



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA YAKULT MÉXICO.
ESTUDIO DE CASO: IXTAPALUCA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

PRESENTA

CELIA MARIA OLIVAS ENRIQUEZ

ASESORA DE TESIS:
DRA. FRANCISCA ROBLES



MÉXICO D.F.

2008



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.

Agradecimientos

Antes que nada este trabajo va dedicado a quien este allá arriba cuidando y guiando mis pasos, sea Dios, Buda, Jehová, Alá... no importa el nombre sino el hecho de que está ahí y me mantiene en pie... gracias por la oportunidad que me ha dado de crecer y disfrutar esta vida.

Enseguida dedico esta tesis a mis papás, quienes con su apoyo, confianza, paciencia y amor me han ayudado a ser lo que soy y ven mis logros como propios. No me queda más que agradecerles y decirles que esto es solo un pequeño reconocimiento a todo ese esfuerzo. También quiero dedicársela a mi hermano, en quien espero en unos años ver como realizará un trabajo igual y junto a él recordar este proceso.

A mis abuelos quienes son un ejemplo viviente de amor, sabiduría y respeto. Gracias por todo su apoyo y su amor. Los amo. A mi familia: tíos, tías, primos, primas, sobrinos y sobrinas, gracias por su espera y sus buenos deseos para esto y para lo que viene.

A mis amigos, los cuales son tan especiales que los considero parte de mi vida y son como mi familia postiza, a cada uno de ustedes gracias.

A Martha, gracias por tu apoyo tanto moral, como de ideas para este trabajo; por desvelarte conmigo y soportarme con todas mis correcciones. Eres más que una hermana, mucho más. Gracias a tu familia por su apoyo y su comprensión. No me queda más que un infinito agradecimiento, respeto, cariño y consideración. Te quiero muchísimo... ¡Gracias RBK por estar aquí!

A Paola, gracias por compartir casi toda una vida de amistad juntas, por tu apoyo moral a pesar de los tiempos difíciles y tu forma tan diferente de ver la vida. Eres única.

A Luis, gracias por tus buenos deseos, por tu amistad, por tu apoyo y los consejos en todo momento. Eres uno de los mejores amigos que la preparatoria me dio.

A Rodrigo, gracias por tu apoyo y tus buenos deseos, por ser el amigo que entre todos se distingue por el don de saber escuchar. Gracias por siempre dejar tus cosas pendientes cuando necesito esa palabra de esperanza. Te quiero hermano postizo.

A Eiichi, gracias por mostrarme una visión distinta a lo que uno esta acostumbrado, por ser tú, y por ser mi amigo.

A Mauricio, gracias por tus palabras y entender mis siguientes metas, por la espera y por ser tal cual eres.

A Judith, Luis, Atsuko, Kenji, Keiko, Alex, Ana, Adriana, Christophe entre otros, gracias por su tiempo, sus buenas palabras, su ánimo y su constante apoyo. Gracias a mis alumnos y a las personas que al igual que yo les interesa la Cultura Organizacional.

Y no por ser los últimos son menos importantes, muchas gracias a mis sinodales, gracias por sus consejos, sus buenos deseos y sobre todo por estar conmigo y ser pieza importante de este paso fundamental en mi vida.

Agosto 2008

All people born to fly,
some of them do it, another only cut their own wings...

Todas las personas nacen para volar,
unas lo hacen, otras solo cortan sus propias alas...

飛ぶためにみなが生まれてきた。。。
実際に飛ぶ人がいるが自分の羽を切る人もいる

CMOE

Índice

Índice.....	4
Introducción.....	6
1. Comunicación Organizacional.....	11
1.1 Comunicación.....	11
1.1.1 Elementos que componen la Comunicación.....	12
1.1.2 Otros Modelos de Comunicación.....	18
1.1.3 Tipos de Comunicación.....	26
1.2 Comunicación Organizacional.....	28
1.2.1 Estructuras de la Comunicación en las Organizaciones.....	31
1.3 Tipos de Comunicación en la Organización.....	31
1.3.1 Comunicación Organizacional Interna.....	34
1.3.2 Comunicación Organizacional Externa.....	36
1.4 Proceso de Comunicación en la Organización.....	37
2. Cultura Organizacional.....	42
2.1 Definición de Cultura.....	42
2.1.1 Características Universales de la Cultura.....	44
2.1.2 Definición de Organización.....	45
2.2 Definición de Cultura Organizacional.....	45
2.2.1 Otras Definiciones.....	47
2.2.2 Medios por los que se transmite la Cultura Organizacional.....	49
2.2.3 Características de la Cultura Organizacional.....	50
2.2.4 Fuerza de la Cultura y Subculturas Organizacionales.....	51
2.2.5 Formas y tipos de la Cultura Organizacional.....	52
2.2.6 Funciones de la Cultura en una Organización.....	54
2.3 Cultura y Valores.....	55
2.3.1 Valores Organizacionales.....	56
2.3.2 Valores Compartidos.....	59
2.3.3 Importancia de los Valores.....	60
2.4 Modelos de Cultura Organizacional.....	61

2.4.1 Modelos de Cultura Organizacional.....	61
2.4.2 Importancia de la Cultura Organizacional dentro de las Organizaciones.....	68
2.5 Aspectos Generales de la Cultura Empresarial Mexicana.....	69
2.6 Aspectos Generales de la Cultura Empresarial Japonesa.....	72
2.7 Variables Interculturales de las Organizaciones Mexicanas y Japonesas.....	77
3. Yakult.....	81
3.1 La empresa Yakult.....	81
3.2 Yakult México: Ixtapaluca.....	86
3.2.1 Productos de Yakult México.....	89
3.2.2 Elaboración de Yakult.....	93
4. Análisis de la Cultura Organizacional de Yakult México (Planta Ixtapaluca)..	98
4.1 Cultura Organizacional Yakult México (Planta Ixtapaluca).....	98
4.2 Comunicación Yakult Ixtapaluca.....	107
4.3 Medios que apoyan la difusión de la Cultura Organizacional en Yakult Ixtapaluca.....	108
Aportaciones.....	113
Conclusiones.....	115
Anexo A.1.....	117
Anexo A.2.....	125
Anexo B.....	129
Bibliografía.....	136

Introducción

El trabajo que a continuación se presenta es el resultado de una investigación en la que se fusiona una gran inquietud por el estudio de la Cultura Organizacional y mi interés por la cultura japonesa; para obtener el título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Esta investigación lleva por nombre “La Cultura Organizacional de la empresa Yakult México Estudio de Caso Ixtapaluca”; realizada con el objetivo principal de ver si su cultura organizacional de origen (japonés) ha sido adaptada a la cultura del país donde se establece (en este caso México) y si esto fuese, los elementos que han tomado en cuenta para inculcarla de la mejor manera a sus colaboradores. El trabajo cuenta con bases documentales que enfatizan temas como: comunicación organizacional, los principales modelos de comunicación en las organizaciones y aspectos importantes de la cultura organizacional tanto en México como en Japón; asimismo un análisis de campo integrado por conversaciones realizadas con gente relacionada a la empresa (personal, vendedores y clientes), información recopilada de diversos medios (internet, artículos de periódicos, conferencias, programas de televisión, publicidad) y la visita a sus instalaciones.

También se pueden visualizar características generales de la imagen corporativa en el ámbito nacional e internacional de Yakult, así como la información de sus productos; con este grupo de referencias se obtienen fundamentos para apoyar la hipótesis planteada en el proyecto de esta tesis “Toda organización que cuente con una sucursal fuera del país de origen necesita llevar a cabo una adaptación de su cultura organizacional al país donde se va a establecer, la cual debe ser implantada de forma eficiente para lograr resultados plenamente satisfactorios”.

Seleccioné a la organización de Yakult México debido a que llamó mi atención la manera de pensar de su actual Presidente Ejecutivo, el Sr. Carlos Kasuga, (quien fungió como Gerente General los primeros 22 años dentro de la empresa) con respecto a la cultura organizacional, tema central de una conferencia impartida en las instalaciones de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México a la cual asistí; donde él puntualizó la enorme necesidad que tienen las empresas por contar con una identidad bien definida que promueva el respeto a los valores institucionales así como mantener productos y servicios de calidad que las distinga de sus competidores dentro del mercado. El enfocar especialmente hacia la planta de Ixtapaluca este esfuerzo fue por el deseo de conocer la comunicación que se lleva a cabo dentro de una organización donde se integra tecnología y capital humano.

Iniciemos imaginando la enorme evolución que han tenido que sufrir las organizaciones para buscar la diferencia en el que hoy por hoy es un mercado casi por completo globalizado y lo que ha generado, especialmente en los ejecutivos de las empresas, como el reconocer y valorar que necesitan de una identidad, siendo ésta denominada “cultura organizacional” y la manera en la que es transmitida “la comunicación organizacional” puesto que con esta última en cualquiera de sus tipos (sea formal, informal, interna o externa) establecen los vínculos para efectuar cualquier relación entre sus miembros mediante el flujo de información que generan, con el fin de mantenerse actualizadas.

Desde mi punto de vista, la cultura organizacional significa un conjunto de elementos que influyen de forma esencial en el comportamiento de los integrantes de toda organización, dándoles una base para realizar sus actividades en un ambiente laboral ameno.

En cuanto a la Comunicación Organizacional a grosso modo se le puede denominar como: la interacción que existe entre la forma en que las empresas transmiten la información generada tanto de manera interna como externa y los individuos que las integran, para obtener una respuesta que favorezca su ambiente laboral y su estabilidad.

Debido a que la comunicación ha sido parte aguas y copartípe en el crecimiento del hombre, el carecer de ella habría generado la inexistencia del desarrollo humano como parte de un ser social pues jamás habría podido manifestar sus inquietudes, sentimientos, experiencias y conocimientos con otros. He ahí la importancia de su estudio.

Ahora bien, enfocándonos al contexto mexicano, nos damos cuenta de que aun existe un gran número de empresas que por su falta de conocimientos respecto al tema (debido a que la mayoría son micros y pequeñas manejadas prácticamente de forma empírica) carecen de tan importante pieza; aunque por experiencia e imitación empiezan a buscar elementos para diferenciarse de otros.

Por su parte Japón se ha caracterizado por su disciplina en sus organizaciones, por su respeto a los valores inculcados socialmente y el tan admirado valor que cada uno de sus integrantes da al trabajo, lo cual ha dado como resultado una imagen de sus empresas bastante sólida a nivel mundial, sin embargo más adelante veremos algunos de los sacrificios que éstos significan para los colaboradores.

Aunque día con día las culturas van adaptándose de manera social, económica y política a los cambios que trae consigo el rodearse de un mundo globalizado hay aún grandes diferencias, las cuales creo yo en el aspecto organizacional han tenido que influir para obtener mejores resultados tanto en su ambiente interno como externo. He aquí el por qué de mi interés por analizar una organización japonesa que lleva ya varios años en el mercado mexicano y que a pesar de las diferencias en los contextos de México y Japón sigue expandiéndose en nuestro país.

El texto fue dividido en cuatro capítulos, aportaciones y las conclusiones. El primer capítulo consta de cuatro apartados, en el primero de ellos se trata a grosso modo la comunicación, sus elementos, algunos modelos y tipos de comunicación. En el segundo apartado se aborda el tema de la comunicación organizacional y las estructuras de la comunicación en las organizaciones. En el tercero se detallan los

tipos de comunicación dentro de las organizaciones (interna o externa) y por último en el cuarto apartado se observa el proceso de comunicación en la organización.

El segundo capítulo enfatiza el tema de la cultura organizacional y consta de siete apartados. En el primero se menciona algunas acepciones tanto de la definición de cultura como de organización y sus principales características. El segundo destaca la definición de cultura organizacional, los medios por los que se transmite, sus características, la fuerza de la cultura y subcultura organizacionales, sus formas y tipos, así como sus funciones dentro de la organización.

En el tercer apartado del capítulo dos se presentan los temas de la cultura y los valores, estos con respecto a organizaciones y su importancia; en el cuarto apartado se observan los modelos de la cultura organizacional al igual que su importancia. El quinto apartado comprende los aspectos generales de la cultura empresarial mexicana mientras que en el sexto se puntualizan los aspectos generales de la cultura empresarial japonesa; por último en el séptimo apartado se mencionan los valores interculturales de las organizaciones mexicanas y japonesas.

El tercer capítulo se dedica a la empresa Yakult, destacando su historia, expansión mundial, características tanto de sus productos como de la elaboración.

En el cuarto capítulo de este trabajo se podrá encontrar la información obtenida del estudio de la cultura organizacional de Yakult México Planta Ixtapaluca dividida en tres apartados donde se ver.

Al final se exponen las aportaciones, conclusiones, bibliografía y anexos.

Respecto a la metodología de la investigación esta basada en información documental y datos obtenidos de personas relacionadas con la compañía y fue desarrollada a través de los siguientes pasos:

- 1) Selección e Integración de los temas del Marco Teórico, los cuales fueron jerarquizados mediante la consulta de varios textos especializados (se detallan en la bibliografía)
- 2) Selección de Técnicas y Herramientas para el desarrollo de la misma. Una vez obtenida la parte teórica se llevo a cabo la elección de las técnicas y herramientas a ejecutar para la obtención de la información de campo, las cuales fueron:
 - 2.1) Observación de páginas de Internet relacionados con el tema.
 - Página Web de Yakult Corporativo
 - Página Web de Yakult México
 - Visita a páginas arrojadas por distintos buscadores con la palabra clave “Yakult”
 - 2.2) Elaboración de una guía de preguntas para llevar a cabo las conversaciones con gente relacionada a Yakult México y a su planta en Ixtapaluca (las cuales se ubican en el anexo).

Creí que la mejor forma de obtener un panorama más completo del contexto de la empresa e información para enriquecer la investigación sería a través de conversaciones con personas no únicamente que trabajaran en la planta de Ixtapaluca sino también vendedoras “ladies” y clientes en general.

- 2.3) Visita a la empresa y la realización de las conversaciones. Se obtuvo el permiso para realizar una visita a las instalaciones. El día de la visita se llevo a cabo la observación directa y las conversaciones con los empleados de la planta.

Durante el desarrollo del trabajo se fueron contactando tanto a las vendedoras de casa por casa como a clientes para saber sus puntos de vista.

- 3) Integración de la Información. En este punto se llevó a cabo la selección de las citas para el marco teórico con respecto a los temas elegidos y el análisis de la información recopilada para plasmarla en el texto.
- 4) Realización del Texto. Una vez revisado el texto propuesto por cada uno de los sinodales se integró el que a continuación se presenta.

Capítulo 1. Comunicación Organizacional

El objetivo de este capítulo es presentar de forma general el concepto de comunicación organizacional, sus elementos, modelos y la importancia que representa dentro de las organizaciones.

1.1 Comunicación

Comenzare este marco teórico por conceptualizar a grosso modo la comunicación, sus elementos y tipos, puesto que más adelante será de utilidad.

“La palabra comunicación proviene del vocablo latino *comunicare*, que significa poner algo en común, es decir, hacer al otro partícipe de las experiencias, pensamientos y vivencias de uno.”¹

A continuación se plasman algunas de las definiciones que muestra Ana Maria Arras Vota en su libro Comunicación Organizacional, con respecto a la comunicación.

AUTORES	DEFINICION DE COMUNICACIÓN
Aranguren (1967, p.11) Obra: Aranguren, J.L. <i>La comunicación humana</i> . Italia. Mc Graw Hill 1967. 262 pp.	“...toda transmisión de información que se lleva a cabo mediante a) la emisión, b) la conducción y c) la recepción de d) un mensaje” ²
Rogers y Rogers (1980, p.10), Obra: Rogers E. y R. Rogers. <i>La comunicación en las organizaciones</i> (trad. Alfonso Vasseur) México. Mc Graw Hill, 1980. 218 pp.	“..el proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento” ³
Wriglet (en de Gortari y Gutiérrez, 1980, p. 24),	“es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra” ⁴

¹ Ana María de Guadalupe Arras Vota. *Comunicación Organizacional*. Universidad Autónoma de Chihuahua. 2002. 2ª Edición, 1ª reimpresión p. 26.

² *Ibíd.*, p. 27.

³ *Ibíd.*, p. 27.

⁴ *Ibíd.*, p. 27.

Para el ser humano la comunicación a pesar de ser catalogada como algo natural es un tema que requiere estudio, puesto que el funcionamiento de las sociedades es posible gracias a ella. Esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos. Pero no sólo termina en enviar mensajes o recibirlos, sino también implica que “cada persona otorga diversos significados a los hechos y a las palabras, debido a sus creencias y experiencias. Por ese motivo la comunicación no es tan simple,... ya que cada individuo tiene una forma de interpretar los mensajes de acuerdo a sus valores, al grupo al que pertenece, a la educación y el medio ambiente en el que se desenvuelve.”⁵

Mediante la comunicación se pueden generar vínculos para unir esfuerzos, transmitir conocimientos e ideas que permitan mejorar lo que hasta ahora ha alcanzado el hombre aunque también su mal manejo origina malentendidos que pueden causar problemas difíciles de resolver.

1.1.1 Elementos que componen la Comunicación

La comunicación esta integrada por una serie de elementos fundamentales, como lo son:

- **Fuente o Emisor.** El emisor es quien inicia el acto de la comunicación. Es la persona que se encarga de transmitir el mensaje. Esta persona elige y selecciona los signos que le convienen, es decir, realiza un proceso de codificación; codifica el mensaje. *“Puede ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar.”*⁶

Para Berlo (1969, p. 24), fuente es “alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación”.

⁵ Ana María Arras Vota, *op. cit.*, p. 21.

⁶ Alberto Martínez de Velasco. *Comunicación Organizacional Práctica. Manual gerencial.* Trillas. 1997. edición. p. 12.

Para Bertoglio (1975, p. 86), es “la que comunica para influir o para afectar intencionalmente en la conducta de la persona a quien va dirigido el mensaje y su propósito es obtener una respuesta positiva”.⁷

- **Código.** Es un sistema de signos y reglas, que por un lado es arbitrario y por otro debe estar organizado de antemano. Para tener el conocimiento acerca del código es necesario traducirlo y hacerlo comprensible al receptor, con el fin de que la comunicación sea efectiva, a través de la codificación y la decodificación.

En estos primeros 2 elementos hay 4 factores:

- 1) **Habilidad comunicativa:** ideas bien pensadas, facilidad de palabra, empleo de palabras claras, conocimiento de la ortografía y reglas gramaticales.
- 2) **Actitud:** Sentimientos de atracción o rechazo hacia personas, objetos, asuntos o temas y / o situaciones.
- 3) **Grado de conocimiento:** Conocimiento del tema.
- 4) **Posición del emisor en el sistema:** Prestigio⁸

- **Codificación.** Es la forma de traducir los símbolos de un mensaje para que estos puedan ser transmitidos por el canal seleccionado.
- Naturalmente tiene que haber algo que comunicar, un contenido y un proceso que con sus aspectos previos y sus consecuencias motive el **Mensaje**.

“El mensaje es el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica.”⁹

Moles y Rohmer (1991, p. 40) definen mensaje como “una combinación más o menos nueva de elementos ya conocidos, y su valor informativo se debe al

⁷ Ana María Arras Vota, *op cit.*, p. 30.

