y las relaciones entre empleados de diferentes áreas.
- Invitar a los empleados a dar soluciones a problemas reales en la compañía.

Al final de la sesión, se les entregó un tríptico (tamaño bolsillo) con los puntos esenciales de la cultura empresarial GSK, a fin de que lo puedan consultar con facilidad y en cualquier ocasión.

Ahora son presentados los proyectos que integran la etapa de Reforzamiento del programa de comunicación:

## **2. Tableros de Información**

Es importante mencionar que las compañías que conformaron GSK (Glaxo Wellcome y SmithKline Beecham) contaban dentro de sus instalaciones con este medio de comunicación interno; pero luego de la fusión y habiendo detectado la falta de identidad entre empleados y compañía, es que se propuso una reestructura de éste.

Los Tableros de Información fueron reubicados en lugares más accesibles al paso y vista de todos los empleados. Así mismo, contar con información

actualizada cada semana, o bien, cuando exista algún comunicado importante que dar a conocer a la comunidad GSK.

Las secciones en las que se divide el Tablero de Información son:

- *Espíritu GSK*: Dentro de esta sección son publicados pósters a color que refuerzan, cada semana, los puntos esenciales de la cultura empresarial de GSK: visión, misión, valores, impulsores del negocio, frases de directivos, "slogans" corporativos, frases motivacionales, etc.
- *Corporativo*: En este espacio se informa, generalmente en tamaño carta, los hechos más relevantes de la compañía a nivel internacional. Lo anterior, con el fin de dar a conocer la importancia y dimensión de GSK en el mundo, así como establecer un vínculo más cercano entre el Corporativo y los empleados en México.
- *GSK México*: Dentro de esta sección se maneja información general de GSK a nivel nacional como cartas del Director General o Directores de área, circulares y avisos generales, cambios en la organización, organigramas reestructurados, nuevos proyectos, logros organizacionales o de áreas, etc. En sí, toda aquella información que tenga relación con las actividades de GSK México y su gente.
- *Productos*: Esta sección se pensó con el fin de dar a conocer de manera constante, cuáles son los productos de GSK tanto en área farmacéutica como de consumo; estableciendo una secuencia en su publicación, de acuerdo a cada una de las divisiones, por ejemplo:
  - Anti infecciosos: Augmentin, Amoxil, Amoxibron, Ceporex...
  - Anti alérgicos: Virlix, Virlix-D
  - Respiratorio: Seretide, Ventolin, Serevent, Becotide, Sudafed...

- Vacunas: Engerix B, Fluarix, Havrix, Infanrix Hexa, Priorix...
- Analgésicos: Panadol, Mejoral, Iodex
- Antigripales: Contac, Contac ultra
- Dermatológicos: Aveendix, Hinds, Oxy,

Dicha sección tiene como objetivo, que los empleados conozcan, identifiquen y sientan orgullo por los productos que GSK produce.

- *Entre Nosotros*: En este espacio se ofrece a los empleados una sección informal en donde se puede encontrar información no empresarial como puede ser: los cumpleaños del mes, promociones, descuentos en tiendas, venta y renta de artículos y propiedades, etc.

### **3. Revista Interna "enlace GSK"**

Este medio de comunicación interno surge con base en la propuesta del presente programa de comunicación; ya que después de la fusión, ambas empresas dejaron de publicar un órgano oficial impreso.

En un inicio, y con el fin de que la revista contara presencia y sentido de pertenencia entre los empleados, se lanzó una convocatoria general para que los empleados enviaran su propuesta para ponerle nombre a la revista.

Al final del concurso se recibieron alrededor de 250 propuestas, y luego de un proceso de selección por parte de la Gerencia de Comunicación, se hicieron llegar al comité directivo las 10 mejores propuestas, resultando seleccionado por la mayoría de los directores el nombre de "*enlace GSK*".

“enlace GSK” es una revista:

- de publicación bimestral
- 16 páginas en selección de color
- en papel couché de 135 grs.
- con un tiraje de 2, 000 pzas.

La revista está dirigida a todo el personal de GSK México y tiene como objetivo principal el rescatar y promover los valores y hechos relevantes que contribuyen a alcanzar y mantener las metas y objetivos de la compañía.

La prioridad de esta publicación es establecer y difundir los hechos y actividades que tengan significado común entre los empleados, con el fin de crear un sentimiento de pertenencia y promover la identificación de los empleados con los objetivos de GSK.

Para apoyar el objetivo principal de este programa de comunicación, se planteó que “enlace GSK” contara con un espacio fijo en su página 2. En donde, en cada edición, se promuevan los puntos esenciales que conforman la cultura empresarial de GSK.

Así mismo, la revista interna cuenta con secciones específicas que abarcan cada área o aspecto de importancia dentro de la organización, las cuales son:

- **Editorial:** Es el espacio en donde son incluidos comentarios, mensajes, puntos de vista, exhortos, etc. por parte de los directivos de las principales áreas de GSK hacia los empleados.

- **Manufactura:** Se difunden logros, implantación de proyectos, cambios en las líneas de producción, cifras de productividad, índices de calidad, etc.
- **Comercial:** Informa al personal acerca de todo lo relacionado con áreas administrativas, así como de la fuerza de ventas, cambios en la estructura, eventos, nuevos proyectos, etc.
- **Consumo:** Da a conocer hechos importantes acerca de esta división, tanto a nivel planta, como a nivel administrativo.
- **Comunidad:** Promueve entre los empleados las aportaciones de GSK a la comunidad, mediante los proyectos de la Fundación GSK como son: becas escolares, proyectos en comunidades rurales, apoyo a instituciones de salud, concursos de investigación...
- **Nosotros:** El espacio de los empleados donde son publicados: reconocimientos personales o por área, aportaciones a la empresa, logros, etc.
- **Productos:** En cada edición de "enlace GSK" se publica un producto en específico, con el fin de dar a conocer a los empleados su descripción, compuestos, a qué enfermedad combate, posición en el mercado, ventajas competitivas...