⁸ Alberto Martínez de Velasco. *op cit.*, p. 25

⁹ Carlos Fernández Collado, *op cit.*, p. 21.

arreglo que representa en el patrón de ensamblaje y en la novedad de la combinación”.¹⁰

- El proceso de comunicación que emplea ese código precisa de un canal para la transmisión de las señales. El **Canal** sería el medio físico a través del cual se transmite la comunicación. “El canal es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor... Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales.”¹¹
- **Decodificación.** Es cuando el receptor traduce el mensaje que le ha sido enviado a un lenguaje que pueda entender. La forma dependerá de su habilidad, conocimiento y formación cultural.
- El **Receptor** será aquella persona a quien va dirigida la comunicación; realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos elegidos por el emisor; es decir, decodifica el mensaje.

Los receptores pueden ser:

- Intencionales: Son aquellos a quienes va dirigido el mensaje.
- No intencionales: Vienen a ser aquellos a quienes les llega el mensaje, aun y cuando no estuviera destinado para ellos.¹²
- Las circunstancias que rodean un hecho de comunicación se denominan **Contexto situacional** (situación), es el contexto en que se transmite el mensaje y que contribuye a su significado.
- La **retroalimentación** es la respuesta que el receptor da al mensaje, por medio de la cual éste se convierte en emisor y la fuente en receptor. Puede ser positiva o negativa dependiendo del efecto que esperaba el emisor.

¹⁰ Ana María Arras Vota, *op cit.*, p. 31.

¹¹ Carlos Fernández Collado, *op cit.*, p. 22.

¹² Ana María Arras Vota, *op cit.*, pp. 37-38.

Para Schramm (1973, p.22) retroalimentación es “la información que proviene, en retroceso, del receptor al transmisor, y le indica a éste como se desarrolla su mensaje.”¹³

Hay 2 tipos de retroalimentación:

- *Retroalimentación directa:* Cara a cara a través de palabras, expresiones faciales y movimientos corporales.
- *Retroalimentación indirecta:* A través de demandas de alta calidad en el trabajo, disminución de ausentismo, mayor coordinación de las personas con las que trabaja, etc.¹⁴
- *El ruido debe ser reconocido como componente adicional del sistema teórico del acto comunicativo. Su función (consecuencia) es la de reducir en cierto grado la correspondencia entre la pauta de elementos de respuesta que constituyen el significado de la fuente y su contrapartida del destino.*

Para Cherry Colin (1969, pp.42-43 y 298), “el ruido se refiere a cualquier disturbio o interferencia aparte de las señales o mensajes que se han querido seleccionar y se han transmitido. En cualquier tipo de comunicación, estos factores de interferencia se presentan en cierto grado y están generalmente más allá del control del transmisor y del receptor”.¹⁵

F. de Gortari y O. Gutiérrez (1990, p. 47) denominan el ruido con el término de barrera y lo catalogan de la siguiente manera:

- *Barreras semánticas: Cuando el origen de los problemas de la comunicación radica en el sentido, la significación o acepciones del lenguaje, en general los símbolos que se utilizan y su decodificación.*

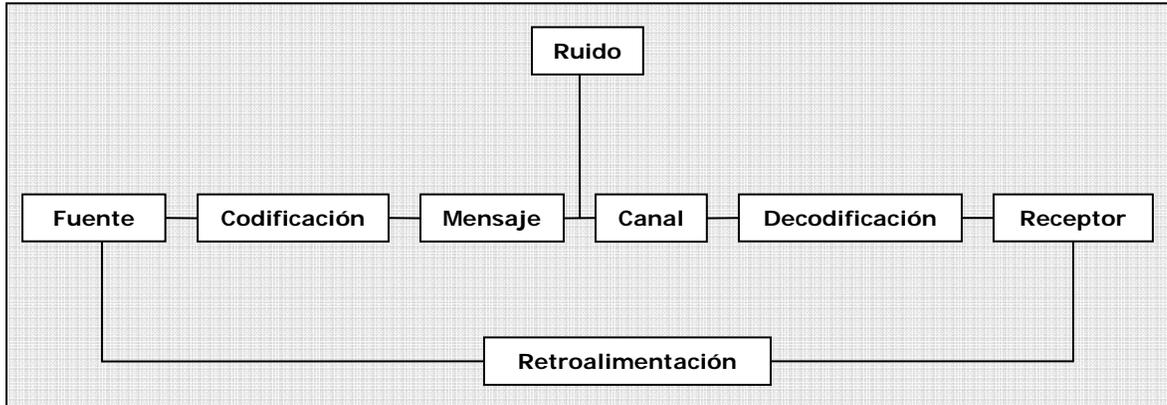
¹³ *Ibíd.*, p. 38.

¹⁴ Alberto Martínez de Velasco. *op cit.*, p.

¹⁵ Ana María Arras Vota, *op cit.*, p. 41.

- *Barreras físicas: Son fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.*
- *Barreras fisiológicas: Se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso.*
- *Barreras psicológicas: Parte de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.*
- *Barreras administrativas: La estructura y el funcionamiento de la organización, así como el proceso administrativo en acción, dan lugar a problemas de comunicación.¹⁶*

En esquema se representaría del siguiente modo:



Modelo del proceso de comunicación

¹⁶ *Ibid.*, p. 38.

ESQUEMA GENERAL¹⁷	
<i>ELEMENTOS</i>	<i>FACTORES QUE SE DEBEN CONSIDERAR</i>
<p><u>Fuente o emisor</u></p> <p>Intención</p> <p>Acción o resultado deseado</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Características del emisor * Habilidades comunicativas * Actitudes <ul style="list-style-type: none"> Hacia si mismo Hacia el tema Hacia la comunicación Hacia el receptor * Conocimientos * Estatus * Qué quiero decir
<p><u>Encodificación</u></p> <p>Símbolos</p> <p>Imágenes</p> <p>Acción</p>	<ul style="list-style-type: none"> * A quien [conocimiento de las características del receptor] *Importancia que tiene *Para qué
<p><u>Mensaje</u></p> <p>Elementos</p> <p>Estructura</p> <p>Tratamiento</p>	<p>Deberá decidirse cuál como respuesta directa a los puntos anteriores.</p>
<p><u>Medio o Canal</u></p> <p>Emisor que transmite, Receptor</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Características del receptor * Experiencias * Habilidades
<p><u>Mensaje</u></p> <p>Elementos</p> <p>Estructura</p> <p>Tratamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Actitudes <ul style="list-style-type: none"> Hacia si mismo Hacia el tema Hacia la comunicación Hacia el receptor

¹⁷ El esquema antes descrito es de los esquemas del libro *Comunicación Organizacional Práctica* de Alberto Martínez de Velasco et al. Pág 14 y 19.

	* Conocimientos * Estatus
<u>Decodificación</u> Símbolos Imágenes Acción	* Qué entendí [de acuerdo con mis experiencias] * Importancia que tiene * Para qué
<u>Receptor</u> Percibe Acción o resultado deseado	
<u>Retroalimentación</u> Símbolos Imagen Acción	

1.1.2 Otros Modelos de Comunicación

Al principio, los primeros modelos de comunicación fueron los denominados “modelos de aguja hipodérmica”, modelos simples de estímulo-respuesta (E-R), como el de la Fig. 1.¹⁸

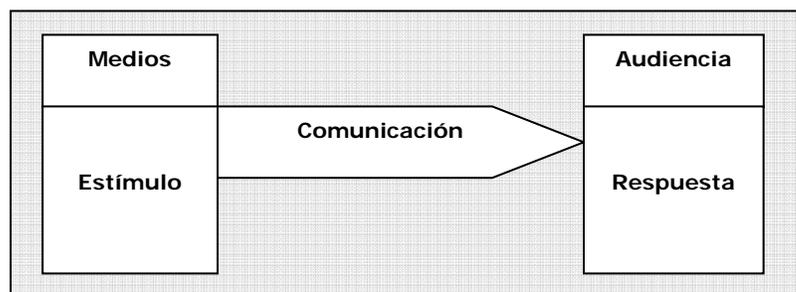


Figura 1. Modelo E-R

¹⁸ Ernesto Cesar Galeano. *Modelos de Comunicación*. Editorial Macchi. 1998. 2ª edición. pp. 17-18.

Después vendría Laswell, quién proponía una fórmula de concatenación o encadenamiento lineal de cinco preguntas-programas: ¿Quién (emisor) – dice qué (mensaje) – por cuál canal (medio) – a quién (receptor) – con qué efecto (impacto)?
 Fig. 2.

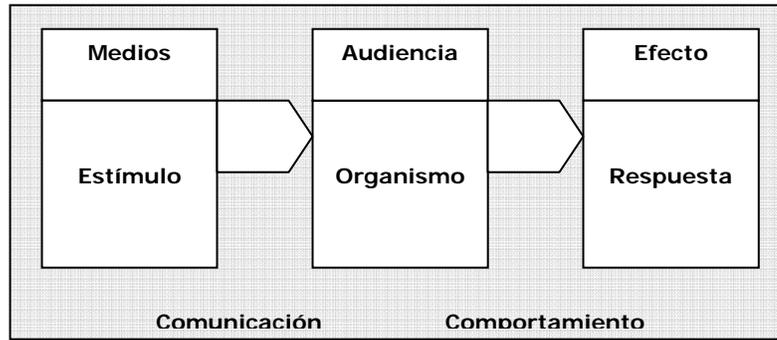


Figura 2. Modelo E-O-R

De aquí en adelante, la fórmula sería modificada. Así, Richard Braddock, en un artículo titulado *An extension of the Laswell formula* (Una extensión de la fórmula de Laswell), propuso las siguientes precisiones a la pregunta-programa: “¿Quién – dice qué – a quién – en cuáles circunstancias – por cuál canal – con qué fin – y con qué efecto?”¹⁹ Fig. 3

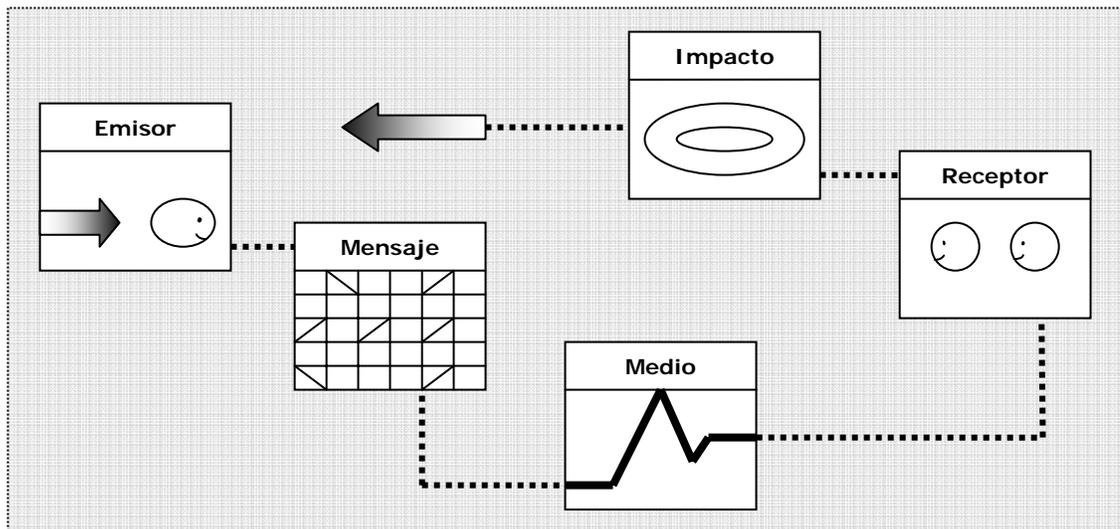


Figura 3. Modelo de Harold D. Laswell

¹⁹ *Ibid.*, p. 20.

Después Shannon propondría la “Teoría de la información”. La cual entiende a la comunicación como un proceso de transferencia de información. A partir de esto, aparecen términos de ingeniería como entropía, redundancia, bit, capacidad del canal, ruido y feed-back. Fig. 4

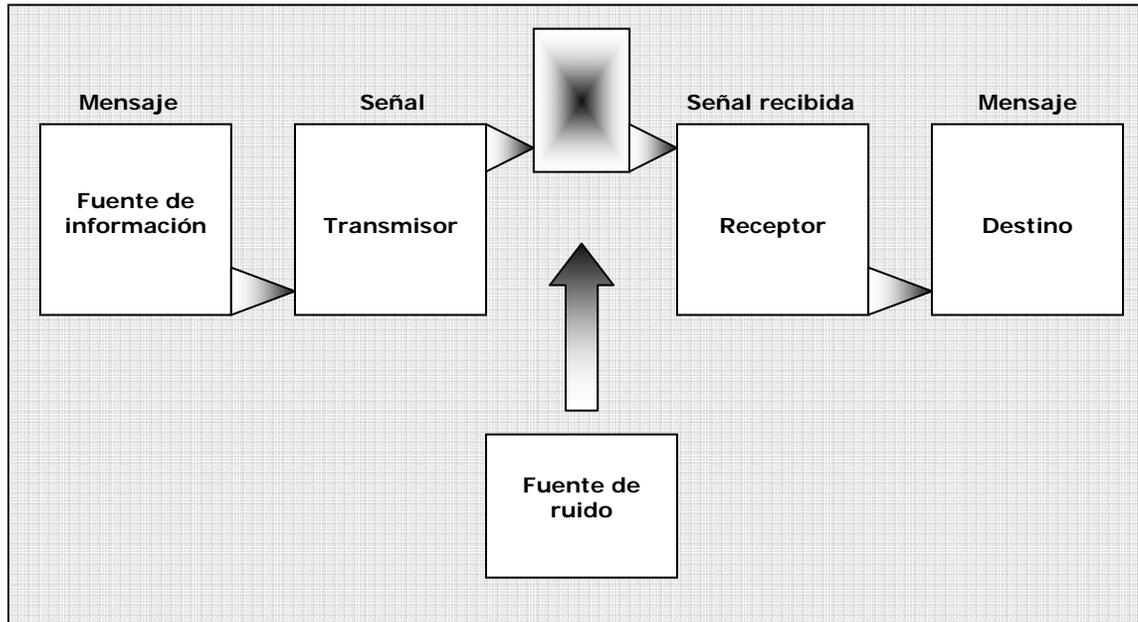


Figura 4. Modelo de Shannon

En 1948, Shannon y Weaver dan una fórmula que consta de 5 elementos. La cual permite estudiar la cantidad de información de un mensaje en función de la capacidad del medio. Ya que para Claude Shannon, el tiempo necesario para transmitir información es proporcional a la cantidad de información transmitida. Fig. 5.

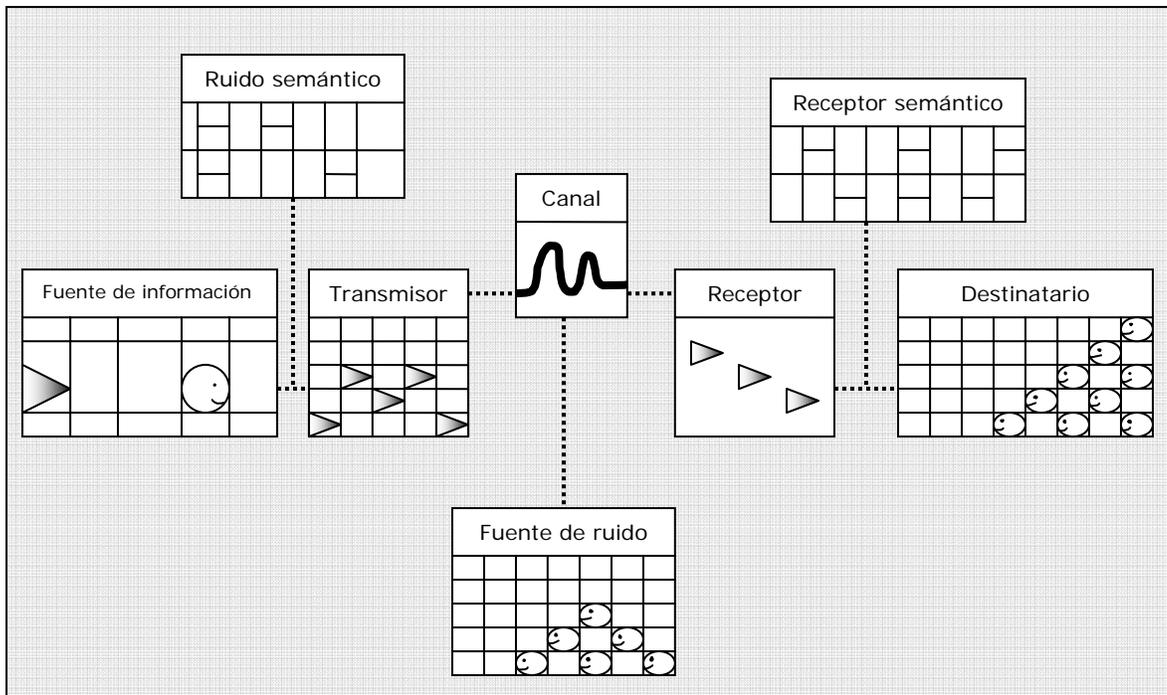


Figura 5. Modelo de Shannon y Weaver

Los elementos del modelo

- 1 Fuente: Es el elemento emisor inicial del proceso de comunicación; produce un cierto número de palabras o signos que forman el mensaje a transmitir.
- 2 Transmisor: Es el emisor técnico, esto es, el que transforma el mensaje emitido en un conjunto de señales o códigos que serán adecuados al canal encargado de transmitirlos.
- 3 Canal: Es el medio técnico que debe transportar las señales codificadas por el transmisor.
- 4 Receptor: También aquí se trata del receptor técnico, cuya actividad es la inversa de la del transmisor.
- 5 Destinatario: Constituye el verdadero receptor de radio o el televisor.
- 6 Ruido: Es un perturbador.

A pesar de esto, el modelo de Shannon y Weaver fue considerado un modelo E-R ampliado. Es así como David K. Berlo en 1960 ofrece uno donde muestra algunas diferencias de los modelos anteriores. Fig. 6.

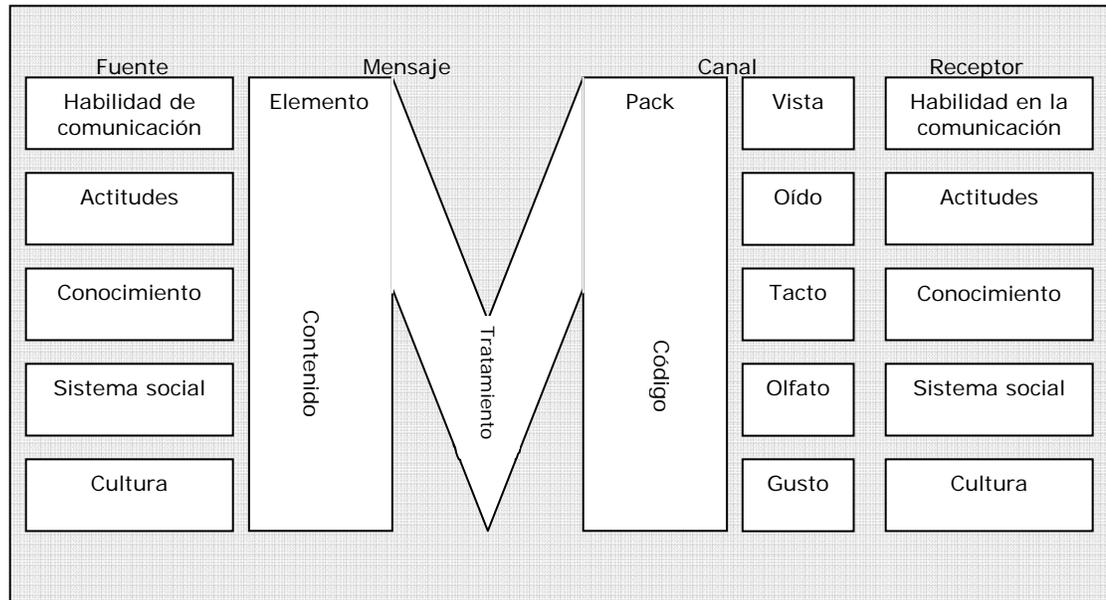


Figura 6. Modelo de Berlo

“El siguiente paso en el intento de formar una teoría de la comunicación fue la introducción de la hipótesis del Flujo en dos etapas elaborada por Paul Lazarsfeld, Bernard Berelson y Hazel Gaudet (1948) y más tarde, por Eliku Katz. Añaden la opinión del líder al modelo E-O-R (más adelante, en 1966, el colombiano Humberto López desarrolla y perfecciona un concepto similar. La “teoría de los legitimadores”)”Fig. 7.²⁰

²⁰ *Ibid.*, p. 27.