Es importante señalar que durante 2002, fueron publicados ya 5 números de "enlace GSK"; más adelante dentro del punto de Control y Evaluación de este programa, serán presentados algunos aspectos acerca de la aceptación de este medio entre los empleados.

Apéndice 1 Portales y contenidos de los medios de comunicación

#### **4. Página de Intranet**

Como parte del programa de comunicación, se establece la página de Intranet, llamada "GSK en línea"; medio electrónico al cual tienen acceso directo todos los empleados que cuenten con una computadora (1,300 aprox).

EL objetivo principal de "GSK en Línea", es ofrecer a sus usuarios un canal rápido de comunicación, ya que la información es publicada en forma inmediata al momento de su surgimiento.

La página de Intranet es renovada cada semana, o bien, en el momento en que es creada información importante para difundir los comunicados, en donde al dar "clic" en el título, el comunicado es desplegado por completo en pantalla.

Con el fin de ofrecer a los empleados un página atractiva visualmente, en la parte superior del "front page" o página principal, se encuentra una sección con movimiento (banner), acerca de la noticia más importante publicada.

Por otro lado, "GSK en línea" es un medio de consulta permanente acerca de los aspectos que conforman a la empresa; entre las secciones fijas se encuentran:

- Espíritu GSK: Espacio que contiene los aspectos que conforman la cultura empresarial: visión, misión, valores, objetivos, impulsores del negocio.
- La Historia: Encontramos las historias de las dos empresas que conformaron GSK, así como su proceso de fusión y la situación actual.

- Identidad Corporativa: Espacio de consulta para el buen uso del logo GSK: tipografía, pantones, aplicaciones, tamaños, formas...
- Prestaciones y Beneficios: Donde los empleados conocen los apoyos laborales que la compañía les ofrece: gastos médicos, clases de inglés, comedor, vales de despensa...
- Políticas GSK: Lineamientos que todos los empleados deben seguir al trabajar para GSK. ( Código de Conducta Ética, Código de Vestido, Uso del E-mail...)
- Nuestros Productos: Presenta a cada división con sus productos.
- Entre Nosotros: Espacio informal donde son publicados: avisos de ocasión, cumpleaños, felicitaciones, etc.

Anexo 4 – Front page de Intranet

Con este proyecto se completa el programa de comunicación que propone este estudio. Es importante señalar que a excepción del taller anual, los demás elementos que conforman dicho programa, siguen vigentes dentro de GSK México.

El siguiente y último apartado, pretende dar a conocer que el programa de comunicación es aplicado de acuerdo al objetivo principal establecido. Así como mostrar algunos resultados que permitan medir la aplicación y aceptación del mismo.

## **4.6 CONTROL Y EVALUACIÓN**

Actualmente, los Tableros de Información y la Página de Intranet son renovados periódicamente en cuanto a la información, procurando ofrecer al lector comunicados claros en su redacción, atractivos en su diseño y con temas de interés, de acuerdo a cada sección.

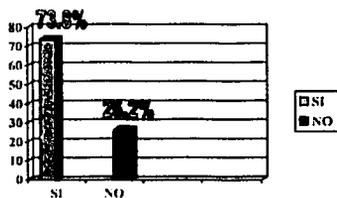
Tanto en Tableros como en la página de Intranet, han sido establecidos espacios de retroalimentación: *Buzones de sugerencias*, que son espacios abiertos en donde los empleados depositan(tableros) o envían(Intranet) sus comentarios, lo cual ha servido para establecer una mejora continua de dichos medios de comunicación.

Por su lado, la revista interna "enlace GSK", cuenta ya con 5 ediciones publicadas, manteniendo las características esenciales por las que fue creada, en cuanto a promover a las diferentes áreas de la empresa, así como ofrecer un espacio permanente que refuerce los puntos esenciales de la cultura empresarial GSK.

Al margen de este medio se puede mencionar que, dentro de la sección fija de Cultura en la página 2, en el primer número fue publicada: *la Visión*; en el segundo número: *la Misión*; en el tercer número: *Los Valores(Espíritu)*; y en el cuarto número: *Los Impulsores del Negocio*.

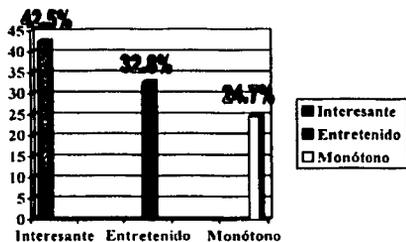
Con el fin de contar con retroalimentación acerca de este medio y verificar si se está cumpliendo con el objetivo del programa, fue aplicada una encuesta general a los empleados al publicar el cuarto número de la revista, recibiendo un total de 850 encuestas. A continuación se presentan los resultados:

### 1. Te gusta leer Enlace GSK ?



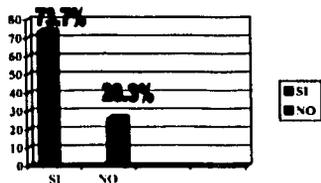
En este resultado se observa que el 73% de los empleados han adquirido gusto por la revista interna.

### 2. El contenido de los artículos te parece:



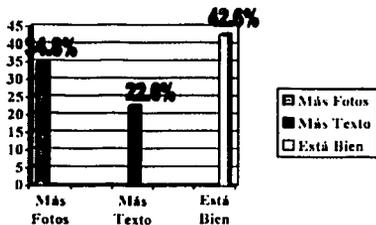
Esta gráfica muestra las diferentes opiniones de los empleados acerca del contenido informativo de la revista interna, en donde la mayoría de los empleados dicen que les parece interesante.

### 3. Consideras que Enlace GSK transmite el Espíritu GSK?



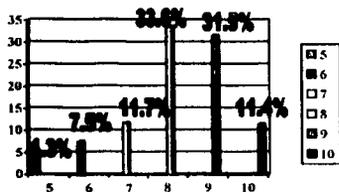
Este resultado nos dice que casi el 75% de los empleados consideran que el espíritu GSK es difundido por medio de la revista interna.

### 5. Qué te parece el balance entre textos e imágenes



Esta gráfica muestra que casi la mitad de los empleados encuestados consideran que es correcto el balance entre texto e imágenes en la revista interna.

### 5. Qué calificación le darías a Enlace GSK del 5 al 10 (tomando al 10 como la mejor calificación)



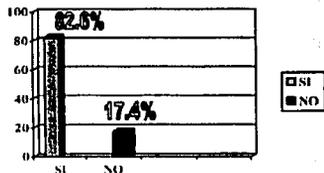
La última respuesta muestra que la mayoría de empleados consideran que la revista tiene entre 8 y 9 de calificación, en un rango de 5(muy mala) a 10(excelente).

Como se pudo observar, "enlace GSK", la revista oficial de GSK México, está siendo aceptada poco a poco entre los empleados, tomándola como un órgano que difunde los hechos y eventos más relevantes de la empresa y

sus empleados, y promoviendo los puntos más importantes de la cultura empresarial GSK.

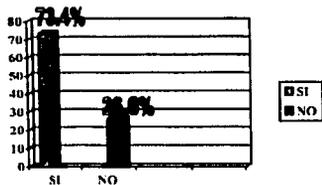
Y para concluir con este último apartado, serán presentados los resultados de una encuesta realizada a los empleados al final de las sesiones del Taller Anual *GSK 2002: Nuestra Consolidación*; proyecto que también forma parte del Programa de comunicación que propone este estudio.

### 1. Te gustó la forma en que el Director transmitió los mensajes



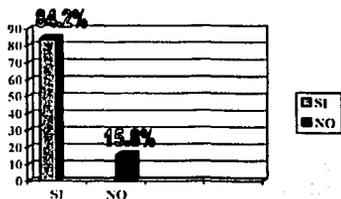
Aquí se observa que el 82% de los empleados estuvieron de acuerdo con la manera en que el director transmitió los mensajes del programa durante la sesión del taller anual.

### 2. Consideras amena la forma en que el Director llevó la sesión



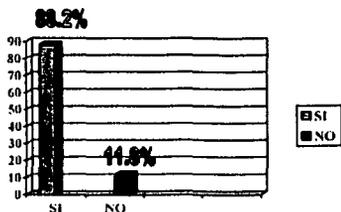
En esta respuesta se muestra que un 73% de los empleados que asistieron al Taller Anual, consideraron amena la forma en que el Director manejó la sesión.

### 3. Crees que el contenido de la presentación es de interés general



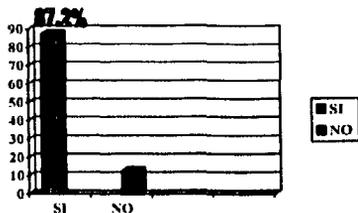
Esta gráfica muestra un alto porcentaje que consideró de interés el contenido del Taller Anual.

### 4. Consideras que fueron reforzados la misión, visión y valores de GSK



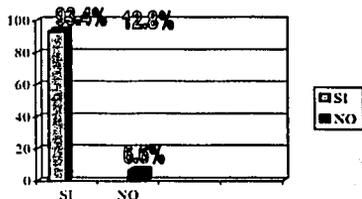
Este resultado indica que han sido reforzados, entre la mayoría de los empleados (88%), los puntos esenciales de la cultura empresarial de GSK.

### 5. Te gustó la forma en que fue aplicada la dinámica



Aquí se muestra que casi un 90% de los empleados encuestados estuvieron de acuerdo con la dinámica que les fue aplicada durante la sesión del Taller Anual.

## 6. Consideras de utilidad los mensajes del video



En los resultados de esta última gráfica se observa que la gran mayoría de los empleados consideran de utilidad los mensajes que contiene el video que forma parte de la sesión del Taller Anual.

De esta forma se pudo constatar que los proyectos que conforman el programa de comunicación de este estudio, están colaborando para que la nueva cultura empresarial de GSK esté siendo implementada y aceptada entre los empleados, con lo que queda cumplido el objetivo principal de esta tesina.

### 4.6.1 Seguimiento

Adicionalmente, es importante mencionar que el programa cuenta con una fase de seguimiento, durante un año, como mínimo; la cual permitirá dar continuidad y generar una cultura empresarial con base sólida, que ofrezca a los empleados confianza e identificación con su nueva empresa GSK.

El seguimiento se hará por parte de la Gerencia de Comunicación y se basa en verificar que los objetivos principales, de cada proyecto que integra el

programa de comunicación, sean cumplidos en un lapso mínimo de un año de la siguiente manera:

-Tableros de Comunicación: renovación semanal o antes, cuando la información lo amerite.