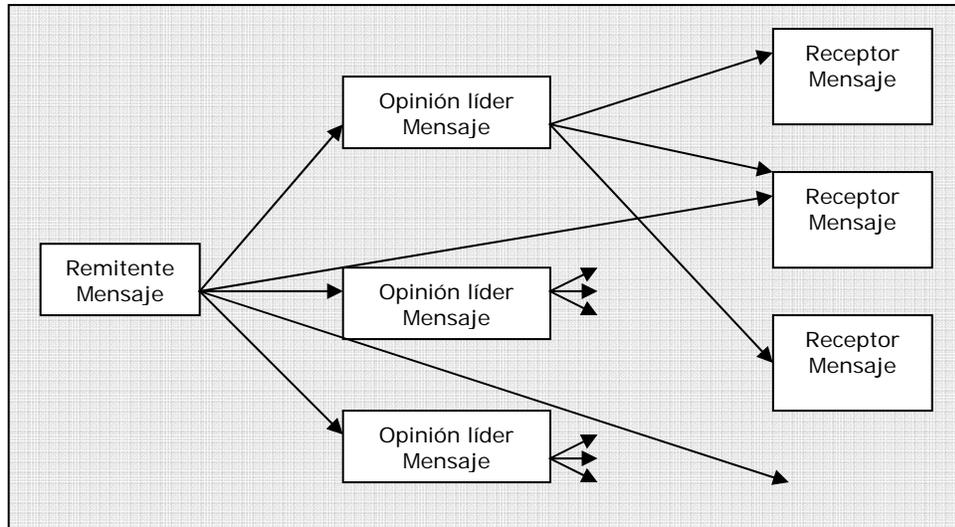


Figura 7. Modelo del flujo en dos etapas (Lazarsfed, Berelson, Gaudet y Katz)

“En 1959, John y Matilde Riley realizaron un análisis y manifestaron que “los procesos de comunicación son siempre parte de un sistema social: hay una interacción continua entre los miembros de un sistema social. La audiencia no es solamente receptores pasivos: hay un proceso de retroalimentación o *feed-back* que hace que a comunicación humana sea una interacción. Fig. 8.”²¹

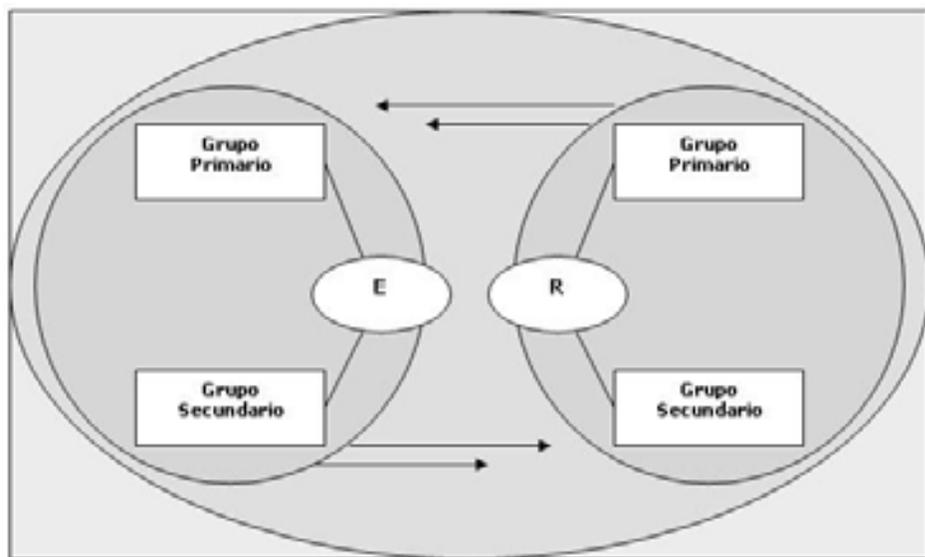


Figura 8. Modelo de Riley y Riley

²¹ *Ibid.*, p. 29.

En 1963, Gerard Maletzke realizó un modelo que muestra interacciones complejas entre las partes del proceso de comunicación. Fig. 9.

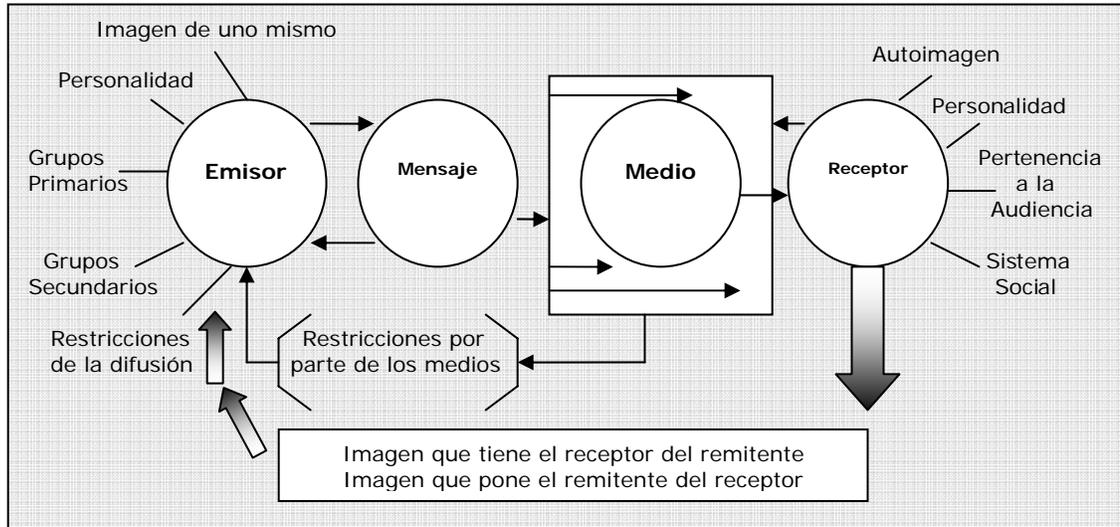


Figura 9 Modelo de Maletzke

“Con la ampliación de los modelos de comunicación hacia factores sociales, empezó una nueva búsqueda de elementos relevantes. El problema había sido: ¿Qué hacen los medios con la gente? Diversos estudios acerca de los usos, gratificaciones y funciones de la comunicación fueron realizados por Robert K. Merton, Joseph Klapper, Charles Wright y Herta Herzog. Fig.10²²”

²² *Ibid.*, p. 30.

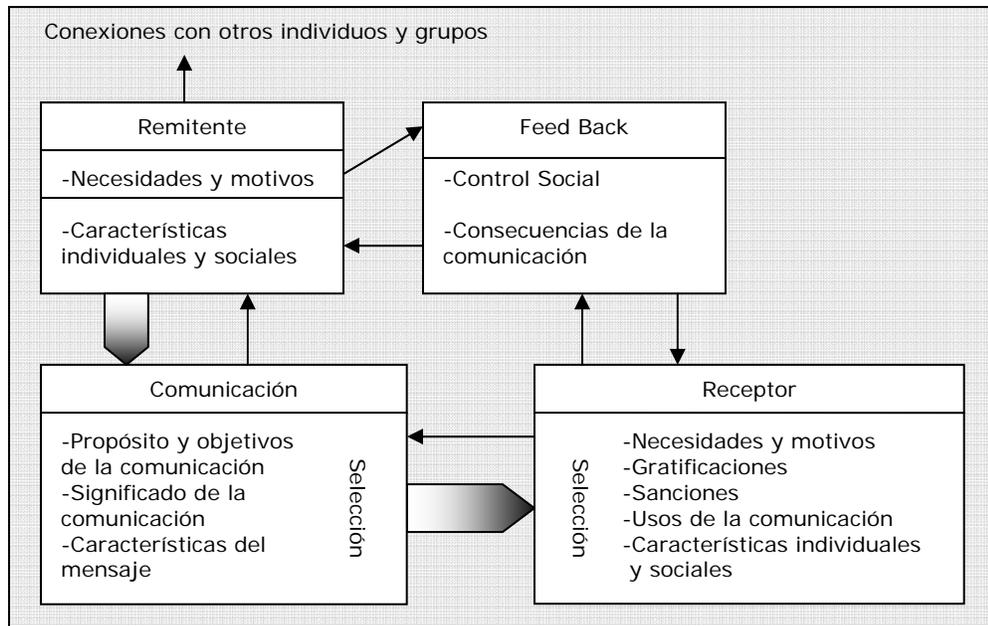


Figura 10 Modelo de usos y gratificaciones

Después vendría el modelo funcional (Fig. 11), que se centraría en las funciones de comunicación.

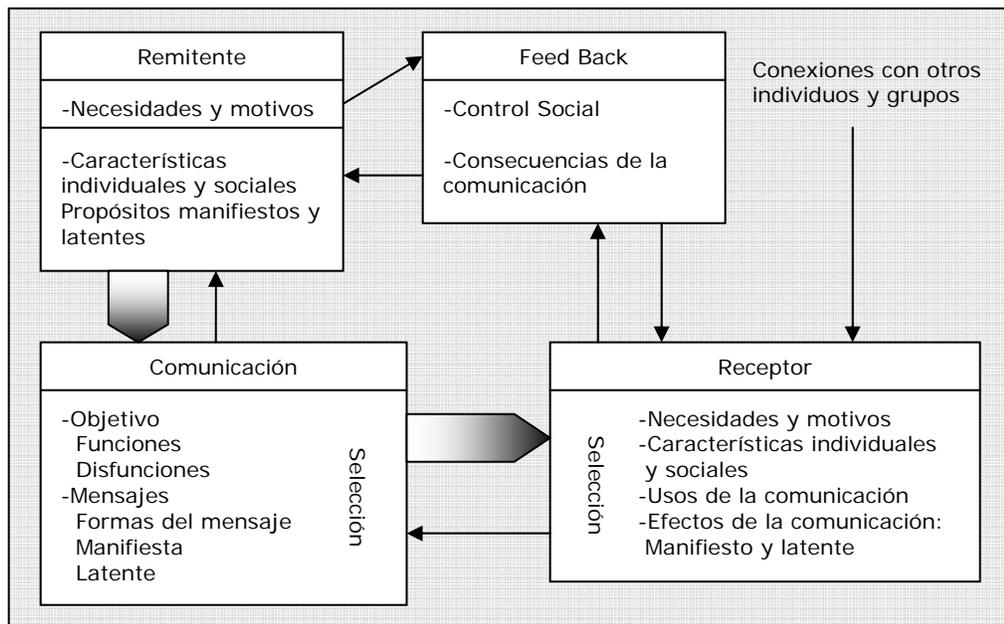


Figura 11 Modelo funcional

1.1.3 Tipos de Comunicación

La comunicación esta insertada en nuestra vida diaria. En ocasiones nos comunicamos de manera ordenada, con intención, involuntariamente, con gestos o palabras. Asimismo nos comunicamos en distintos ámbitos y de distintas formas, expresando sentimientos, deseos, opiniones, etc. Pueden clasificarse de acuerdo al lenguaje utilizado, al fin que persigue el mensaje y al núcleo humano en que se gestan. Algunas partes de ésta tipología fueron tomadas del libro de Ana María Arras Vota: Comunicación Organizacional.

TIPOS DE COMUNICACIÓN	
<u>Comunicación Verbal u Oral</u>	Se refiere a la comunicación que se vale de la palabra para dar el mensaje, es la principal forma de comunicación que se utiliza y su retroalimentación es casi inmediata. Por ejemplo: diálogo persona a persona, conversaciones grupales, juntas, entrevistas, comunicación por teléfono o cualquier medio audio visual etc.
<u>Comunicación No Verbal</u>	La comunicación no verbal incluye expresiones faciales, tono de voz, patrones de contacto, movimientos, diferencias culturales, etc. En la comunicación no verbal se incluyen tanto las acciones que se realizan como las que dejan de realizarse. Así, un apretón de manos fuerte, o llegar tarde todos los días al trabajo son también comunicación. En las organizaciones, la comunicación no verbal se da por las asignaciones de espacios físicos, la manera en que se sienta la gente en las juntas, la forma como se visten, etc.
<u>Comunicación Escrita</u>	<i>Utiliza la palabra como medio de expresión, a través del cual se codifica el mensaje... esta forma de comunicación tiene permanencia²³</i> y en las organizaciones se utiliza por medio de informe empresarial, carta, correspondencia oficial, memorias de actividades, comunicados de prensa, resúmenes de artículos, reclamaciones, mensajes escritos, memorandos, tablero de avisos, correo electrónico, páginas de Internet.
<u>Comunicación Gráfica</u>	La comunicación gráfica y las ilustraciones son complemento para la comunicación de tipo verbal, se refiere a los apoyos gráficos que se utilizan tanto para apoyar un mensaje como para transmitir una idea completa. En el caso de las organizaciones se utilizan diagramas de avance, mapas, logotipos, iconos y otro tipo de gráficos para complementar la actividad de comunicación. Es importante

²³ Ana María Arras Vota, *op. cit.*, p. 45.

	combinar las ilustraciones con palabras bien seleccionadas para lograr el éxito de la comunicación.
<u>Comunicación Fática o Impersonal</u>	<i>Esta ocurre cuando la persona que envía el mensaje lo hace con el único propósito de establecer un contacto con el receptor... Este tipo de comunicación... no está encaminada en lograr un efecto de antemano,... sin embargo será decisión de ambos ir más allá de un contacto impersonal y entablar una relación más personal.²⁴</i>
<u>Comunicación Expresiva</u>	<i>El emisor genera un mensaje con la finalidad de expresarse... Este tipo de comunicación se genera sobre todo en el área artística.²⁵</i>
<u>Comunicación Funcional o Instrumental</u>	<i>La comunicación funcional tiene un nivel de intencionalidad muy marcado; su objetivo es influir en la conducta del receptor.²⁶</i>
<u>Comunicación Retroalimentativa</u>	<i>Este tipo de comunicación tiene un nivel de intencional más profundo: no busca la adaptación pasiva del individuo, sino que mueve al cambio y al desarrollo; busca que interprete y analice los mensajes como un ser capaz de convertirse en creador, con la posibilidad de que, al pronunciar su respuesta creativa, se convierta en un emisor capaz de actuar y enriquecer el mensaje que ha recibido.²⁷</i>
<u>Comunicación Intrapersonal</u>	<i>Este tipo de comunicación se genera cuando tanto el emisor como el receptor son la misma persona, es decir, cuando la comunicación es con uno mismo. Este tipo de comunicación es fundamental para el equilibrio del ser humano y de sus relaciones con los demás.²⁸</i>
<u>Comunicación Interpersonal</u>	<i>Esta comunicación es personal y directa. Se genera cuando dos personas intercambian un mensaje. Por lo común se le denomina comunicación cara a cara.²⁹</i>
<u>Comunicación Grupal</u>	<i>Surge cuando el emisor envía un mensaje a un grupo de personas que forman lo que se denomina un microgrupo... Un ejemplo puede ser los grupos de amigos.³⁰</i>
<u>Comunicación Masiva</u>	<i>La comunicación masiva tiene como característica principal el que sus receptores son heterogéneos, aunque tienen algún interés en común. Se divide en:</i> <i>a) Comunicación a macrogrupos por medio</i>

²⁴ *Ibid.*, pp. 45-46.

²⁵ *Ibid.*, p. 46.

²⁶ *Ibid.*, p. 46.

²⁷ *Ibid.*, p. 47.

²⁸ *Ibid.*, p. 48.

²⁹ *Ibid.*, p. 48.

³⁰ *Ibid.*, pp. 48-49.

	<p><i>de canales naturales: hombro a hombro.</i></p> <p>b) <i>Comunicación a través de canales artificiales: prensa, radio, televisión, Internet y correo electrónico.</i>³¹</p>
--	---

Siendo la comunicación oral y escrita las formas más utilizadas dentro de las organizaciones, a continuación se mencionan algunas de sus ventajas y desventajas.

	Ventajas	Desventajas
Comunicación Oral	<ul style="list-style-type: none"> -Rapidez -Retroalimentación -Proporciona más información en menos tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> -Distorsión -Riesgo de interpretación personal
Comunicación Escrita	<ul style="list-style-type: none"> -Existe registro de comunicación tangible y verificable -Contenido del mensaje más riguroso, preciso, lógico y claro. 	<ul style="list-style-type: none"> -Requiere más tiempo -No hay retroalimentación inmediata -No hay seguridad de la recepción ni de la interpretación.

1.2 Comunicación Organizacional

El concepto de la comunicación organizacional como tal surge con la escuela de Relaciones Humanas que iniciara Elton Mayo con sus estudios realizados en la Western Electric de Hawthorn Illinois en la década de 1930 donde destaca la idea de ver al hombre no como parte de la maquinaria de una empresa, sino como un ser que mediante su fuerza contribuye al logro de objetivos a través de la comunicación.

³¹ *Ibid.*, p. 49.

A continuación se expone un cuadro con algunas definiciones de Comunicación Organizacional tomados del libro de Gerald Goldhaber, *Comunicación organizacional*.³²

AUTOR	DEFINICION DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL
<p>Redding y Sanborn (1964) Obra: Redding, W.C. y George Sanborn. <i>Business and Industrial Communication</i>. Nueva York. Harper and Row. 1964.</p>	<p><i>...el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización... incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales...</i></p>
<p>Katz y Kahn (1966) Obra: Katz, Daniel y Robert Kahn. <i>The Social Psychology of Organizations</i>. Nueva York. John Wiley and Sons Inc., 1966.</p>	<p><i>...el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización...</i></p>
<p>Lesikar (1972) Obra: Lesikar, Raymond. <i>Business Communication</i>. Homewood. Illinois. Richard D. Irwin Inc., 1973.</p>	<p><i>Comparte con Zelko y Dance la idea de las comunicaciones internas-externas, pero le añade una tercera dimensión, las comunicaciones personales...</i></p>
<p>Thayer (1968) Obra: Thayer, Lee. <i>Communication and Communication Systems</i>. Homewood, Illinois. Richard D. Irwin Inc., 1968.</p>	<p><i>...aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e Intercomunicación de la organización.</i></p>

A partir de las definiciones antes mencionadas, distingo a la Comunicación Organizacional como, el flujo de información formal e informal que se da dentro de una organización con el fin de comunicar para generar una adecuada relación de sus integrantes, tanto grupal como interpersonal, y por ende lograr objetivos de la misma.

La comunicación organizacional contribuye en gran medida al logro o fracaso de los objetivos. Para fomentar un resultado positivo dentro de las organizaciones

³² Gerald H. Goldhaber. *Comunicación Organizacional*. Diana. 1997, 1ª ed. en español. p. 21.