-Revista "enlace GSK" : publicación bimestral.

-Página de Intranet: actualización semanal o antes, de ser necesario.

-Programa Anual: establecer un programa similar una vez al año como mínimo. (deseable dos veces al año)

Cada proyecto deberá reforzar la nueva cultura empresarial y los objetivos principales de la nueva empresa, asegurando que sus contenidos y estructura promuevan la identificación, motivación, y compromiso entre los empleados.

Con el fin de mantener el objetivo principal del programa, se deberá aplicar una encuesta de retroalimentación del mismo al final del primer año de implantación, para mantener los índices de aceptación de la nueva cultura empresarial entre los empleados de GSK.

Para finalizar este trabajo es importante puntualizar que, debido a la situación de GSK, el programa fue implantado en el momento oportuno ya que de lo contrario se habría tenido como consecuencia poca motivación entre el personal, falta de compromiso, incumplimiento de objetivos generales y particulares; lo que con el tiempo hubiera presentado inestabilidad en la empresa y baja en la productividad, deteriorando el crecimiento tanto interno como externo de GSK.

## **CONCLUSIONES**

---

En la actualidad, la comunicación organizacional representa una herramienta efectiva dentro de las organizaciones, ya que ayudan a mantener un ambiente de confianza, identificación y estabilidad entre los empleados, que son quienes brindan el apoyo más importante para el logro de los objetivos de las empresas.

Debido a su fusión, la estabilidad laboral de GlaxoSmithKline México se vio afectada, puesto que los empleados vivían una cultura empresarial diferente en sus antiguas compañías. En momentos de crisis como lo es una fusión, es donde las organizaciones deben procurar mantener un ambiente seguro y de identificación entre sus empleados y la empresa.

El establecer un programa de comunicación con estrategias definidas, que apoyara la implantación y fortalecimiento de la nueva cultura empresarial, y a su vez desechara un ambiente de incertidumbre y desconfianza, fue determinante en el desarrollo de la nueva compañía GlaxoSmithKline México, luego de su proceso de fusión.

Gracias a la implantación de dicho programa, se pudo verificar que los empleados lograron una identificación hacia la nueva compañía y un conocimiento de los elementos esenciales que conforman la cultura empresarial.

Con base en los proyectos que integraron el programa de comunicación se puede concluir que, las actividades que se desarrollaron como estrategia para la implantación de la cultura empresarial funcionaron, sin duda, como eje

para que el personal de la organización conociera, comprendiera y se apegara a los valores principales, códigos y objetivos principales de la naciente empresa.

La cultura empresarial seguramente sufrirá algunas modificaciones como resultado de la adaptación al proceso de fusión, sin embargo los elementos propuestos por el programa de comunicación, servirán como herramientas para establecer y difundir las modificaciones de dicha cultura.

Así mismo, es importante mencionar que la implementación del presente estudio es sólo el inicio de un proceso a largo plazo, que deberá ir reforzando los puntos esenciales de la nueva cultura entre los empleados para darle una base sólida y así, seguir fomentando la credibilidad e identificación con los elementos que conforman la nueva cultura empresarial GSK a través de sus medios de comunicación internos.

Se debe tomar en cuenta que la cultura es concebida como una nueva forma de ser; la cual viene a romper esquemas, formas de actuar, de pensar, de participar y de contribuir, entre otros. Por lo que es importante mencionar que algunos de los obstáculos que se presentaron al implantar el presente programa fueron la apatía de algunos empleados para tener el hábito de lectura hacia los medios de comunicación impresos (tableros y revista), así como la poca participación e interés dentro del taller anual: dentro de las sesiones de preguntas y respuestas o bien, en la dinámica por equipos. Al margen, se pudo constatar una baja participación (visitas) a la página de Intranet, dentro de las primeras semanas de haberse lanzado.

Por lo anterior, es importante tener presente que el programa de comunicación que propone este estudio, es sólo el inicio de un largo proceso

que deberá ser enriquecido con nuevos mensajes y medios; ya que sólo manteniendo a los empleados en constante comunicación con el acontecer y elementos que conforman a la compañía, es como se logrará en el futuro que los empleados crean y se sientan parte de la nueva organización.

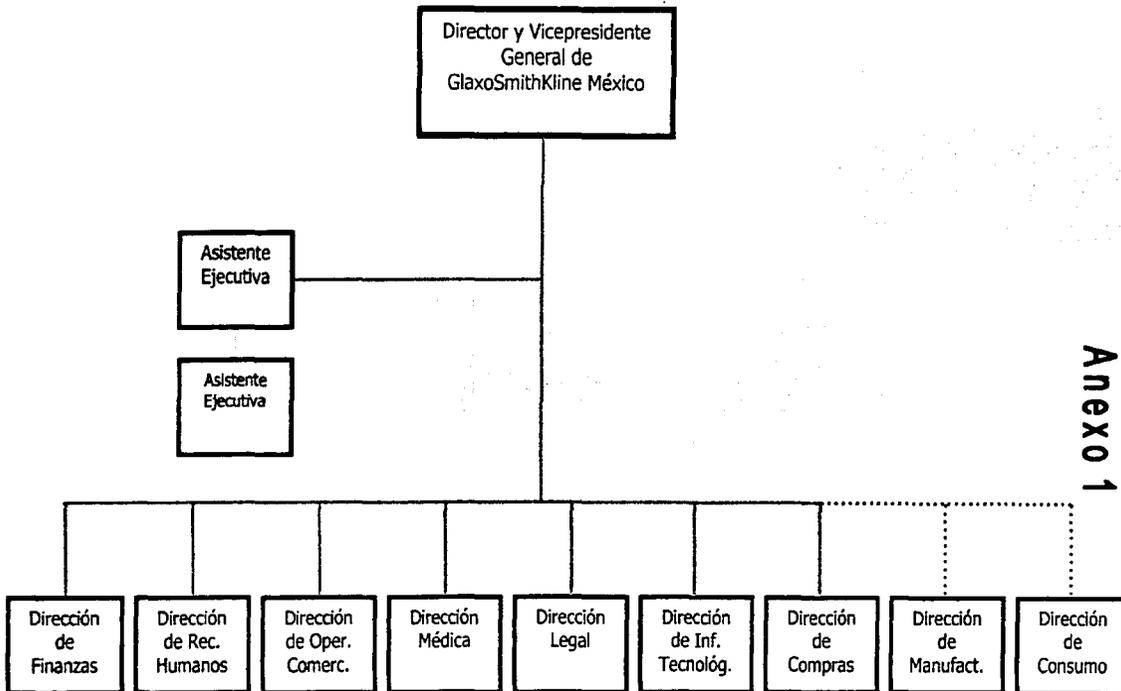
Se debe tener en cuenta que la comunicación es el vehículo a través del cual se difunde y conserva la cultura. La empresa sobre la cual se aplicó el programa de comunicación propuesto por esta tesina, sabe que la aplicación de una buena comunicación, en cuanto a proyectos y mensajes, es el medio, la herramienta y la práctica para diagnosticar y establecer iniciativas para la optimización o establecimiento de actitudes entre su personal.

Definitivamente, la difusión de la cultura de la empresa, tuvo una mayor penetración dentro de la organización, debido a las estrategias de comunicación que integraron el programa de comunicación. El estudio muestra que la visión, misión, valores, objetivos, etc.; es decir, la cultura empresarial de GSK, es más fácil de penetrar en la mente y actitud de los individuos cuando se cuenta con adecuadas herramientas de comunicación, pero no solamente difundirlas, sino, para hacer que tengan un significado, justificación y arraigo entre los empleados, involucrando al personal dentro de las actividades de la empresa, a fin de obtener mayor grado de compromiso e identificación con la práctica de los valores y objetivos que conforman a la organización.

**ANEXOS**

---

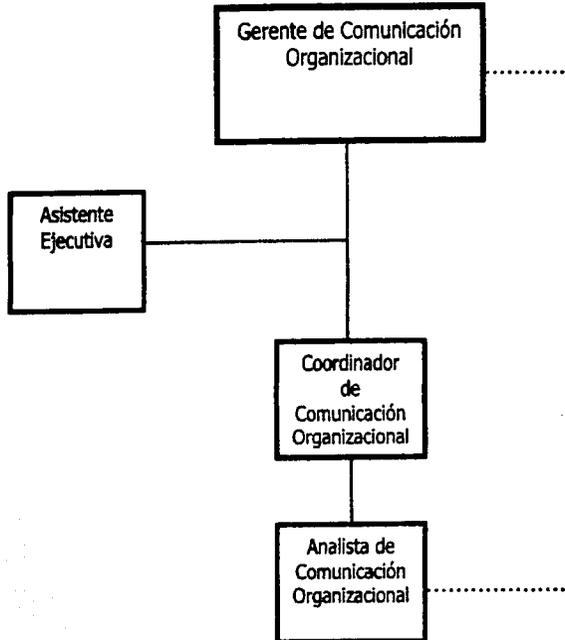
# DIRECCIÓN GENERAL Y VICEPRESIDENCIA GLAXOSMITHKLINE MÉXICO



Anexo 1

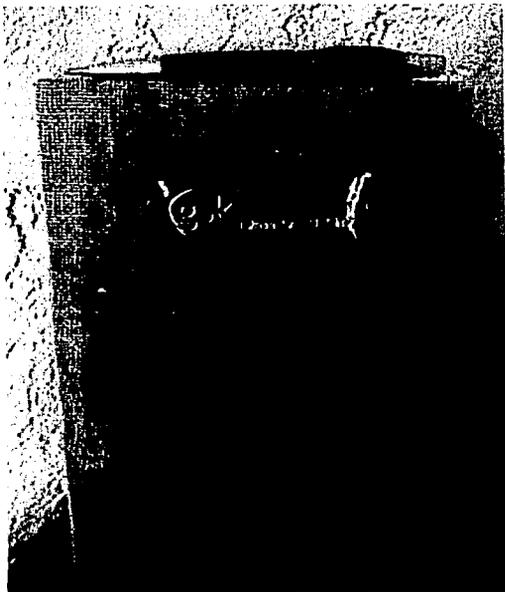
2

# GERENCIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



64

## Anexo 2



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

4

# Anexo 3

## 5 portadas y contenidos de revista "enlace GSK"

# enlace GSK



Editorial

Vuelta de  
Adrián Cruz  
a México

El nuevo  
consumo de  
GSK México

Enlace GSK  
El Contable  
con Espiritu

Manufactura  
Una fuerte  
estructura  
de éxito

Avier  
Ponce:  
la ciudad

 [www.enlace.com](http://www.enlace.com)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

6



**Nuestra Misión:**

"Nuestro propósito en el mundo es mejorar la calidad de vida humana permitiendo a las personas hacer más, sentirse mejor y vivir más tiempo."