Horacio Andrade menciona que deben tomarse en cuenta las cuatro “I”s que resalta en su libro *Cambio o Fuera. Dirigir el Siglo XXI*, de la siguiente manera:

1. Propiciando que todas las personas que integran a la organización reciban **Información** completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo. Son muchas las cosas que las personas necesitan saber para sentirse parte de la organización y para desempeñar efectivamente sus actividades.
2. Propiciando la **Identificación** de la gente con la organización, y por lo tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia. Esto lo lleva a cabo, principalmente, difundiendo los elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que hacen que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios con los que comulga y que sirven para orientar su acción y decisión.
3. Favoreciendo la **Integración** de la organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes. Una de las responsabilidades más importantes del comunicador en este sentido es la de contribuir a que la organización sea vista no como una serie de entidades aisladas, sino como un conjunto de interrelaciones e interdependencias para las que una buena comunicación resulta fundamental.
4. Facilitando la creación de una **Imagen** favorable y consistente de la organización entre sus públicos. Esto va más allá de lo que actualmente se maneja en algunos medios como “imagen”, en los que ésta se concibe como algo meramente externo y ligado a elementos que hacen parecer lo que no se es. El comunicador profesional debe cuidar que la imagen que se cree la gente de la organización esté sustentada en realidades y no en ficciones, en rasgos reales y no en apariencias.³³

³³ Horacio Andrade. *Cambio o Fuera. Dirigir en el Siglo XXI*. EDAMEX, Libros para todos. 2006. 1ª edición. pp. 85- 86.

1.2.1 Estructuras de la Comunicación en las Organizaciones

Las organizaciones tienen 2 tipos de estructuras: Formal e Informal. “La estructura formal contiene los flujos de comunicación esperados: es decir, lo que se denomina el *deber ser*, quién se debe relacionar con quién, quién debe recibir órdenes de quién, a quién se le deben reportar resultados, entre otros. Esta estructura está representada en el organigrama de la organización.”³⁴

Es elemental tener una estructura formal que facilite el flujo de información mediante una comunicación bien dirigida, ágil y flexible dentro de las organizaciones para aportarles a los integrantes medios que faciliten sus actividades.

“La estructura informal contiene las relaciones espontáneas, lo que se refiere al *ser*, con quién se relaciona en realidad la persona. Esta estructura no se encuentra establecida, sino que con fundamento en un análisis sociométrico se determinan las redes de comunicación en las cuales encontramos representada la estructura informal de manera gráfica.”³⁵

Mediante la estructura informal las personas se comunican de acuerdo a sus inquietudes e intereses independientemente del puesto que desempeñen dentro de la organización.

1.3 Tipos de Comunicación en la Organización

Comunicaciones externas

Se denomina comunicación externa al contacto de la organización con su medio ambiente. Es decir, todos los mensajes que recibe y envía de fuera.

³⁴ Ana María Arras Vota, op cit., pp. 22-23.

³⁵ *Ibíd.*, p. 23.

Comunicaciones internas

Son “aquellas que se generan dentro del seno de la organización y en el clima de ésta. Por medio de ella, se establece la cohesión entre sus departamentos o subsistemas... a través de estas comunicaciones que se transmiten y conservan la cultura, la visión y la misión... y está integrada por comunicaciones formales y comunicaciones informales...”³⁶

Comunicaciones formales

Se le denomina comunicación formal a todos los mensajes que se envían o reciben dentro de una organización; los cuales son establecidos por la estructura formal.

Gortari y Orozco (1980, p. 64) comentan que las comunicaciones formales son las siguientes: “Responden y mantienen a la organización en cuanto a su proyección formal y social. También se denominan laborales. Circulan por las direcciones establecidas y favorecen la coordinación de las actividades que corresponde a las distintas unidades de la entidad”.³⁷

Parte de la comunicación formal está conformada por:

-*Comunicación Vertical Descendente*.- Son las que se generan de arriba hacia abajo. Ej. Órdenes, Instrucciones, Información, Reglas, Manuales de Procedimientos e instructivos y Memorándum.

-*Comunicación Vertical Ascendente*.- Son las que se generan de abajo hacia arriba. Ej. Encuestas de Actitud, Sugerencias, Quejas, Consulta y Reporte.

-*Comunicación Serial*.- Se le considera la comunicación tanto ascendentes como descendente ya que pasan entre los niveles jerárquicos.

³⁶ Ana María Arras Vota, op cit., pp. 149-150.

³⁷ *Ibíd.*, p. 150.

-Comunicación Horizontal.- Son aquellas que se generan entre individuos que ocupa un nivel jerárquico similar. Landsbergen (1961, p. 300) (Obra: Landsbergen, H. *The Horizontal Dimension in Bureaucracy*. Estados Unidos. 1961) comenta al respecto: *Las relaciones horizontales son aquellas cuyas funciones no son el paso de órdenes hacia abajo o de información hacia arriba, y cuya naturaleza o características no son determinadas, en principio, por el hecho de que una persona es superior a otra en la jerarquía organizacional. La función de las relaciones horizontales es la de facilitar la solución de los problemas que surjan por la división del trabajo; su naturaleza y características son determinadas porque los participantes tienen diferentes subobjetivos organizacionales, pero sus actividades son interdependientes, por lo que necesitan interrelacionarse.*³⁸

Comunicaciones informales

*“Las comunicaciones informales son aquellas que se realizan dentro de la organización y no tiene relación con el aspecto laboral; no se llevan a cabo por medio de los canales formales, ni los respeta”.*³⁹

Flores de Gortari y Orozco la conciben de la siguiente manera: *“Pueden denominarse humanas. Nutren a la organización informal y existen entre personas de un grupo determinado, fuera de las actividades del marco de su autoridad, responsabilidades y deberes”.*⁴⁰

Considero que dentro de las organizaciones la comunicación informal es parte fundamental de su constante desarrollo, pues a través de ella los integrantes comparten sus múltiples maneras de pensar y bien dirigida esta puede ser una herramienta de utilidad para los altos y medios mandos. A la mayoría de los ejecutivos de las organizaciones se les enseña a valorar el poder que tiene este tipo de comunicación para integrar organizaciones sólidas.

³⁸ *Ibíd.*, p. 152.

³⁹ *Ibíd.*, p. 152.

⁴⁰ *Ibíd.*, p. 152.

Dentro de la comunicación informal podemos encontrar:

- El rumor.- Se origina cuando no hay suficiente información y genera incertidumbre. De acuerdo a R. Homs (1975, p. 71) el rumor es [...] *una noticia sin sustentación. Cuando se comprueba su veracidad, se convierte en una verdad incuestionable. Cuando se demuestra su falsedad, desaparece. Cuando se desgasta perdiendo el sentido de novedad y no se comprueba ni se desmiente, se diluye y cae en el olvido.*

*Es necesario diseccionar el rumor: primero podríamos decir que es un catalizador de las inquietudes de un grupo humano. Opera sobre los cimientos que le dan tres variables: una necesidad humana que genera expectativas, la incertidumbre y la predisposición favorable del público a creer en él.*⁴¹ El rumor no respeta conocimientos, sexo o nivel jerárquico.

- Comunicación a través de mediadores.- Equivale a la comunicación serial, puesto que fluye mediante terceras personas de manera verbal dentro de los canales de la estructura informal.

1.3.1 Comunicación Organizacional Interna

La forma en que los trabajadores se sienten involucrados con su ambiente laboral tiene que ver directamente con la comunicación interna que se desarrolla dentro de las organizaciones a las que pertenecen.

A través de la comunicación que se genera dentro de las organizaciones se puede difundir al personal diversos temas relacionados con ellas, por ejemplo: su filosofía, la manera de realizar sus actividades, así mismo el tratar de hacerlos participes en la mejora de resultados y destacar la importancia de su esfuerzo.

⁴¹ *Ibid.*, p. 153.

Como es bien sabido una organización desea alcanzar objetivos y por lo mismo debe saber comunicarse en todos los aspectos. A raíz de ello, podemos reconocer algunas de las variables que presenta:

Información: se compone datos importantes generados en el contexto de la organización que permiten tomar decisiones para desarrollar un óptimo desempeño y utilización de sus recursos.

Divulgación: son las novedades y elementos que buscan captar a las personas, convencerlos, persuadirlos y sumar su voluntad a los fines de la organización. Pueden implementar por ejemplo: boletines, publicaciones, etc.

Formación y socialización: tiene por meta reforzar en forma explícita la cultura institucional. En este marco se insertan las actividades de capacitación, las actividades recreativas y las celebraciones.

Participación: es la forma en que cada uno de sus integrantes se expresa, dándole la palabra y ofreciéndole el reconocimiento. Puede incluirse el trabajo en equipo, el reconocimiento a las iniciativas, las sugerencias y las propuestas.

Entre las herramientas que se pueden utilizar para una comunicación organizacional interna efectiva están las siguientes:

- Carta al Personal
- Cartelera
- Cuadernillo de Bienvenida

- Manuales de Estilo
- Folletos
- Publicación Institucional o Revista Interna
- Reuniones
- Línea directa o abierta
- Buzón de comunicaciones
- Medios electrónicos: e-mail, intranet y página web.

1.3.2 Comunicación Organizacional Externa

Es considerada la forma en cómo se relaciona una organización con su ambiente externo.

La Comunicación Organizacional Externa se enfoca en proyectar una imagen adecuada a la sociedad con respecto a las empresas. Ya sea mediante reuniones, convocatorias, ferias, demostraciones, cuestionarios, comerciales televisivos, spot publicitario, etc., permite que las personas se enteren sobre una organización específica.

También se dirige a la búsqueda de posibles consumidores con el fin de informarle de la existencia de su producto o servicio, destacándole así sus beneficios y en sí el por qué debe comprarlo. Este tipo de comunicación incluye catálogos, diversas formas de publicidad, cartas publicitarias, llamadas telefónicas, sitios Web y cualquier otro esfuerzo para informar a los consumidores sobre su existencia.

Tener una imagen adecuada al exterior permite generar recursos destinados a su mantenimiento y la subsistencia del personal que se encuentra laborando en ella.

A continuación se mencionan otras formas de comunicación externa:

- Boletines de prensa
- Propaganda

- Publicidad en radio y televisión
- Catálogos

1.4 Proceso de Comunicación en la Organización

El cuadro que a continuación se detalla, es el proceso de comunicación dentro de las organizaciones desarrollado por Idalberto Chiavenato en su libro llamado “La dinámica del éxito en las Organizaciones”

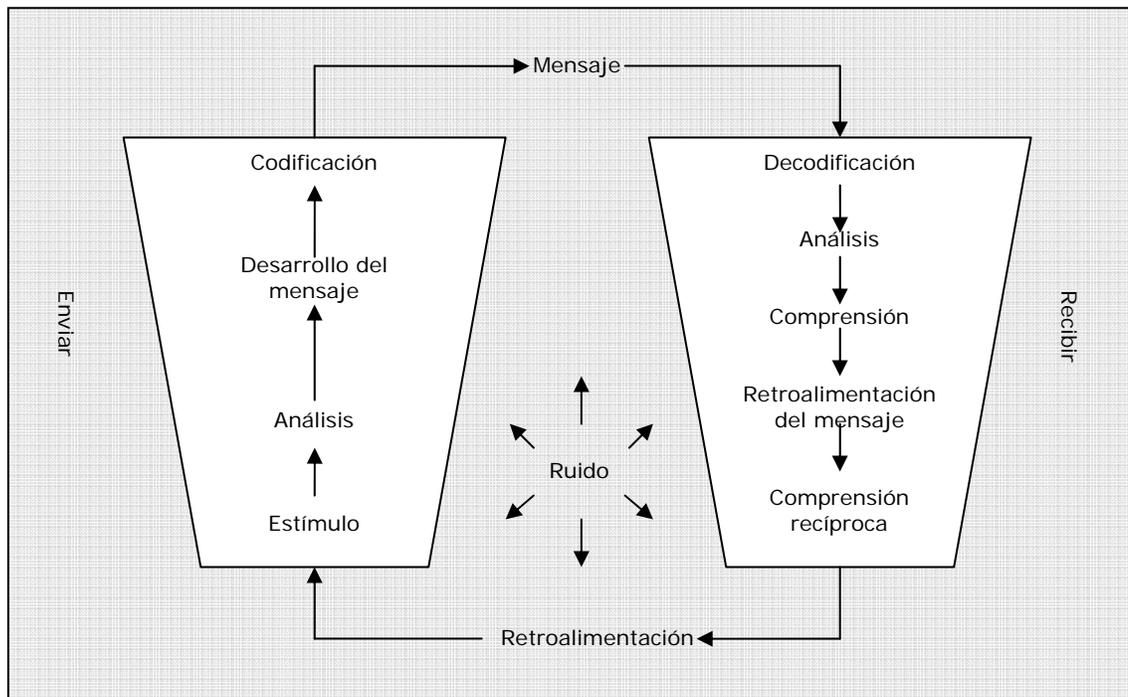
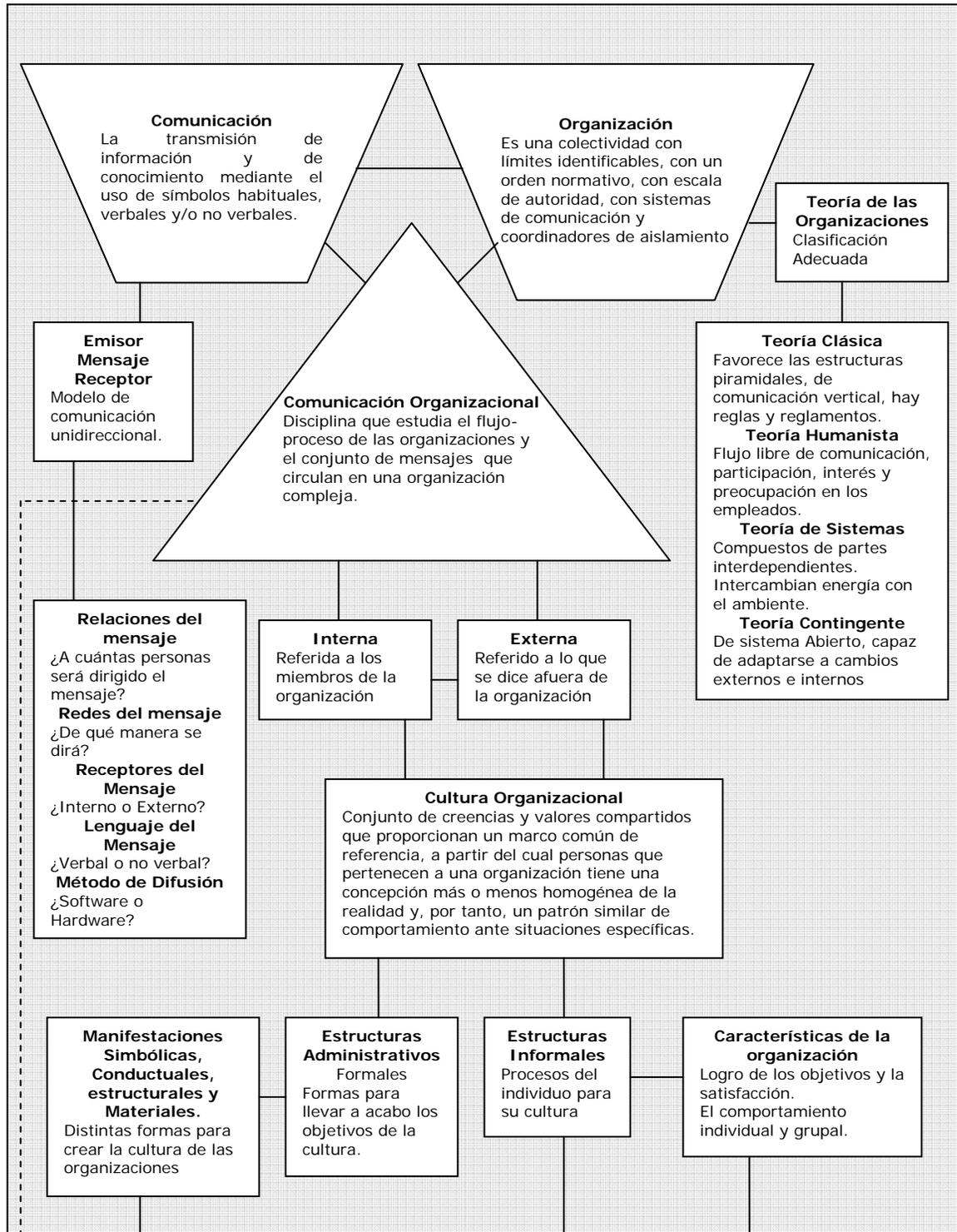


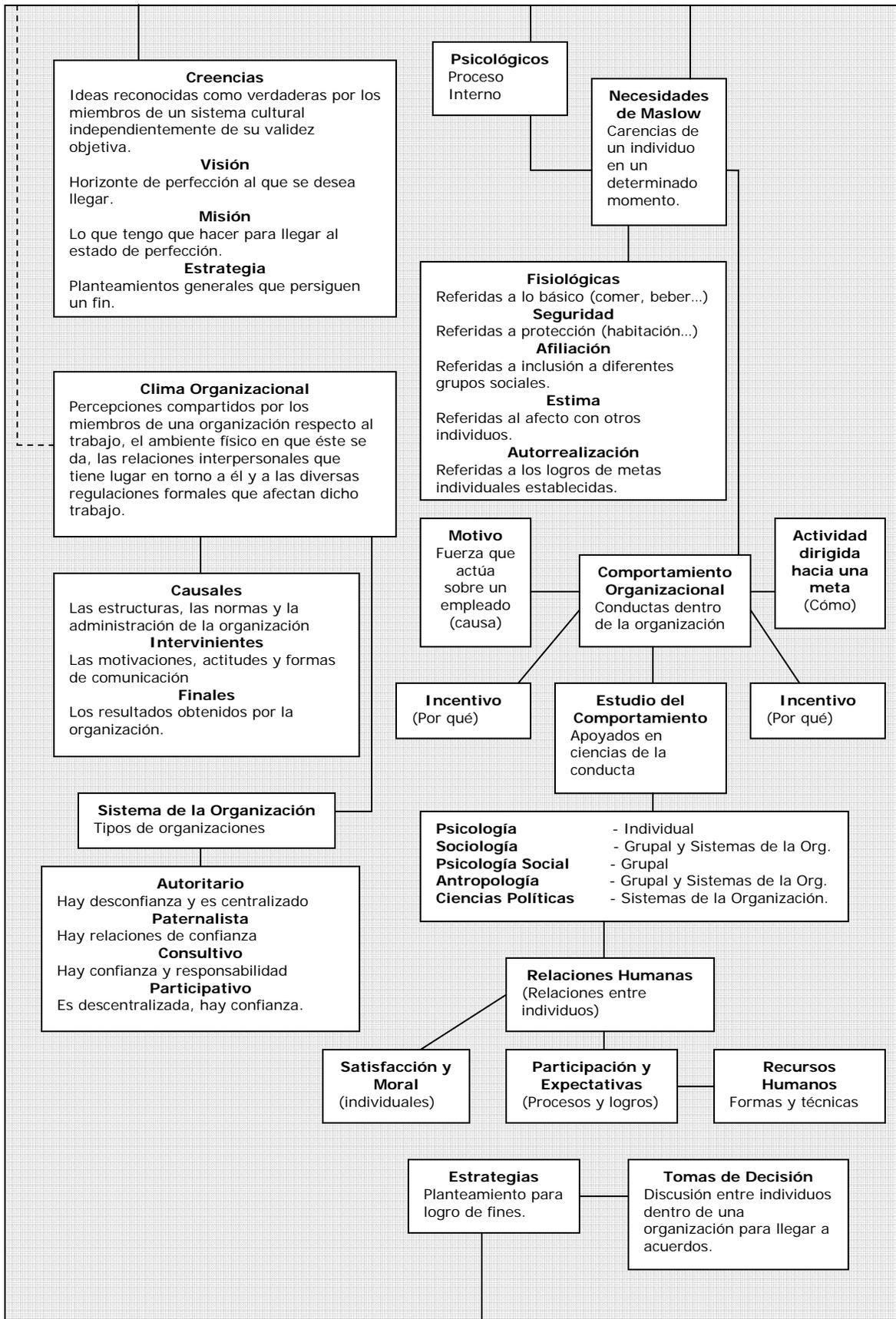
Figura 11.11 Proceso de comunicación en la organización⁴²