**C O N T E N I D O**

año 1 no. 1 febrero 2002

3 • Editorial

4 • Después de una visita...  
I.R. Guadalupe en México

6 • Vista de Adrián Cruz a México

8 • Farmas 2001: Logros significativos

10 • El nuevo consumo  
de GSK México

12 • Manufactura 2001:  
Una fuerte estructura de éxito

14 • Xavier Reyes Ponce:  
Gerente General del Año

15 • Un nombre con Espíritu...  
Enlace GSK

Consejo Administrativo

Director de Recursos Humanos

Responsable de la Edición

Comité Editorial

Fotografía

Cooperación de Texto

Diseño

Impresión

dos  
indice

TEXIS CON  
FALLA DE ORIGEN

7



SIMPLIFICANDO EL CONTROL DEL ASMA

Seretide<sup>®</sup>

Solusustanciar y Platicosoma

*Inspira Libertad*

los **mayores beneficios**  
en una **solá inhalación**

Eficacia broncodilatadora  
+  
Eficacia antiinflamatoria



**Diskus<sup>®</sup>**



**Evehaler<sup>®</sup>**

Fácil administración  
**2 veces al DÍA**



GlaxoSmithKline

TESIS CON **9**  
FALLA DE ORIGEN

abril 2002

# entlace GSK

La Revista Alimental de GlaxoSmithKline

Editorial

Nuevo Centro  
de Datos

El proceso  
de la salud

Infancia  
Hexa comienza

Vacunas GSK



GlaxoSmithKline



¡SÍ! SÍ CON  
PALLA DE ORIGEN

10



líder

# C O N T E N I D O

Julio - no. 48

3. Editorial

4. Logros y grandes desafíos

6. Un vistazo al Retón de la Salud

8. Nuevo Centro de Datos con tecnología de punta

10. Corrientes de Valor Para ser los mejores

12. Infancia Feliz Un lanzamiento exitoso

13. Casa de Vacunas GSK

14. El de la mañana

Xavier Reyes Ponce  
Vicepresidente y Director General Farma  
Javier González  
Vicepresidente y Director General Consumo  
Marlín Lon  
Directora de Operaciones Farma  
Manuel García Moreno  
Director de Operaciones Consumo

Leopoldo Bazza

Mónica Espinoza  
Gerente de Comunicación Organizacional

Mrs. Fernanda Álvarez, Leticia Andre,  
Maritza Rodríguez, Marta Botby,  
Mra. de Jesús Camarero, Manuel  
Cambero, Bernardo Castellanos, Hilda  
Castro, Adriana Espinoza, Francisco  
Esquivel, Miguel Ángel Arámbaz,  
Hugo Lara, Eduardo López, Gloria  
Muller, Miguel Ramírez, Verónica  
Rodríguez, Roberto Roncón, Alfredo  
Salazar y Alfredo Soto.

Mrs. Fernanda Álvarez,  
Mra. de Jesús Camarero,  
Mauricio Ramírez,

Mercedes Charis

K Diseño

Impresora Tesa

Si tienes cualquier comentario  
escríbenos a:

dos  
índice  
sop

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

11

# Casa de Vacunas

## GSK

Fluarix ▲

Infanrix

Havrix  
Hepatitis A Vaccino

Priorix ▲▲

EngerixB

Varivax ▲



GSK es líder en la producción de vacunas. Desde 1945 su vocación de investigar en sus ha permitido realizar una aportación sustancial al progreso y salud de la humanidad. A desarrollar las vacunas que protegen contra gran cantidad de padecimientos virales.

La vacunación infantil es fundamental en las estrategias sanitarias de todos los países del mundo. Su objetivo es la protección duradera contra una variedad importante de enfermedades. Se vacunan más de tres millones de vidas cada año.

GSK es mundialmente responsable de más de 1.100 millones de dosis de vacunas en más de 177 países y cada segundo, 30 dosis de vacunas son distribuidas en el mundo por nuestra empresa.

Casa de Vacunas es un concepto integral creado por GSK, que permite a los médicos recurrir a nuestra compañía como una institución cercana y preocupada por la salud de sus pacientes.

Este concepto ha sido utilizado en México en material promocional, congresos y simposios, y ha logrado un reconocimiento hacia nuestra empresa, así como una ventaja competitiva con relación a la competencia.

trece  
productos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Año 1, no. 3, junio 2002

# GLAXO SMITH KLINE

REVISTA BIMESTRAL DE GLAXOSMITHKLINE MEXICO

Editorial

¡Bien a la  
primera!

El mundo  
de GSK

Una historia  
con sus Directores

GSK 2002  
El mundo de GSK

Historia de  
GSK  
Marzo 2002

Contra  
vivimos  
nuestro valor  
de vida

El uso  
de antipsicóticos  
en la depresión

El uso de  
antipsicóticos  
en la depresión

El uso de  
antipsicóticos  
en la depresión



gsk

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

13



**Impulsores del Negocio:**

1. Ventafolio de Masivos Productivos
2. Retos de la Empresa de Productos
3. Competitividad Global
4. Retos en producción y servicio al cliente
5. Evolución de Operación
6. Análisis de procesos, costos, resultados
7. Costo GS2

**C O N T E N I D O**

del 1 de mayo al 31 de mayo de 2007

3 • **Lección**

4 • **IBSA a primera**

6 • **Novedades GSK**

8 • **Unidades de negocio  
Una cultura para los Directores**

10 • **MARCO 2007  
Una conversación de futuro**

14 • **GS2 2002  
Nuestra conversación**

16 • **¿Cómo venir a trabajar a los 70 años?**

17 • **Paso: A la travesía de excelencia  
para tratar la depresión**

18 • **Resultados de un estudio  
sobre la hepatitis B  
Cerca de casa**

19 • **Almacenamiento de productos farmacéuticos  
Garantizando el riesgo de calidad de productos**

Consejo Administrativo

Director de Recursos Humanos

Responsable de la Edición

Comité Editorial

Fotografía

Corrección de Estilo

Diseño

Imprenta

monika.espinosa@gsk.com

dos años

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Mejorar nuestra comunicación

Muchas veces sentimos que no tenemos información suficiente y que nuestro papel es esperar que llegue a nuestras manos en el momento en que la necesitamos, es cuando pasivamente nuestro papel de receptores.