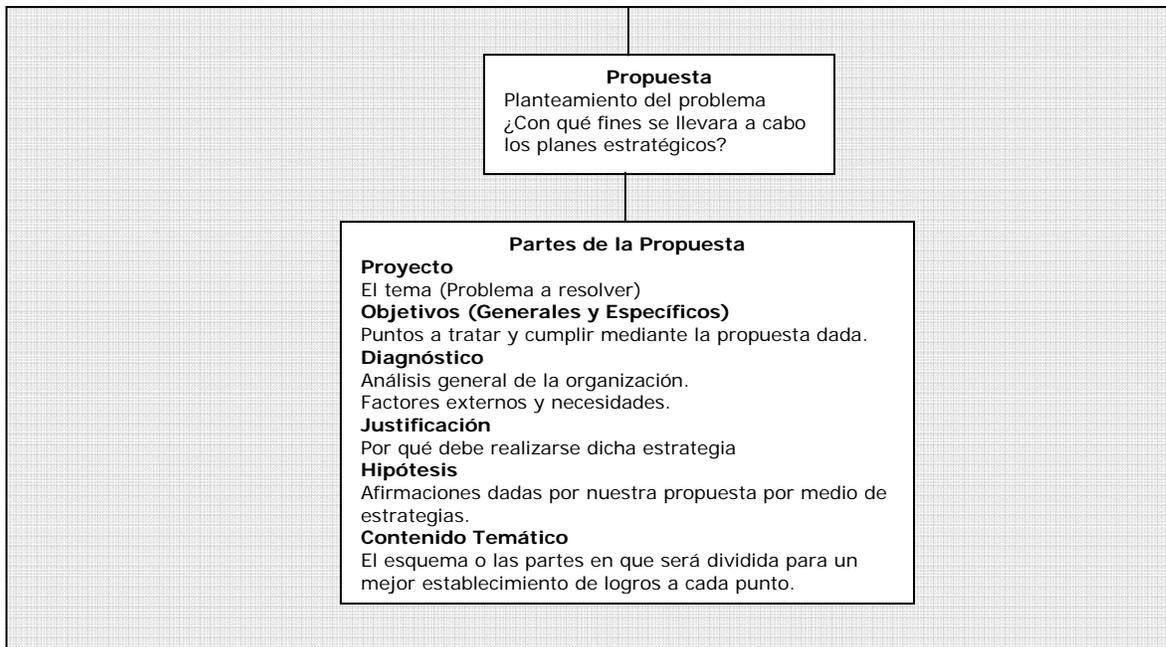
Este proceso es parecido a los modelos que estudian a la comunicación en general, sin embargo este último hace hincapié al análisis del mensaje.

⁴² Adalberto Chiavenato. *La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ed. Thompson. 1ª. edición. México. 2004. p 436.

Como parte del resumen de este capítulo presento el siguiente esquema de la comunicación organizacional.







Entonces podemos resumir de este capítulo que:

- La **comunicación es un proceso-sistema** porque sus variables son interdependientes e interrelacionadas, es decir que a pesar de llevarse a cabo de forma independiente se necesitan unas a otras para sobrevivir y siendo así, ninguna podría ser anulada o pasada por alto.
- La existencia de la **comunicación en las organizaciones está implícita** puesto que surge en cada parte de la misma y se desenvuelve de diferentes maneras (interna, externa, verbal, escrita, vertical, horizontal, personal, grupal). Gracias a la comunicación se puede llegar a una innumerable cantidad de objetivos desarrollando vínculos que favorecen tanto a los empleados como altos mandos en su contexto laboral.

- La **comunicación organizacional es una responsabilidad compartida**, puesto que todos los integrantes están involucrados sin importar el rol o posición que ocupen. En este aspecto la importancia no recae en si es el jefe o el compañero de trabajo es quien quiere comunicarse sino lo que se quiere transmitir y sobre todo que ésta conllevara a un resultado que afectará a la organización.

- La **importancia de la comunicación en las organizaciones radica en** que es un elemento fundamental para dirigir a una organización así como la forma en que la información fluye.

- La **comunicación interna y externa de una organización debe basarse en los mismos fundamentos**, ya que los miembros de las organizaciones pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen empresarial. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización mejoran las relaciones laborales transmitiendo una imagen positiva hacia fuera.

Capítulo 2. Cultura Organizacional

El objetivo de este capítulo es exponer el tema de la cultura organizacional, elementos, modelos, importancia dentro de las organizaciones, así como sus características principales tanto en México como en Japón.

Para comprender de un modo más amplio el concepto, es preciso analizar sus componentes.

2.1 Definición de Cultura

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

*La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.*⁴³

*Delgado sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".*⁴⁴

Schein se refiere al "conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de

⁴³ Carola Castillo et al. Identidad Corporativa. <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

⁴⁴ Delgado, C. E. *La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor*. Informe USB. 1990. p. 1.

*cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); d) prácticas”.*⁴⁵

La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de un conjunto de personas. De igual forma se entiende por cultura el modo en que los grupos humanos aprenden a organizar su comportamiento y su pensamiento en relación con el entorno físico en que habitan.

La mayor parte de los elementos constitutivos de una cultura son el resultado de un proceso de aprendizaje, consistente en la modificación de la conducta en respuesta a las experiencias que se desarrollan dentro de un determinado entorno físico. ⁴⁶ Desde esta perspectiva, la cultura consiste en las estrategias de supervivencia compartidas por un grupo humano que son transmitidas de una generación a la siguiente.

*Las ideas y formas de comportamiento que configuran una cultura se transmiten mediante un complejo sistema de símbolos, proceso en el que el lenguaje cumple una función determinante. La cultura no aparece en el vacío ni es creada por individuos aislados. La cultura es el resultado de la interacción que se produce entre los miembros de los diversos grupos sociales.*⁴⁷

Los seres humanos aprenden formas de comportamiento y modos de pensar de sus padres y de los restantes miembros de la sociedad en la que viven, lo que hace posibles que puedan participar de la vida social de acuerdo con pautas compartidas por el conjunto del grupo.

Es esa cultura la que va a establecer la diferencia entre las organizaciones de un estado o país y a su vez demostrará el grado de solidez dentro de una sociedad.

⁴⁵ Schein Edgar H. *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Plaza & Janes Editores S.A. 1988. Ed.1, p. 14

⁴⁶ Cultura y Apartheid. <http://html.rincondelvago.com/cultura-y-apartheid.html>

⁴⁷ *Ibíd.* (Cultura y Apartheid)

Así fue como Herskowitz vio a la cultura como a *un constructo que describía el cuerpo total de creencias, conductas, conocimientos, sanciones, valores y fines que hacen posible la vida de las personas*, y a Geertz quien la considera como a *un patrón de significados transmitido históricamente, agrupados en símbolos, esto es: un sistema de concepciones inherentes expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales se comunican los sujetos perpetuando y desarrollando su conocimiento y actitudes acerca de la vida.*⁴⁸

2.1.1 Características Universales de la Cultura

- a. *Compuesta por categorías: Las taxonomías están en sus cabezas. Las categorías y taxonomías (formas de clasificación de la realidad) ayudan a la gente a no confundirse dentro del grupo.*
- b. *Cultura es siempre un Código Simbólico: Los de esa cultura comparten esos mismos símbolos (entre ellos la lengua) lo que les permite comunicarse eficazmente entre ellos.*
- c. *La cultura es un sistema arbitral: no hay reglas que obliguen a elegir un modelo; cada cultura ostenta su propio modelo de comportamiento cultural.*
- d. *Es aprendida: No es genética, no es interiorizada por instinto; una persona es el profesor (enseñador) de otra (en muchos casos la madre, el padre, el tío, etc.)*
- e. *Es compartida: es necesario que todos los miembros tengan los mismos patrones de cultura para poder vivir juntos, por eso se comparte la cultura a través de la infancia, cuando se está introduciendo a los niños en la sociedad, es decir, se les está socializando (un proceso de socialización).*
- f. *Es todo un sistema integrado: donde cada una de las partes de esa cultura está interrelacionada con, y afectando a las otras partes de la cultura.*

⁴⁸ Carlos Gabriel Suárez. Estudiante de Relaciones Públicas. Universidad Argentina de la Empresa (UADE).2000 <http://www.losrecursoshumanos.com/culturayclimaorganizacional.htm>

- g. Tiene una gran capacidad de adaptabilidad: está siempre cambiando y dispuesta ha acometer nuevos cambios.*
- h. La cultura existe (está) en diferentes niveles de conocimiento: Nivel implícito, nivel explícito.⁴⁹*

2.1.2 Definición de Organización

Parte fundamental de este estudio son las organizaciones, y por ende el tener un concepto de su significado. Las organizaciones son conjuntos de personas, las cuales cuentan con diversos recursos, tales como: materiales, financieros, naturales; para lograr un fin, puede ser de tipo social, económico o filantrópico.

Las organizaciones son 1) entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividades coordinadas y 4) vinculadas con el ambiente externo. Están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras. Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que las ayude a alcanzar metas.⁵⁰

2.2 Definición de Cultura Organizacional

Como ya se ha mencionado la cultura es parte de los individuos, debido a que su conducta está influenciada directamente con la ideología que tiene respecto a su entorno. Es por eso que se hace imprescindible en el contexto organizacional el conceptualizar la influencia que genera y las repercusiones que tiene dentro de las mismas.

Por lo general se identifica con el conjunto de elementos que utiliza una organización para llevar a cabo la integración de sus miembros con sus lineamientos. El personal de la organización adquiere a través de ella un sentido de pertenencia y

⁴⁹ José Herrero. *¿Qué es cultura? Definición de cultura*. 2002. www.sil.org/capacitar/antro/cultura.pdf

⁵⁰ Richard L. Daft. *Teoría y Diseño Organizacional*. Thompson. 2005. Edición 8ª. p.11.

no importando su nivel pueden describirla de una manera semejante dándole una identidad única. Se basa en criterios definidos por los fundadores o algún líder; con ella se establecen criterios para la convivencia uniendo principalmente los intereses, valores, costumbres y creencias tanto de la organización como de su personal actual y futuro a favor de la productividad.

Al respecto Robbins plantea *La idea de considerar a las organizaciones como culturas, en las que hay un sistema de significados que comparten los miembros, es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de la década de 1980, se pensaba básicamente en las organizaciones como un medio racional para coordinar y controlar grupos de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son más que eso. También tiene una personalidad, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, hostiles o acogedoras, innovadoras y conservadoras... Los teóricos de las organizaciones lo saben y reconocen la importante función que cumple la cultura en la vida de los integrantes de una organización. Ahora bien, es digno de notar que el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actitudes y conductas de los empleados se remonta más de 50 años a la noción de institucionalización.*⁵¹

*Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades*⁵²*de una comunidad.*

La cultura en las organizaciones determina lo que las personas involucradas con ella considerarán como correcto o incorrecto, así mismo sus preferencias en la manera de ser dirigidos de acuerdo a los lineamientos. Los individuos construyen su propia personalidad y lenguaje como integrantes de una organización a partir de: sus raíces, el estilo en que dividen las labores, los objetivos y creencias; aprendiendo a

⁵¹ Stephen Robbins. *Comportamiento Organizacional*. Pearson Education. 2004. 10ª ed. p. 524

⁵² <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>

interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos que se encuentran a su alrededor.

Es a través de la cultura de una empresa, se genera el compromiso del individuo con la organización y viceversa. Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo deben conducirse dentro de la misma. En muchas ocasiones, la influencia de la cultura sobre los individuos es tan evidente, que se puede ver como su comportamiento cambia en el momento que traspasan las puertas de la empresa.

*Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.*⁵³

Cada organización es un sistema complejo, con características propias, con una visión única y un sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe vigilarse continuamente, analizarse e interpretarse, a través de la comunicación organizacional y ver en qué medida va afectando el comportamiento para que en el caso de ser necesario se lleven a cabo las medidas a tiempo y no generen un resultado negativo.

2.2.1 Otras definiciones

De acuerdo a Abraham Nosnik Ostrowiak, *cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y principios compartidos por los miembros de una institución, ya sea comercial o no lucrativa, y que destaca el cómo se logran los objetivos de la misma.*⁵⁴

⁵³ Carola Castillo et al. <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

⁵⁴ Abraham Nosnik Ostrowiak. Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo. NETBIBLO, S.L. 2005. 1ª edición.

La cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo conforme va aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna; estos supuestos debieron funcionar suficientemente bien para que se les considere válidos y, por lo tanto, dignos de impartirse a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir dichos problemas.⁵⁵

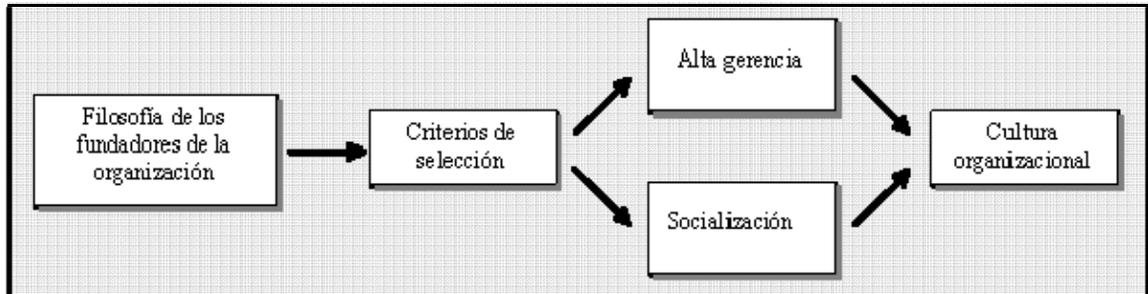
Es importante mencionar que la cultura dentro de las organizaciones determina la forma como funciona una empresa, ésta es el apoyo de las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde se adquiere la base para todas las guías de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de los ejecutivos para adaptar la cultura de la organización con las exigencias del entorno.

Este tipo de cultura es un concepto que se aprende; evoluciona con nuevas experiencias e incluso puede ser modificada si llega a concebirse la dinámica del proceso de aprendizaje.

El origen de toda cultura organizacional como ya se había mencionado antes, se deriva de la filosofía del fundador. Esto es debido a que en medida de sus objetivos, pensamientos y criterios se integra el conjunto de características que difundirá a cada uno de sus integrantes a través de diversos elementos y tomará como propias para la organización.

En la figura siguiente, se muestra en general, la forma en que se construyen las culturas organizacionales.

⁵⁵ Bro Uttal. 1983. (REVISION DE LIBRO ANTERIOR)



¿Cómo se forman las culturas organizacionales? (Robbins, 1999)

Por otro lado, es importante destacar que quienes influyen directamente en la transmisión de la cultura dentro de las organizaciones son los líderes, tanto el de mayor jerarquía como los de diferentes áreas.

Con lo anterior, podemos decir que la cultura organizacional es la forma en como las organizaciones enfrentan a su entorno mediante una imagen que a nivel interno esta integrada por la filosofía del fundador, los objetivos que persigue, los valores en los que basa su conducta para llegar a ellos y sus políticas o líneas de acción.

2.2.2 Medios por los que se transmite la cultura organizacional

Existe una gran diversidad de medios por los cuales llegan a transmitir las organizaciones su ideología a cada uno de sus miembros actuales y futuros; los más comunes son las historias, los rituales, los símbolos y el lenguaje. Estos pueden favorecer el grado de conocimiento y asimilación de los lineamientos que rigen dentro de la organización por parte de los trabajadores.

Historias. Básicamente son anécdotas de la organización referentes a los fundadores que otorgan ejemplos para actuar ante ciertas situaciones que afectan al futuro de la empresa. Es la mejor forma de transmitir normas y valores institucionales.

Rituales. Son actos planeados que se llevan a cabo de forma frecuente, donde se enaltecen ejemplos de lo que aprecia la compañía, con el objetivo de reforzar valores y crear un vínculo.

Símbolos. Se toma por símbolos a los diseños de espacios, mobiliario, uniformes y privilegios ejecutivos con los que se indica a los empleados qué es importante para la empresa y cuál es la conducta apropiada que debe adoptarse.

Lenguaje. Son expresiones, refranes, metáforas u otra forma de lenguaje que se utiliza dentro de una organización para identificarse. Usualmente se utiliza para transmitir y preservar significados especiales.

2.2.3 Características de la cultura organizacional

Ahora bien, con respecto a las características de la cultura Davis plantea *que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares.*⁵⁶

Martín González y Socorro Olivares en uno de sus textos enfocados al comportamiento organizacional en Latinoamérica mencionan que: *Básicamente existen siete características que, combinadas, definen a la cultura de una organización:*

- *Autonomía individual. Se refiere al grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros tiene dentro de la organización para dar inicio a cualquier actividad.*
- *Estructura. Ésta se refiere a la forma en que se encuentra organizada la institución; normas, reglamentos y políticas que rigen a la empresa.*
- *Apoyo. Es la cantidad y, sobre todo, la calidad de la ayuda que los gerentes manifiestan a sus subordinados.*

⁵⁶ Keith Davis. *op cit.*,112

- *Identidad. Consiste en la identificación de cada trabajador, no sólo con sus amigos o equipo de trabajo, sino con la organización como tal.*
- *Desempeño. Éste se ocupa de la manera de evaluar y, de motivar el desempeño laboral de los miembros de la organización, y la importancia que se le dé a los reconocimientos.*
- *Tolerancia al conflicto. Es la habilidad tanto individual como grupal, de manejar situaciones difíciles y las relaciones entre compañeros.*
- *Tolerancia al riesgo. Se refiere a la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.⁵⁷*

Mediante las características podemos identificar los puntos fuertes y débiles de una cultura organizacional, así mismo tomar decisiones para mejorarla.

2.2.4 Fuerza de la cultura y subculturas organizacionales

La fuerza de una cultura organizacional afecta directamente en el impacto del desempeño de su personal. La fortaleza se mide de acuerdo con el grado de integración entre los miembros de una organización y los valores de la institución, puesto que si existe una relación cohesiva entre tales será denominada como fuerte y si por el contrario hay poco acuerdo se identificara como débil.

Se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas, esto significa que en una organización pueden existir subculturas dentro de una misma cultura.

La cultura no siempre es uniforme en toda la organización. Aun en organizaciones que tienen fuertes culturas, puede haber varios grupos de subculturas, especialmente en las grandes organizaciones. La subcultura se

⁵⁷ Martín González et al. *Comportamiento Organizacional, un Enfoque Latinoamericano*. Editorial CECSA. 1999. 1ª. ed. pp. 216.

desarrolla para reflejar los problemas comunes, objetivos y experiencias que los miembros de un equipo, departamento o una unidad comparten.⁵⁸

Robbins afirma que "las subculturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización".⁵⁹

2.2.5 Formas y tipos de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional puede percibirse de dos formas:

Cultura objetiva: hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas.