En CSK tomamos las comunicaciones de todos. Por eso, cuando alguien nos informa sobre nuestra empresa le invita a preguntarle a la jefe directa, a buscar directamente en las fuentes, a trabajar con las personas responsables y a contar con nuestros diversos medios internos de comunicación.

Claramente mejorar nuestra comunicación interna depende de nosotros. Por eso, ser activamente receptores es más saliente. Tenemos que hacer que trabajemos en el momento de informar, en cuando un proceso surbe en nuestra sede, cuando tenemos otros instrumentos mejores o cuando tenemos cualquier tipo de información que sea importante comunicar a los demás.

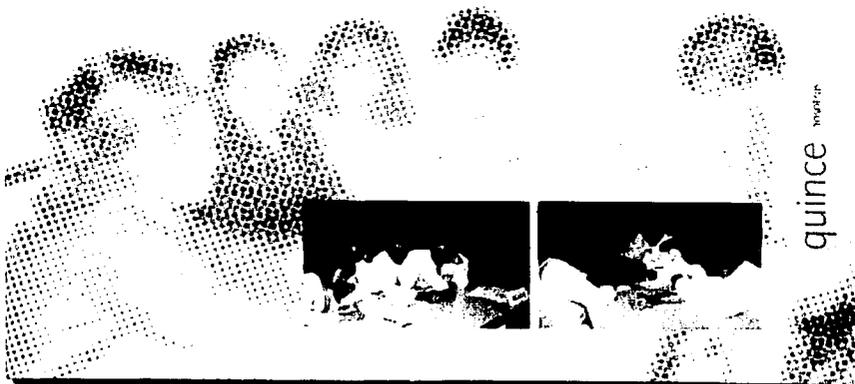


Te invitamos a tomar conciencia de que estos son de nosotros, como jefe CSK, ayuda a tu en los procesos de la compañía. En el caso más común es el de la participación como elemento fundamental para contar con los mejores medios para ser más oportunos y fluidos en la información que tenemos a nuestro alcance.

No dudes en ponerte en contacto con la Gerencia de Comunicación Organizacional para poder difundir oportunamente la información a toda la compañía.

¡Contamos contigo!

idación



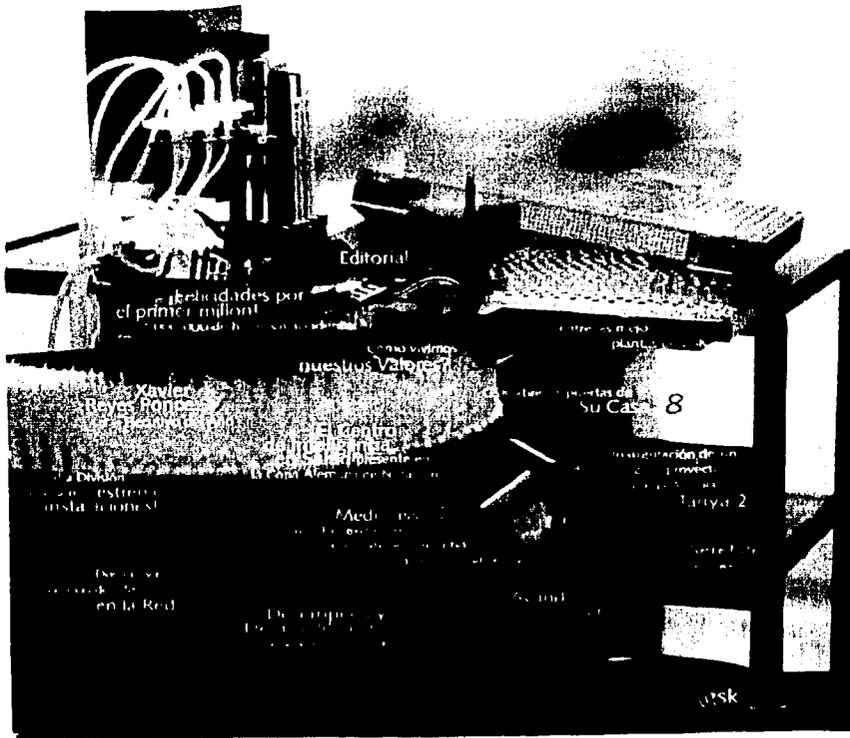
quince años

15  
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

año 1 • no. 4 • agosto 2002

# enlace GSK

Revista Bimestral de GlaxoSmithKline México



16

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



### Nuestro Espiritu

Nos comprometemos a seguir nuestro propósito con entusiasmo a los **Emprendedores**, animados por la constante búsqueda de **Innovación**. Valoramos el **Desempeño** logrado con **Integridad**. Alcanzamos el éxito como líder y una élite con la ayuda de nuestra **Genie**, con la ayuda de **Historia** y un incombustible **Sentido de Urgencia**.