Cultura subjetiva: está dada por:

- a) Supuestos compartidos: como pensamos aquí.
- b) Valores compartidos: en que creemos aquí.
- c) Significados compartidos: como interpretamos las cosas.
- d) Entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí.
- e) Imagen corporativa compartida: como nos ven.

También existen diversos tipos de cultura organizacional, a continuación mencionare algunos con su respectiva síntesis:

- **Academia:** A estas organizaciones les gusta reclutar profesionales recién graduados, proporcionarles capacitación especial, y luego conducirlos pasando cuidadosamente por puestos especializados.

⁵⁸ Richard L. Daft. *Teoría y Diseño Organizacional*. Editorial Thompson. 2005. 8ª. ed. México. pp.370.

⁵⁹ Stephen Robbins. *op cit.*, 526

- **Club:** Alta lealtad y compromiso, la antigüedad es la clave. La edad y la experiencia cuentan. En contraste con la Academia aquí se prepara a generalistas.
- **Equipo de béisbol:** Innovadores y tomadores de riesgo. Diversidad de edad y de experiencias. Grandes incentivos por la creatividad y resultados
- **Fortaleza:** Su preocupación es la supervivencia. Muchas fueron antes Academias o clubes. Poca seguridad en el puesto. Se han enfrentado a tiempos difíciles y ahora buscan revertir su debilitada situación.

Así mismo, existen otras clasificaciones de tipos, como:

- Cultura predominante: es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.
- Subcultura: son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

*Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.*⁶⁰

Algunos autores dan sus opiniones al respecto, Charles Handy citado por González y Bellino, plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: **poder, rol, tareas y personas**. Las cuales dicen:

⁶⁰ Darwin Ebert Aguilar Chuquizuta <http://www.monografias.com/trabajos29/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>

** La cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones.*

**La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.*

**La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.*

**Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.⁶¹*

2.2.6 Funciones de la Cultura en una Organización

La cultura tiene una serie de funciones en la organización, entre las cuales puede decirse que:

- *Desempeña un papel que define límites; es decir, señala diferencias entre una organización y las demás.*
- *Confiere a la organización un sentido de identidad.*
- *Facilita la generación del compromiso con el grupo.*
- *Refuerza la estabilidad del sistema social, señalando los estándares de lo que deben hacer y decir los empleados.*
- *Es un mecanismo de control lógico que guía y da forma a las actitudes y la conducta de todo el personal.⁶²*

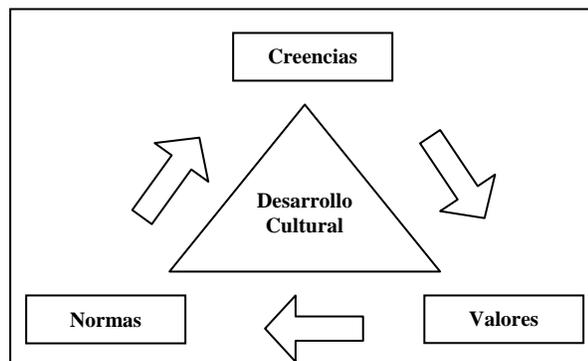
⁶¹ González y Bellino. *Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana, Caracas. 1995. p. 38

⁶² Sandra Santos Javiegui. *La relación entre la cultura organizacional y la efectividad de una empresa distribuidora*. UNAM-FCA-Posgrado.1997. Tesis. p.7

Richard L. Daft menciona “la cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las organizaciones: 1) integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse y 2) ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo. La integración interna significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento del modo en que pueden trabajar juntos efectivamente. Es la cultura que guía las relaciones de trabajo diarias y determina la forma en que la gente se comunica en la organización, qué comportamiento es aceptable y la manera en que se asigna el poder y el estatus. La adaptación externa se refiere a la forma en que la organización cumple sus metas y trata con gente de afuera... Puede ayudar a la organización a responder con rapidez a las necesidades de los clientes o a los movimientos de un competidor”.⁶³

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de como deben comportarse y expresarse los empleados.

2.3 Cultura y valores



La cultura es un modelo de creencias y expectativas que mantienen en común los miembros de una organización. Esta convicción da lugar a los valores, a la situación ideal de la compañía con sus integrantes. Estos valores originan normas situacionales donde la "forma como hacemos las cosas por aquí" se evidencia en el comportamiento observable. Este comportamiento normativo se convierte en la base

⁶³ Richard L. Daft. Op. Cit. pp. 361-362.

para la validación de las creencias y los valores desde los cuales se originaron las normas. Aquí se forma un circuito cerrado de creencias – valores – normas – creencias que constituyen el proceso de desarrollo cultural y se le atribuye la tenacidad que muestran las culturas.

Debe existir un compromiso manifiesto de la alta gerencia con cualquier esfuerzo serio de cambio cultural, si se quiere hacer un cambio a gran escala y generar el surgimiento de un nuevo orden. Schein analiza el rol de la cultura en el desarrollo y mantenimiento de los valores a través de dos organizaciones, la primera de atmósfera bastante informal, donde las personas son abiertas, exponen con claridad sus ideas y son descomplicadas en sus interacciones. En la segunda la atmósfera es formal y cortés, y las personas tienen una actitud bastante analítica en la forma como se expresan.

Para Schein, la primera organización tiene la creencia básica que el individuo constituye la fuente de las buenas ideas, donde a través del discurso directo, la discusión abierta surgirá la verdad, por esta razón se utilizan las normas de lo informal y casual. La segunda difiere, ya que la verdad y sabiduría está en aquellos quienes poseen mayor nivel de experiencia y formación. Esta creencia básica lleva a los valores de subordinación sobre quienes son mejores o mayores, y a las normas de la formalidad, la cortesía y el carácter analítico.

2.3.1 Valores Organizacionales

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional.⁶⁴

⁶⁴ Daniel Denison. *op cit.*, pp. 29-30.

*Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.*⁶⁵

*Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización.*⁶⁶ Inspiran la razón de ser de cada organización, los objetivos a perseguir y las metas a lograr. Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de la empresa y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. Estos se generan de la cultura de la organización, por lo tanto son establecidos por la alta gerencia.

La conformación de dichos valores dentro de las empresas es un fenómeno complejo que depende de múltiples variables, como lo son: misión, visión, creencias, normas, tradiciones, por mencionar los principales.

*La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le de acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización*⁶⁷. Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización.

El autor citado anteriormente considera a la misión como la razón de ser de cualquier organización, pero no, es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

⁶⁵ Stephen Robbins. *op cit.*, p.527

⁶⁶ T.A Deal y A. Kennedy. *Cultura Corporativa*.

⁶⁷ Daniel Denison. *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. LEGIS Fondo Editorial. 1991. 1ª ed en español. p.12

El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la **visión** de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

El planteamiento que hace *Senge* sobre las visiones compartidas, se basa, en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización.

*Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos.*⁶⁸ Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y están arraigadas en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones del individuo.

Las creencias y valores de fundador. Toda empresa surge de un impulso fundamental a partir de una idea y unos principios de acción más o menos implícitos.

Las creencias y valores de la dirección actual. La dirección de la empresa, en un momento dado, puede pretender perpetuar, revitalizar o incluso modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.

⁶⁸ Terence Jackson. *Evaluación del Desempeño*.

Las creencias y valores de los empleados. Como ya hemos comentado, la mayor fuerza formadora de creencias y valores en los empleados está constituida por los mecanismos de recompensa existente.

La formación y la influencia de consultores. Naturalmente, un mecanismo esencial para modificar creencias y valores es la formación. El verdadero aprendizaje radica en el desaprendizaje de creencias y la incorporación de otras nuevas.

Normativas legales existentes. La legislación laboral, medioambiental, economía, etc., de cada país también influye significativamente sobre las creencias y valores de sus empresas.

Las reglas de juego del mercado. Obviamente, el mercado de libre competencia impone determinadas reglas del juego que impregna el sistema de creencias y valores de la empresa.

La tradición cultural de cada sociedad. Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los valores empresariales.

Los resultados de la empresa. Es debido destacar que los sistemas de creencias y valores de la empresa se retroalimentaron en función de sus resultados.

2.3.2 Valores Compartidos

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir del cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos.⁶⁹

⁶⁹ Terence Jackson. *Evaluación del Desempeño*.

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa, que se sienta parte de ella y, es compromiso de los departamentos de recursos y gerencia mantenerlos informados sobre su quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

*Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la proactivación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización.*⁷⁰

Al respecto Dereve, *considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.*⁷¹

Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquéllas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores.

2.3.3 Importancia de los Valores

*La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.*⁷²

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

⁷⁰ Monsalve. *La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización.*

⁷¹ Marc Dereve. *El Futuro de la Gerencia.*

⁷² Daniel Denison. *op cit.,*

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.⁷³

2.4 Modelos de Cultura Organizacional

Siempre existe evidencia de la cultura de la empresa casi en cualquier parte de su entorno, en su estructura física y lugares, en la forma como responde a los visitantes, en sus informes anuales, en sus relaciones con el público, en sus historias en la lucha en los buenos y malos momentos, en sus ritos y rituales, todos estos son datos a decodificar para evaluar la relación de la cultura con el sueño de la organización. Si existe una falta de relación la organización debe cambiar su visión.

La cultura de una organización proporciona el contexto social para desarrollar su trabajo. Guía a sus miembros para tomar decisiones, en la determinación de cuanto tiempo y energía se invierten, en la elección de que hechos se examinan con atención y cuales se rechazan de plano. En la decisión de que opciones se observan de manera favorable desde el comercio, que tipo de personas se seleccionan para trabajar en la organización y prácticamente todo lo que se hace en ella.

2.4.1 Modelos de Cultura Organizacional

Deal y Kennedy (1982) desarrollaron los primeros cuatro modelos de cultura organizacional, y son los siguientes:

Cultura Machista: Es esta una cultura individualista que toma altos riesgos donde el entorno proporciona retroalimentación rápida acerca de si las acciones fueron correctas o incorrectas.

⁷³ Stephen Robbins. *op cit.*, p. 527

Cultura del Trabajo Arduo: En este tipo de cultura la regla es la diversión y la acción. Los empleados asumen pocos riesgos e incluso unos cuantos proporcionan retroalimentación rápida. Para tener éxito debe mantener un alto nivel de actividades con un nivel de riesgo relativamente bajo.

Cultura de poner en riesgo la compañía. Esta clase de cultura exige decisiones de gran riesgo y pasan varios años antes de que el entorno brinde una retroalimentación clara acerca de si la decisión fue correcta o no. Es una cultura de alto riesgo y retroalimentación lenta. Muchas organizaciones de alta tecnología.

Cultura del proceso. Cuenta con poca o ninguna retroalimentación y para los empleados es difícil medir lo que hacen, se concentran en como se hizo el trabajo. Las organizaciones más sometidas a control, entidades gubernamentales.⁷⁴

Harrison y Stokes (1990) ofrecen un modelo alternativo que define también cuatro tipos genéricos de cultura organizacional, que son los siguientes:

Cultura del poder. Se fundamenta en el supuesto de que una desigualdad de recursos es un fenómeno que ocurre en forma natural, la vida es un juego de ganadores y perdedores bien definidos. Los recursos están distribuidos en forma desigual tales como el dinero, el privilegio, la seguridad y la calidad general de vida. Se necesita un líder fuerte capaz de mantener en equilibrio el sistema, que sea muy firme, pero justos y generosos con sus seguidores leales. Existe una aceptación de la estructura jerárquica de la empresa. Las culturas del poder están ajustadas normalmente a organizaciones empresariales que apenas comienzan, donde los líderes son los únicos que tienen la visión e impulsan el desarrollo de la organización. Cuando las organizaciones crecen y son más complejas, se generan más exigencias que exigen la

⁷⁴ William Lobo Dugarte. *Los sistemas, el pensamiento sistémico y los modelos de cultura.*

toma de múltiples decisiones que hacen inefectiva la cultura del poder. Cuando las culturas del poder se manejan en forma deficiente éstas son reguladas por el temor, con abuso del poder para ventajas personales de los líderes y sus seguidores, a menudo con muchas intrigas políticas y conflictos internos.

Cultura del rol (burocracia). La cultura del rol sustituye racionalmente estructuras y sistemas derivados del poder puro. El trabajo se logra a través de la regulación de la ley. Los roles se desarrollan de manera que especifiquen las responsabilidades y retribuciones potenciales de cada persona y se instalan los sistemas apropiados para asegurar que esto se haga de manera justa. El control es remoto, a través de sistemas de delegación en vez de hacerlo mediante el poder personal del liderazgo máximo. La cultura del rol bien manejada proporciona estabilidad, justicia, y eficiencia. Las personas están protegidas de decisiones arbitrarias tomadas en la cima, y pueden dedicar sus energías a tareas en vez de la autoprotección, puesto que el trabajo es rutinario se hacen eficientes. Las manejan una serie de reglas impersonales como verificaciones y balances. Cuando surgen nuevos problemas se desarrollan soluciones sistémicas y se incorporan a los planes operativos. Su gran debilidad organizacional esta relacionado con los planes operativos que por ser impersonales e inflexibles tienden a ahogar la innovación y creatividad de los empleados.

Cultura del logro. En este tipo de cultura todas las personas desean hacer contribuciones significativas a su trabajo y a la sociedad y disfrutar su interacción con los clientes y compañeros de trabajo. Satisfacción por la labor bien realizada y la interacción enriquecedora con los compañeros de trabajo contribuyen las verdaderas retribuciones importantes para las personas y el trabajo debe ser organizado para permitir las retribuciones intrínsecas y las interacciones satisfactorias. Una organización de logros tiene reglas y estructuras y trabaja para servirle al sistema en vez de convertirse en un fin de si misma. En esta cultura se deben desarrollar situaciones de trabajo que comprometan a las personas de manera seria,

que les ayuden a sentir que están contribuyendo al logro de una meta importante, articulada dentro de una clara formulación de la misión, que permite que las personas se organicen en equipos de trabajo por autogestión con gerentes disponibles para brindar apoyo y asistencia técnica cuando sea necesario, donde la comunicación es abierta y donde las personas tengan la oportunidad de aprender y crecer a nivel laboral. En la cultura del rol el poder se concentra en crear la misión y monitorear su obtención. La parte negativa de esta cultura es la dificultad para mantener la energía y el entusiasmo inicial, también depender demasiado de la visión común en el momento de la organización del trabajo al no prestar suficiente atención al desarrollo de sistemas y estructuras útiles.

Cultura del apoyo. Esta clase de cultura depende de la confianza y el apoyo mutuos que constituyen la base fundamental de la relación entre el individuo y la organización. Las personas deben ser valoradas como seres humanos, no solo como contribuyentes del trabajo o ocupantes de roles organizacionales. Estimulan el calor humano pero no el entusiasmo. Las personas trabajan en organizaciones de apoyo porque se interesan profundamente en los individuos para quienes trabajan, establecen relaciones más estrechas con sus clientes y compañeros, con comunicación abierta y de apoyo. La armonía es un valor importante, se evitan las confrontaciones. Es poco utilizada en organizaciones occidentales, los comportamientos normativos de esta cultura no son valiosos con respecto a las otras 3 culturas. La debilidad de la organización de apoyo esta en el compromiso interno con sus propios miembros y no en el compromiso con el logro de tareas externas, sus fortalezas están en la formación y desarrollo de sus integrantes y en la satisfacción de necesidades humanas importantes. El modelo de Harrison y Stokes, define la búsqueda de elementos distintivos en cada organización con respecto a las cuatro culturas señaladas, donde las organizaciones poseen un perfil basado en su dependencia relativa de cada una de las cuatro categorías. Este un modelo que esta más relacionado con la realidad de las compañías actuales al proporcionar un instrumento que comienza a comprender la cultura de una

organización en particular. La cultura organizacional genera un impacto importante en el momento de llevar a cabo el proceso administrativo en una organización, esta siempre estará presente. Por ejemplo si se va a planificar siempre hay que considerar la seriedad y grado de compromiso con el cual la empresa llevará adelante la planificación. También la necesidad de realizar un examen de conciencia objetivo de la realidad de la organización en aquellas donde su cultura evita afrontar duras realidades. No se pueden adoptar planes operativos anticulturales que son inconscientes con la sabiduría prevaleciente de la organización, siempre se debe revisar la cultura de la organización para facilitar y no interferir con la adopción e implementación de estos planes.⁷⁵

Modelo de Lundberg y Dyer. Describen un modelo sobre los cuatro niveles que conforman la cultura organizacional:

Artefactos: Son aspectos tangibles de la cultura compartida por los miembros de una organización. Los artefactos físicos, comportamentales, y verbales son las manifestaciones superficiales de la cultura organizacional. El lenguaje, las historias y los mitos son ejemplos de artefactos verbales y están representados en ceremonias. La tecnología y el arte ostentados por los miembros describen los artefactos físicos.

Perspectivas: Este nivel está formado por las reglas y normas socialmente compartidas aplicables a un contexto dado. Las perspectivas se pueden considerar como las soluciones a problemas comunes que tienen los miembros de la organización, éstas indican a los individuos como definir e interpretar situaciones de la vida organizacional y prescribe los límites del comportamiento aceptable. Las perspectivas son relativamente concretas y los miembros están al tanto de ellas.

⁷⁵ William Lobo Dugarte. *op cit.*, p.13

Valores: Representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Los valores reflejan las metas reales, los ideales y criterios. Los valores son más abstractos y generalmente están en función de la filosofía y la misión de las organizaciones.

Hipótesis: Las creencias tácitas que los miembros tienen sobre sí misma y los demás, sus relaciones con otras personas y la naturaleza de la organización en que viven.⁷⁶

Modelo de los Tres Estratos. Siguiendo esta misma línea Edgar Schein, en 1981 afirma que la cultura implica tres estratos.

1er estrato: Incluye los artefactos y creaciones que están visibles pero no siempre son interpretables. Un informe anual, un boletín interno, las divisiones que separan los lugares de trabajo y el mobiliario son ejemplos de los artefactos y creaciones.

2do estrato: Se encuentran los valores y las ideas que son importantes para la gente. Los valores son los deseos o las necesidades afectivas y convincentes.

3er estrato: Se hallan los supuestos básicos que las personas hacen para guiar su comportamiento. Se incluyen aquí los supuestos que le indican a la gente cómo debe percibir y considerar y sentir su trabajo; las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de los colegas.⁷⁷

Modelo de Significados Compartidos. Se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de un grupo específico, y que distingue a una organización de otra. Propone 10 características primarias que forman la esencia de la cultura organizacional.

⁷⁶ Sandra Santos Jauregui, *op. cit.*, p. 11.

⁷⁷ *Ibid.*, p. 12.

La identidad de los miembros: El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo.

Énfasis en el grupo. El grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos.

Enfoque hacia las personas. El grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

Integración en unidades. Grado en que se fomenta que las unidades funcionen coordinada e independientemente.

Control. Grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para controlar la conducta de los empleados.

Tolerancia al riesgo. Grado en que se fomenta que los empleados sean innovadores y arriesgados.

Criterios para recompensar. Distribución de las recompensas, promociones y aumentos de sueldo de acuerdo con el rendimiento laboral.

Tolerancia al conflicto. Grado en que los empleados tratan abiertamente el conflicto y las críticas.

Perfil hacia los fines y los medios. El grado en que la administración se orienta hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

Enfoque hacia un sistema abierto. Grado en que una organización controla y responde a los cambios del entorno externo.⁷⁸

Modelo de Denison. (1982). Dividió el dominio de la cultura en tres niveles:

Los valores y las creencias que fundamentan las acciones

Los patrones de conducta que reflejan y refuerzan esos valores

El conjunto de condiciones creadas para estos patrones de conducta, dentro de los cuales deben funcionar los miembros de la organización.⁷⁹

⁷⁸ *Ibid.*, pp. 13-14.

⁷⁹ *Ibid.*, p. 24.

2.4.2 Importancia de la Cultura Organizacional dentro de las organizaciones

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, reflejándose en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Conocer el tipo de cultura es importante dentro de cualquier organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

2.5 Aspectos Generales de la Cultura Empresarial Mexicana

En el contexto mexicano la cultura organizacional ha tenido que enfrentarse a diversos retos. La ideología de los mexicanos es muy particular, destacando principalmente sus valores y tradiciones.

Valores como: la familia, la religión, la creatividad, la sensibilidad, el nacionalismo, la amistad, el descanso, el respeto y la cortesía son profundamente arraigados a la cultura mexicana. Cada uno de ellos influye directamente en el comportamiento dentro de las organizaciones que se mantienen establecidas dentro del territorio nacional o que cuentan con integrantes de esta nacionalidad, por lo que el no manejarlos de manera adecuada provoca rechazo y resistencia al cambio.

A continuación definiré algunos de los más destacados:

La familia

En México, la familia es la base de la sociedad. Los lazos familiares son en ocasiones tan fuertes que existe un sentimiento de dependencia entre unos y otros a lo largo de la vida.

En la mayoría de las familias los hijos son lo más importante al igual que los padres. En la distribución del tiempo se tiene prioridad a la familia incluso por encima del que se le dedica al trabajo.

Dentro de las organizaciones en México los colaboradores tienden a crear un ambiente familiar para crear una sensación de amabilidad y aligerar el trabajo.

Los valores son inculcados por los padres o tutores a través de la familia, es entonces de gran importancia para las organizaciones ser tomada en cuenta dentro del desarrollo de una cultura organizacional, puesto que es evidente que repercute en gran medida el desenvolvimiento de sus integrantes.

También es importante destacar que la mayoría de las empresas que se crean en el país son familiares, lo cual genera en ocasiones situaciones de limitación en cuanto a su administración por evadir problemas dentro de la misma familia.

La religión

Desde la época prehispánica en México la religión es un tema que ha trascendido a lo largo de su historia. Después de la conquista de España, la mayoría de los mexicanos profesan la religión católica aunque en la actualidad ya se cuentan con muchas más.

En el contexto mexicano muchas de las tradiciones y rituales que influyen fuertemente en la forma de vida son generadas por la religión, de allí la importancia que tiene para la cultura organizacional. Muchas de las fechas y ritos religiosos han sido aceptados por empresas internacionales que cuentan con personal de nacionalidad mexicana como: el día de 12 de diciembre, 24 y 25 de diciembre, por ejemplo.

La religión, principalmente la católica, le da una ideología donde la vida la rige un ser místico e inclusive genera la idea de que cada persona ya tiene un destino marcado, por lo que el mexicano en muchas ocasiones deja de hacer grandes esfuerzos o no aspira al éxito sobre todo el económico por tratar de obtener una salvación y se mantiene siempre con la idea de “esperanza y peticiones” sin luchar en demasía.

Educación

Este tema es un grave problema en México, puesto que el nivel de educación es inferior al del resto del mundo al carecer de un sistema eficiente, rodeado de corrupción y basado en la memorización de conceptos que terminan por olvidarse desde el primer año en que uno ingresa a la escuela

La educación es fundamental para el progreso y evolución de la sociedad, por lo tanto los mexicanos estamos obligados a cambiar estas malas costumbres y exigir un cambio en el sistema.

En la cultura organizacional la educación es base para que la gente entienda el respeto de las normas y valores que rigen el ambiente laboral.

Nacionalismo

Desde pequeños los mexicanos se encuentran rodeados de una ideología nacionalista, donde tanto la familia como la escuela inculcan el amor a la patria, rica en diversidad geográfica y en tradiciones.

Los mexicanos tienen muy arraigado este concepto aunque por necesidad en muchas ocasiones tienen que dejar el país por una oportunidad de mejorar su calidad de vida.

Este concepto tiene que ser comprendido y adaptado a la toda cultura organizacional en especial las transnacionales, puesto que el manejarlo de manera adecuada motiva a los trabajadores a laborar con esmero y disminuye tanto la rotación de personal como la incompatibilidad entre sus integrantes.

Pese a tener el anterior concepto como parte de la identidad nacional también los mexicanos tendemos a caer en el malinchismo puesto que en algunas situaciones llama mucho más la atención las cosas, conceptos, personas, culturas y tradiciones de otros países por encima de los propios más ahora con la globalización.

Asimismo existen elementos de la cultura mexicana que no favorecen al avance organizacional y nos ha impedido generar medios que ayuden y fomenten la competencia ante el resto del mundo, como: el miedo al compromiso, la impuntualidad, la corrupción, el individualismo, la falta de cooperación y la

improvisación, puesto que lo anterior trae como resultado baja productividad, da pie al rumor, a la desconfianza y no se pueden imponer nuevas formas de administración.

Los profesionistas vinculados con el desarrollo de las organizaciones en el ambiente mexicano debemos propiciar el mejoramiento de las mismas, no es algo imposible, puesto que a los mexicanos les gustan los retos y son de las personas más nobles del mundo, cuestión que puede dar bases para lograr cambios.

2.6 Aspectos Generales de la Cultura Empresarial Japonesa

A continuación mencionare una idea general de la cultura empresarial japonesa y características del pensamiento japonés dentro de las organizaciones, puesto que para poder entender la base del comportamiento japonés es necesario enfatizarlos.

Muchos de los que alguna vez nos hemos preguntado por las personas que han nacido en un país como Japón y su filosofía, nos llama la atención el misticismo de su cultura. Símbolos que caracterizan a Japón en occidente son ya plenamente identificados, pero ¿qué pensamos acerca de ellos en el aspecto laboral? La mayoría llegamos a tener la imagen de que los japoneses son gente trabajadora, con una amplia visión de la innovación, disciplinados y en ocasiones los vinculamos con el concepto de calidad, pues si, todo esto es real.

Japón es un archipiélago pequeño casi del tamaño de Chihuahua y Aguascalientes juntos, con alrededor de 124 millones de habitantes, de los cuales la mayoría se concentran en grandes ciudades, casi el 70% del territorio esta compuesto por zonas montañosas donde resulta difícil habitar y carecen de recursos naturales.

Estas características han llevado a los japoneses a vivir durante miles de años aislados en aquellas islas, lo que les ha dado una idiosincrasia y una mentalidad muy diferente al resto del mundo.

Los que alguna vez hemos tenido la oportunidad de convivir con ellos sabemos que hay fuertes diferencias entre la idiosincrasia mexicana a la japonesa; por ejemplo el no decir las cosas muy claramente con el objeto de evitar discordia, sacrificando en muchas ocasiones sus puntos de vista, pero ¿porqué hacerlo?

El Sr. Jutaro Sakamoto, quien ha desempeñado varios cargos diplomáticos en el extranjero, entre ellos embajador de Japón en Madrid, en la Conferencia impartida a la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Valladolid el 12 de marzo de 1996 habla de este comportamiento.

En primer lugar resalta la cultura del cultivo del arroz. “¿Saben ustedes cómo se cultiva el arroz? Es totalmente diferente al de otros cereales tales como el trigo, la cebada, etc. El campo tiene que anegarse de agua, tienen que construir un canal y un dique para introducir agua limpia. Es decir, se necesita mucha mano de obra. Además, el cultivo del arroz necesita la cooperación de mucha gente porque a la hora de transplantarlo y cosecharlo es necesario que todos los habitantes del pueblo se dediquen al mismo tiempo y de forma exclusiva y colectiva a esta tarea. Si se viviera en un pueblo así, cualquier persona trabajaría mucho, cooperaría entre sí y sería muy minuciosa, pues para cultivar el arroz hay que programarlo todo muy cuidadosamente. Por otra parte, antiguamente los pueblos japoneses eran autárquicos, porque estaban rodeados por unos bosques muy fructíferos, y no hacía falta comerciar con otros pueblos. Este tipo de pueblo solía ser muy cerrado al exterior, y, en su interior, la mentalidad de la gente era muy diferente a la del pueblo cazador. Es decir, daba mucha importancia al espíritu de armonía, e intentaba a toda costa evitar suscitar discrepancias entre los miembros de la comunidad. Si tienes una opinión diferente a la de los demás, tienes que fingir estar de acuerdo con ellos, ya que, si te echaran de la comunidad, no podrías vivir sólo”

De lo anterior podemos resaltar los aspectos que han influido en el comportamiento japonés: el aislamiento histórico, la insularidad, la pertenencia al grupo y la actitud frente al trabajo, aunque cabe destacar la existencia de muchos más.

Aislamiento histórico de Japón respecto a occidente

Japón estuvo cerrado al exterior durante aproximadamente 300 años (de 1643 a 1868) en lo que se llegó a conformar un grupo social muy diferenciado, con su propio estilo de vida y costumbres: una cultura propia que va a condicionar sus formas de ser y actuar. Esto va a quedar reflejado, lógicamente, en los comportamientos tanto de sus empresas, como de sus empleados, en el trabajo y en las relaciones laborales, enmarcados ambos en un determinado contexto social muy específico.

La insularidad

Japón ha vivido durante 2500 años libre de invasiones, exactamente hasta la capitulación en 1945, por lo que si exceptuamos la influencia de la cultura china, tanto en la escritura, conocida en Japón como Kanji, como en la religión, Confucianismo y Budismo, penetrado este último a través de la península de Corea, podemos decir que se había visto libre de influencias exteriores, hasta ahora.

Otra característica a tener en cuenta, derivada de lo anterior, es el alto grado de homogeneidad racial que presenta la población. Más del 90 % de ésta es japonesa pura.

La dependencia mutua. El grupo

Los japoneses sienten la necesidad de trabajar en equipo, no son individualistas, son gregarios, dando prioridad a los objetivos del grupo frente a los individuales.

La actitud frente al trabajo

En la cultura judeocristiana el trabajo se ha considerado como un castigo. En las culturas orientales es un medio que tienen a su disposición los hombres para alcanzar la perfección...Se le considera como un servicio tanto al estado como a los hombres, por lo que éste ha de estar bien hecho. Desde pequeños, en el jardín de infancia, a los japoneses se les inculca que Japón es un conjunto de islas sin

recursos naturales y que si se quiere comer, si se quiere subsistir, se ha de trabajar, se ha de cooperar, se ha de hacer bien el trabajo, por lo que desde muy pronto éste es entendido como una responsabilidad social.

Estos puntos también los ha divulgado, el Sr. Carlos Kasuga, presidente ejecutivo de Yakult México, quien en múltiples conferencias impartidas en nuestro país ha expresado las diferencias entre Japón y México, señalando tres puntos: educación, religión y la actitud hacia la vida misma y la naturaleza.

Con respecto a la educación, ha mencionado que en México la llevamos de manera instructiva, de conocimientos; los padres se preocupan más por las calificaciones que por la educación formativa.

En el tema de la religión expresa una anécdota donde cuenta que en una ocasión en un programa del Sr. Ricardo Rocha, él fungía como traductor y el periodista le hizo una pregunta a su entrevistado “¿cuál es la diferencia entre los trabajadores japoneses y los mexicanos? El jefe dijo “hemos visitado muchas empresas mexicanas y creemos que el trabajador mexicano es mucho más hábil, pero el día de hoy acabamos de estar en la Villa y nos hemos dado cuenta por que las relaciones entre los obreros y la empresas son tan diferentes. Lo que vimos en la Villa, es que los dos pueblos son iguales: les gustan las peregrinaciones, los amuletos, etc., pero ustedes van a los templos a pedir y a esperar y en el Shintoismo nosotros vamos a ofrecer.”

Este punto es sumamente importante para nosotros como profesionistas, puesto que el tratar con esta ideología mexicana conocida por muchos como “esperar de papá gobierno” es un lastre para nosotros no sólo en las empresas sino como sociedad.

La actitud ante la vida y la naturaleza, es prácticamente el no caer en la mediocridad, el ver de distinta forma al trabajo, no sólo como una necesidad, el verlo como una jornada de ocho o más horas de lunes a sábado, sino verlo como una forma de auto desarrollo y por último el respeto a los recursos naturales, pues ellos al

carecer de los mismos han tenido que padecer y esforzarse el doble por mantener una posición a nivel mundial.

Control de Calidad

Una de las principales corrientes administrativas que influyen en las organizaciones japonesas es el control de calidad, del cual Kaoru Ishikawa señala que es “una revolución conceptual en la gerencia. Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactor para el consumidor”.⁸⁰ Por otro lado el Dr. Armand V. Feigenbaum un ejecutivo occidental que fungió como gerente de control de calidad en la General Electric en Nueva York, define al control de calidad “como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles mas económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”⁸¹

El tener este concepto presente es de vital importancia, puesto que es una de las columnas del tema de estudio de la investigación que se desarrolló.

Círculos de Calidad

Los círculos de calidad son un instrumento del control de calidad japonés y sus principales características son:

- Servicio voluntario. Las personas que integran el círculo deben tener interés e iniciativa.
- Autodesarrollo. Se debe fomentar en las actividades del círculo un proceso de enseñanza aprendizaje para lograr el desarrollo propio.
- Desarrollo mutuo. Cuando el empleado se capacita más, y amplía su multifuncionalidad, el beneficio es para la empresa y para él.

⁸⁰ Kaoru Ishikawa. ¿Qué es control de calidad?. La modalidad japonesa, 1993. Editorial Norma. pp.9.

⁸¹ Ibíd. P.40

- Participación de todos los miembros. En un lugar de trabajo donde hay seis personas, es indispensable la participación de las seis.
- Continuidad. Los círculos de control de calidad deben existir mientras exista la empresa.

Para Ishikawa, dichos círculos deben seguir algunos pasos:

1. *Escoger el tema (fijar metas)*
2. *Aclarar las razones por las cuales se escoge dicho tema.*
3. *Evaluar la situación actual.*
4. *Analizar (investigación de causas)*
5. *Establecer medidas correctivas y ponerlas por obra*
6. *Evaluar los resultados.*
7. *Estandarización, prevención de errores y prevención de su repetición..*
8. *Repaso y reflexión, consideración de los problemas restantes.*
9. *Planeación para el futuro.*⁸²

Como se puede ver la ideología japonesa dentro de las organizaciones tiene un enfoque de prioridad a la calidad por medio de fomentar la comunicación para mejorar sus productos y prevenir la aparición de errores o en su caso detectar sus fuentes para corregirlas.

2.7 Variables interculturales de las organizaciones mexicanas y japonesas

El siguiente cuadro es retomado del libro de Martín González y Socorro Olivares titulado Comportamiento Organizacional. Un enfoque Latinoamericano.

Variable	Mexicanas	Japonesas
Grado en que los valores y objetivos de la organización son conocidos y compartidos con el personal.	Bajo	Muy alto

⁸² *Ibíd.* pp. 141.

Variable	Mexicanas	Japonesas
Orientación al mercado (calidad, servicios, satisfacción de las necesidades de los consumidores)	Baja con tendencia a crecer (por necesidad)	Muy fuerte
Estructura básica de organización	Burocrática-mecanicista	Paternalista (muy parecida al clan)
Velocidad a la que está ocurriendo un cambio en la cultura organizacional.	Lenta, con tendencia a acelerarse por necesidad.	Lenta
Actitud hacia el cambio	Defensiva (tan poco cambio como sea posible)	Adaptativa (tanto cambio como sea necesario, tanta tradición como sea posible)
Estilo de liderazgo predominante	Autocrático-paternalista	Paternalista-participativo
Mecanismos de control	Externos	Internos
Actitud hacia la autoridad	Temor	Respeto y disciplina
Toma de decisiones	Centralizada descendente	Descentralizada (concensual ascendente)
Grado de ritualización de las relaciones Interpersonales	Alto	Muy alto
Orientación de las relaciones interpersonales	Hacia la diplomacia en el trato	Hacia la armonía y la evitación del conflicto
Comunicación	Evasiva y ambigua	Evasiva y ambigua
Actitud hacia el conflicto	Se evita	Se evita

Variable	Mexicanas	Japonesas
Grado en que se fomenta la especialización	Alto	Bajo
Grado en que la empresa se siente responsable de proteger a la persona y de velar por su bienestar	Medio	Muy alto ⁸³

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

Entonces podemos resumir de este capítulo que:

- **La cultura es un campo magnético** que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización.
- **La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos;** la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades.
- **La cultura puede ser un bien o una obligación.** Puede ser una desventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones. Los valores compartidos facilitan

⁸³ Martín González et al, *op. cit.*, pp. 229-230.

también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

Capítulo 3. Yakult

El objetivo de este capítulo es presentar la información recopilada de la empresa Yakult tanto de forma general como de la Planta Ixtapaluca.

3.1 La empresa Yakult

Yakult es una palabra que tiene su origen en el idioma esperanto que significa Yogurt. El idioma esperanto fue creado por el polaco Zemenhof, hace más de cien años quien buscaba crear un idioma universal.

El enfoque de la historia de Yakult se basa principalmente en los resultados que la humanidad ha logrado de múltiples investigaciones dedicadas a mejorar la calidad de vida especialmente otorgando alimentos y bebidas para procurar salud.

A través de la historia, el hombre ha aprendido diferentes formas de utilizar las bacterias lácticas, tradicionalmente las ha empleado para elaborar algunos productos alimenticios fermentados, heredando por generaciones la tecnología de la fermentación.

En 1857 las bacterias lácticas fueron descubiertas por Louis Pasteur, en 1878 Lister reportó el aislamiento de bacterias a partir de leche ácida, en 1889 Henry Tissier descubrió especies de *Bifidobacterium* y *Lactobacillus acidophilus* fue descubierto por Moro en 1900.

Hacia 1907, el biólogo ruso Ely Metchnikoff, ganador en 1903 del premio Nobel por su teoría de los *fagocitos*, sugirió que el proceso de envejecimiento es el resultado de la intoxicación putrefactiva crónica ocasionada por la flora intestinal, esto basado en los descubrimientos en habitantes de algunas regiones de Bulgaria quienes consumieron yogurt como parte de su dieta normal y que tuvieron una longevidad notoria.

Metchnikoff propuso que la vida se prolongaba como consecuencia del consumo de las bacterias lácticas del yogurt (*Lactobacillus bulgaricus* y *Streptococcus thermophilus*) surgiendo así la teoría de que las bacterias nocivas en el intestino pueden ser eliminadas por la acción de estas bacterias. Esta teoría llamó la atención en aquellos días y popularizó el consumo diario de yogurt entre los europeos de esa época.

Sin embargo, estudios posteriores demostraron que el *Lactobacillus bulgaricus*, que era benéfico, moría al pasar por los jugos gástricos y no era capaz de sobrevivir en el intestino. Aunque esta teoría se desechó, hubo investigaciones exhaustivas sobre la flora intestinal.

En 1921, Rettger y sus colaboradores demostraron que las bacterias lácticas del yogurt – en las cuales Metchnikoff basó su hipótesis – no son capaces de sobrevivir en el aparato digestivo.