## C O N T E N I D O

Año I, no. 4, agosto 2000

- 3 . Editorial
- 4 . 1,000,000 de horas e incidentes felicitados por el primer millón
- 5 . GMS México Entre las mejores plantas de GSK 
- 6 . ¿Cómo vivimos a lo largo de los 24 parte? 
- 7 . Xavier Reyes Ponce: Ejecutivo del Año 
- 8 . GSK abre las puertas de su Casa 
- 9 . La División Comercial estrenó instalaciones 
- 10 . El Centro de Integridad en Salud presenta en la Copi Alemana de Metabolism 
- 11 . Inauguración de un gran proyecto Charra Avícola, Tlaxcala, 2 
- 12 . Medallas por el excelente desempeño de médicos concertados de Chiapas 
- 13 . Sorpresa en la asamblea 
- 14 . Dos nuevas páginas de GSK en la Red 
- 14 . Desempeño y Desarrollo: dos factores indispensables en GSK Avanzar en la lucha contra los diabéticos 
- 15 . 

dos incluir

Concepto Administrativo

Director de Recursos Humanos

Responsable de la Edición

Comité Editorial

Fotografía

Correos de Estilo

Diseño

Imprenta

Distribución

...

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



# enlace GSK

- 5. **El futuro de la medicina**
- 6. **Sereida** (la respiración)
- 7. **Popover** (la ocupación de garantizar el futuro)
- 8. **El cambio** (en GSK)
- 9. **CS** (la comunicación)
- 10. **Aerolux** (el todo pulmón)
- 11. **Combinación de Negocios** (el cambio de rumbo)
- 12. **XIII Premio Nacional de Investigación**
- 14. **¿Sabes?** (el futuro de la medicina)



19

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



### Los Comportamientos Esenciales de Liderazgo

- Desempeño con integridad
- Gestión con Pasión
- Innovación siendo Emprendedor
- Servicio de Urgencia
- Logros comprensivos, todos contribuyendo
- Reconocibilidad y enfoque hacia logros
- Atención con el Interés GSK
- Desarrollo personal y de otros

## C O N T E N I D O

Año 1, No. 7, octubre 2012

3 • Edición

4 • En Clara Smith King  
¡Juguemos una guerra!



6 • Servida en reparaty

7 • Porvenir GSK  
La oportunidad de garantizar el futuro

8 • El cambio en GSK

10 • Aeroflux  
A todo pulmón



11 • CIS: Un servicio de excelencia  
que impulsa la sustentación



12 • Fundación ClaustroUnión  
XII Premio Nacional de Investigación



14 • ¿Salvo como solo tú  
puedes hacer esto bien?

15 • Plan de Continuidad de Negocio  
Preparándose para enfrentar cualquier contingencia

dos años

Consejo Administrativo

Director de Recursos Humanos

Responsable de la Edición

Comité Editorial

Fotografía

Corrección de Estilo

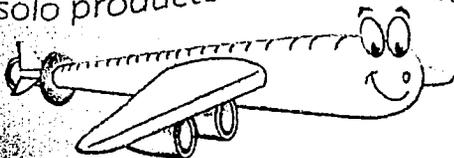
Diseño

Imprenta

Monica.Lespinoza@gsk.com

20  
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

DOS DOSIFICADORES  
en un solo producto al mismo precio



# AEROfluix<sup>®</sup>

Salbutamol y Ambroxol

A todo pulmón

Ahora con **práctica pipeta** dosificadora

AEROfluix

Garantiza dosis exacta,  
máximo aprovechamiento,  
fácil administración  
y dosificación.



LABORATORIO

21

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



- Baena Paz, Gullermina. Estrategia Multimedia. Ed. Roda, México, 1990.
- Bartolli, Ana. Comunicación y Organización. Ed. Paidos, Argentina, 1992.
- Berlo, David. The proceses of communication. New York, 1960.
- Bonilla, Carlos. La comunicación función básica de las relaciones públicas. Ed. Trillas, México, 2001.
- Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Ed. Trillas, México, 1997.
- Diccionario de Comunicación. Editor 904, Buenos Aires.
- Duhalt, Miguel. Técnicas de comunicación administrativa. UNAM, México, 1974.
- Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas, México, 1998.
- Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional. Ed. Diana, México, 1984.
- González, Carlos. Principios básicos de Comunicación. Ed. Trillas, México, 1994.
- Goodstein, Leonard y Nolan, Timothy. Planeación estratégica aplicada. Ed. McGraw Hill, Colombia, 2001.
- Kast, Freemont, Rosenzweig, James. Administración en las Organizaciones. Ed. McGraw-Hill, México, 1998.
- Nixon, Raymond. Investigaciones sobre comunicación colectiva. Ed. CIESPAL, Quito, 1963.
- Paoli, Antonio. La Comunicación, Edit. Nicol, 1979.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración con enfoque estratégico. Ed. Trillas, México, 2000.
- Sánchez Lima, Angel. Planeación estratégica de la capacitación. Ed. Trillas, México, 2001.
- Scott, Cynthia y Jaffe, Dennis. Visión, Valores y Misión Organizacionales. Ed. Iberoamérica, México, 1998.

Schein, Edgar. Psicología de la organización. Ed. Prentice Hall Internacional, España, 1975.

Schein, Edgar. Organizational culture & Leadership. Jossey Bass Publishers, E.U.A, 1992

## **Documentos de GlaxoSmithKline México**

---

GlaxoSmithKline México. Línea del Tiempo. Folleto especial por fusión. 2001.

GlaxoSmithKline México. Enlace GSK. Revista Interna. Núm.1,2,3,4,5. 2001-2002.

GlaxoSmithKline México. Nuestra Consolidación. Video. 2002.g