Años después, en 1930 el Doctor Minoru Shirota aisló – a partir del intestino humano – lactobacilos y tras varias investigaciones y selecciones logró fortalecerlos, haciéndolos resistentes a los jugos gástrico y biliar. Así, a sugerencia de su maestro el Doctor Kenzi Kiyono los nombró *Lactobacillus casei Shirota* en honor a su nombre, siendo este un lactobacilo que puede sobrevivir en el tracto digestivo e inhibir el crecimiento de bacterias nocivas.

Posteriormente, el Doctor Minoru Shirota se dedicó a desarrollar una bebida rica a la que le pudiera adicionar el *L. casei Shirota*; así, en 1935 surge la bebida láctea fermentada “**Yakult**”. El Doctor Shirota se dedicó a difundir su consumo entre el pueblo japonés, continuando sus investigaciones para demostrar la evidencia científica sobre los beneficios probióticos del *Lactobacillus casei Shirota*.

Es así como **Yakult llega al mercado** y con el tiempo **se transforma en una empresa internacionalmente conocida**, destacando no sólo en la fabricación de bebidas, ya que en su país de origen también se dedica a la elaboración de medicamentos, cosméticos y productos de belleza 100% naturales.

Antecedentes Históricos de Yakult

A continuación se mencionan de forma cronológica algunos de los datos más importantes de la historia de Yakult.

- 1925 El Dr. Minoru Shirota realiza investigaciones en Microbiología.
- 1930 Se descubre el *Lactobacillus casei* Shirota, llevado a cabo por el Dr. Minoru Shirota en la Facultad de Medicina de la Universidad de Kyoto.
- 1935 Utiliza la bacteria para crear el producto Yakult en Fukuoka en el *Instituto de Investigación de Bacilos Protectores de Shirota*.
- 1938 Se registra la marca Yakult.
- 1940 Se instalan en todas las zonas de Japón las organizaciones para difundir los bacilos protectores de Shirota, surge así la organización de ventas Yakult.
- 1942 A causa de la 2da. Guerra Mundial, se suspende la producción y venta de Yakult.
- 1950 Se reanuda la producción y venta de Yakult.
- 1955 Se inaugura, en Tokio, Japón la casa Matriz de Yakult Honsha, con la razón social de "Yakult Company, LTD."
- 1956 Se abren las primeras filiales de Yakult Honsha, Company, LTD, en las ciudades de Okayama, Osaka, Nagoya y Shizuoka, todas en Japón.
- 1963 Se adopta el actual sistema de distribución "Sistema de Ventas Cambaceo", que consiste en llevar salud a un mayor número de personas, hasta las puertas de su hogar al menor precio posible.
- 1964 Yakult es nombrado proveedor oficial de los Juegos Olímpicos, realizados en Tokio, Japón.
- 1964 Se inaugura la planta de fabricación de Yakult en Taiwán y con esto se inician las primeras actividades en el extranjero.

- 1967 El Dr. Minoru Shirota funda, en Tokio, Japón, el "Instituto Central de Investigaciones Microbiológicas".
- **1968** Se inaugura la planta de fabricación de Yakult en Brasil y además **Yakult introduce al mercado su actual envase de plástico sustituyendo al anterior de cristal.**
- 1969 Se inaugura la planta de fabricación de Yakult en Hong Kong.
- 1969 El Dr. Minoru Shirota obtiene la Condecoración del Sol Naciente, como un reconocimiento a sus investigaciones.
- 1971 Se inauguran las plantas de fabricación de Yakult en Tailandia y Yakult Corea.
- 1978 Se inaugura la planta de fabricación de Yakult en Filipinas.
- 1979 Se inaugura la planta de fabricación de Yakult en Singapur.
- 1981 Yakult se registra en la primera sección de la bolsa de valores en Tokio como compañía de importancia.
- **1981 Se inauguran las plantas de fabricación de Yakult en México** y Yakult en Guam.
- 1982 Fallece el Dr. Minoru Shirota.
- 1987 Yakult se registra en la primera sección de la bolsa de valores en Osaka como compañía de importancia.
- 1991 Se inaugura la planta de fabricación de Yakult en Indonesia.
- 1992 Se inaugura la Fundación para la Investigación de Biociencia.
- 1994 Se inauguran las plantas de fabricación de Yakult en Australia y Yakult Holanda.
- 1995 Se inicia la distribución de Yakult en Bélgica.
- 1996 Se inicia la distribución de Yakult en Inglaterra y Alemania.
- 1997 Se inicia la distribución de Yakult en Argentina.
- 1998 Se concluye la construcción del Centro de Distribución en Tokio.

- 1998 Las 10 plantas de la casa matriz y una de la compañía afiliada, reciben la certificación de HACCP (Hazard Análisis and Critical Control Points).
- 1999 *Joie* es aprobado por el Ministerio de Salud y Bienestar como alimento para uso específico de la salud.
- 2004 Se realiza la alianza estrategia con grupo Danone
- 2005 Se inaugura la planta de fabricación de Yakult en China; se inaugura el centro de Investigación en Bélgica y se toma la decisión de entrar al mercado Hindú junto con Danone.
- 2005 Se inaugura la planta de fabricación de Yakult en Austria.
- 2006 El nuevo slogan corporativo a nivel mundial es decidido: Healthier People, a Healthier World. Surge la alianza con *Groupe Danone* para introducirse al mercado vietnamita.
- 2007 Inicia operaciones Yakult Italia y se abre una oficina representativa en los Emiratos Árabes Unidos¹

Yakult es una empresa internacional y en constante crecimiento, actualmente se encuentra presente en 32 países: Japón, Taiwán, Brasil, Hong Kong, Tailandia, Corea, Filipinas, Singapur, México, Indonesia, Australia, Holanda, Bélgica, Inglaterra, Alemania, Argentina, E.U.A, Uruguay, Luxemburgo, Francia, España, Brunei, Malasia, China, Nueva Zelanda, Irlanda, India, Austria, Vietnam, Canadá, Italia y Emiratos Árabes Unidos.



¹ Datos de Yakult Japón. Página Web. <http://www.yakult.co.jp/english/htm/index03.html>

3.2 Yakult México: Ixtapaluca

Yakult llevó a cabo la apertura de sus instalaciones en México en el año de 1981 teniendo al frente de su Gerencia General al Sr. Carlos Kasuga, quien es uno de los personajes más reconocidos de la institución a nivel internacional por su filosofía empresarial de la cual se hablará en el siguiente capítulo.

En sus inicios la empresa producía alrededor de 2568 unidades promedio de su producto principal conocido en el mercado con el mismo nombre de la compañía "Yakult" y en el presente año ha llegado a producir aproximadamente 3 millones 200 mil unidades diariamente, sin duda alguna ha llevado un desarrollo constante en estos 27 años gracias a la persistencia de otorgar productos de calidad, a su inversión en tecnología, a la capacidad del personal que la integra (un poco más de 2500 a nivel nacional) y por supuesto a la aceptación del mercado mexicano.

Antecedentes Históricos de Yakult México

A continuación se mencionan de forma cronológica algunos de los datos más importantes de la historia de Yakult México.

- 1981 Nace Yakult México atendiendo el servicio a domicilio.
- 1982 Inicio de las ventas a Mayoreo y Agencias.
- 1990 Modificación del envase Yakult.
- 1993 Se inaugura la nueva oficina Matriz.
- 1999 Reinauguración de la Planta Ixtapaluca.
- 2002 La planta recibe la certificación HACCP.
- 2002 Se introduce al mercado el producto Sofúl.
- 2004 Cuenta con 31 sucursales en el Distrito Federal y zona conurbana, 24 sucursales en diferentes estados de la República Mexicana y 5 Agencias Foráneas
- 2004 Inauguración de la Planta Guadalajara.

Ubicación en México

La oficina matriz se encuentra en el Distrito Federal y cuenta con 5 agencias en el interior de la República ubicadas en: Guadalajara, Monterrey, Oaxaca, Puebla y Toluca así como 24 Sucursales, las cuales se pueden observar en el siguiente mapa.



Las sucursales se encuentran en:

1. Aguascalientes
2. Baja California Norte
3. Campeche
4. Chiapas
5. Chihuahua
6. Coahuila
7. Durango
8. Guanajuato
9. Guerrero
10. Hidalgo
11. Michoacán
12. Morelos
13. Nayarit
14. Querétaro
15. Quintana Roo
16. San Luis Potosí
17. Sinaloa
18. Sonora
19. Tabasco
20. Tamaulipas
21. Tlaxcala
22. Veracruz
23. Yucatán
24. Zacatecas

Yakult Ixtapaluca

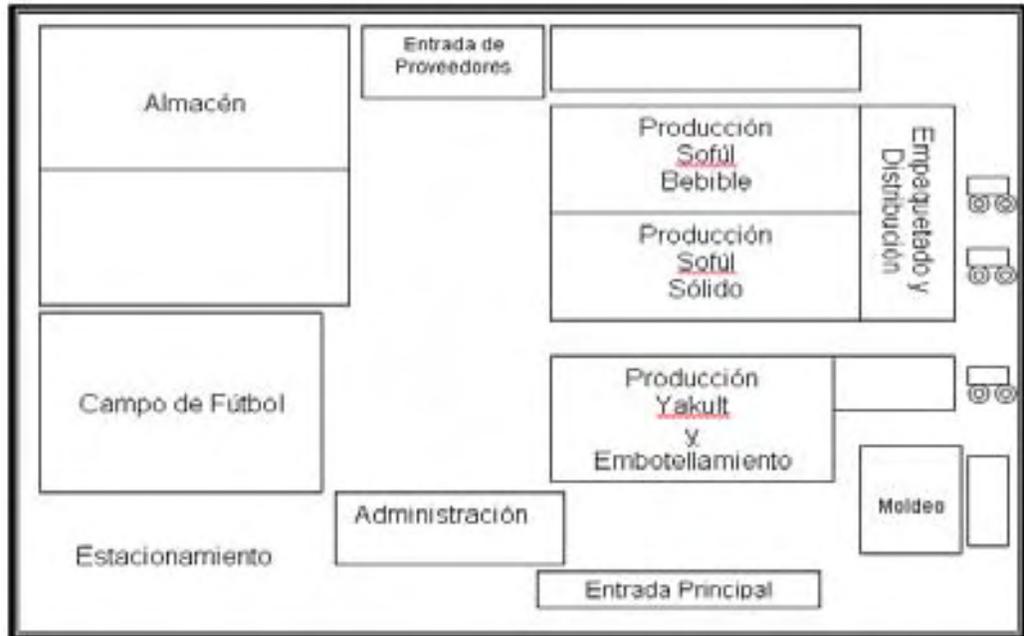
La Planta de Yakult Ixtapaluca es la primera que abre la empresa en nuestro país inaugurándola en el año de 1981 teniendo como ubicación la Carretera Federal México-Puebla Km 30, Ixtapaluca, Edo de México. Actualmente cuenta con más de 450 empleados.

A continuación se detalla un poco más sobre sus instalaciones especificando que la información se basa por respeto a la confidencialidad de la empresa únicamente en la visita guiada e información recopilada de videos, su página de Internet y programas de televisión dedicados a las mismas.

La Planta se compone principalmente por el edificio del área administrativa, la parte destinada al proceso de producción, almacenes (de materia prima y producto), áreas verdes, una planta de tratamiento de agua, campo de fútbol y los estacionamientos.

Cuenta además con una distribución del espacio que genera el flujo correcto de las actividades en cada una de las áreas debido a que no las obstruye e impera el orden, la seguridad e higiene, pues son elementos imprescindibles que se pueden observar con señalizaciones destacadas con diversos colores según sea el caso (de prevención, de dirección de flujo de actividades, de evacuación, entre otros) así como proyectar una imagen de pulcritud en todo momento no sólo en su personal sino también en los inmuebles por lo que prevalecen en estos últimos tonos claros tanto en su edificio principal como en el área de producción.

A continuación se muestra un plano general de las instalaciones de Yakult Ixtapaluca.



3.2.1 Productos de Yakult México: Ixtapaluca

En sus inicios Yakult México contaba únicamente con un producto nombrado como la empresa, en el 2008 cuenta ya con dos productos más; Sofúl en cuatro sabores (manzana, fresa, mango y natural) y Sofúl Bebible en tres (fresa, mango y natural). A continuación se otorga una breve descripción de cada uno y en los anexos un esquema de sus procesos.

Yakult

Es un producto único por las características que posee y por los beneficios que aporta a la salud. Esta bebida láctea fermentada contiene más de 8,000 millones de Lactobacillus casei Shirota que son capaces de llegar vivos hasta en los intestinos y otorgar grandes beneficios.

Descripción del producto: Yakult se elabora a partir de leche descremada que se fermenta con el *Lactobacillus casei* Shirota. Para su elaboración se utilizan azúcar y concentrados naturales de naranja y limón, que junto con los productos resultantes de la fermentación le otorgan su sabor característico.

Beneficios

El *Lactobacillus casei* Shirota fortalece la flora intestinal, logrando mantenerla en equilibrio y con ello:

- Promover la regulación de los movimientos peristálticos (movimiento natural de los intestinos), mejorando así la digestión.
- Ayudar a reducir las sustancias tóxicas producidas por bacterias putrefactivas previniendo así el estreñimiento.
- Incrementar el número de bacterias benéficas en los intestinos contribuyendo a mejorar la resistencia a infecciones gastrointestinales.
- Disminuir los niveles altos de colesterol en la sangre
- Estimular el sistema inmunológico.

Contenido Nutricional

Por cada frasco de 80 ml	
Contenido energético	234 kJ (55 Kcal.)
Proteínas	1,00 g
Bacterias lácticas	100,000,000/ml
Lactosa residual	1.20 g
Glucosa (dextrosa)	0.16 g
Sacarosa	13.3 g
Índice glúcemico	38.8 u
Sodio	9.6 mg
Potasio	38.4 mg
Grasa	0.02 g
Colesterol	No detectado
Calcio	35.19 mg

Sofúl

Es un alimento lácteo fermentado de consistencia suave (con textura espumosa) que aporta calcio y proteínas. Es un alimento que se puede disfrutar en cualquier momento en sus cuatro sabores, Natural, Fresa, Manzana y Mango.

Descripción del producto: Esta elaborado con leche descremada, preparados de fruta y fermentado con el *Lactobacillus casei* Shirota (bacteria probiótica) y el *Streptococcus thermophilus*. Cada copa de Sofúl contiene más de 100 millones de *Lactobacillus casei* Shirota y *Streptococcus thermophilus* por gramo.

Beneficios

Sofúl contiene el *Lactobacillus casei* Shirota exclusivo de Yakult, el cual proporciona importantes beneficios, los cuales ayudan a:

- Mejorar la digestión
- Puede contribuir a mejorar la resistencia a infecciones gastrointestinales
- Cuidar la salud
- Ayuda a prevenir el estreñimiento

Contenido Nutricional

Información Nutricional	Natural	Fresa	Manzana	Mango
Valor promedio por envase				
Contenido energético	411 kJ (97 Kcal.)	378 kJ (88,5 Kcal.)	358 kJ (84 Kcal.)	368 kJ (87 Kcal.)
Proteínas	3,81 g	4,10 g	4,30 g	4,10 g
Grasas	2,30 g	0,20 g	0,20 g	0,20 g
Carbohidratos	15,23 g	17,80 g	16,30 g	17,10 g
Calcio	116 mg	125 mg	132 mg	125 mg
Sodio	46 mg	49 mg	52 mg	49 mg

Sofúl Bebible

Es un alimento lácteo fermentado que contiene el *Lactobacillus casei* Shirota, bacteria probiótica exclusiva de los productos de Yakult, además por estar elaborado con leche aporta calcio y proteína. Sofúl para beber es un alimento que se puede disfrutar en sus tres sabores, Natural, Fresa y Mango. Cada frasco de Sofúl para beber contiene más de 100 millones de *Lactobacillus casei* Shirota y *Streptococcus thermophilus* por gramo.

Descripción del producto: Sofúl para beber está elaborado con leche descremada, preparados de fruta y fermentado con el *Lactobacillus casei* Shirota (bacteria prebiótica) y el *Streptococcus thermophilus*.

Beneficios

Sofúl bebible contiene el *Lactobacillus casei* Shirota exclusivo de Yakult, el cual proporciona importantes beneficios a tu salud por que te ayuda a:

- Mejorar la digestión.
- Puede contribuir a mejorar la resistencia a infecciones gastrointestinales.
- Ayuda a prevenir el estreñimiento.

Contenido Nutricional

Información Nutricional	Natural	Fresa	Mango
Valor promedio por envase			
Contenido energético	279 kJ (65,7 Kcal.)	361 kJ (85,1 Kcal.)	302 kJ (71,2 Kcal.)
Proteínas	2,81 g	2,92 g	2,88 g
Grasas	0,59 g	1,55 g	0,17 g
Carbohidratos	12,27 g	14,88 g	14,56 g
Calcio	190 mg	193 mg	190 mg
Sodio	43 mg	43 mg	43 mg
Vitamina D	2,2 µg	2,1 µg	2,1 µg
Vitamina E	1,1 mg	1,1 mg	1,1 mg

3.2.2 Elaboración de los productos Yakult

La elaboración de los productos de Yakult México son elaborados de la siguiente forma:

Pasos de la elaboración de Yakult

(Imágenes en Anexos)

- Primero se mezcla la leche en polvo y agua esterilizada para obtener leche fluida y por otro lado se prepara el jarabe mezclando azúcar y agua.
- Tanto la leche como el jarabe se pasteurizan para eliminar las bacterias nocivas que se encuentran presentes en ella, en este proceso de pasteurización los azúcares que se encuentran en la leche se caramelizan, dando por el resultado el oscurecimiento de estos azúcares, este proceso es el que da a nuestro producto ese color beige tan característico.
- La leche y el jarabe de azúcar ya pasteurizados se mezclan y se transportan a un tanque llamado *tanque de fermentación*, en este tanque la leche azucarada se pone a una temperatura adecuada para llevar a cabo el proceso de fermentación, esta temperatura es de 37°C y es la ideal para que nuestra bacteria pueda fermentar la leche.
- Por otro lado en la planta de Yakult se fabrica el frasco que ya conocemos. Este está elaborado de un plástico conocido como poliestireno, este plástico es seguro para contener el producto.
- Se rotula con el nombre Yakult y así se encuentra listo para pasar a la máquina de llenado.
- Cada frasco se llena con Yakult y se tapa con una cubierta de aluminio termoadherente, estos frascos se van a la máquina empacadora donde se preparan los paquetes de 3, 5 y 50 frascos.
- De ahí pasan a la cámara fría donde el producto es almacenado a 7°C, en cada etapa del proceso de producción el laboratorio de Yakult realiza análisis para garantizar que el producto cumpla con los estándares de calidad, asimismo estos análisis se realizan al producto terminado, esto con el fin de garantizar que nuestro producto se encuentre con la mejor calidad.

- Yakult también desea que el medio ambiente esté limpio. Las plantas productoras tienen sistemas que limpian el agua residual. Los residuos son reutilizados por otras compañías para elaborar nuevos productos. También controlan más la combustión para evitar la contaminación del aire.⁸⁵

Pasos de la elaboración de Sofúl

(Imágenes en Anexos)

- Primero se mezcla leche en polvo y agua esterilizada para obtener leche fluida y por otro lado se prepara el jarabe mezclando azúcar y agua.
- Tanto la leche como el jarabe se pasteurizan para eliminar las bacterias nocivas que se encuentran presentes en ellas. La leche ya pasteurizada se transporta al tanque de fermentación, donde se adiciona nuestra bacteria el *Lactobacillus casei* Shirota y otra bacteria ácido láctica, estas bacterias fermentarán la leche acidificándola.
- El jarabe de azúcar se mezcla con los preparados de frutas (fresa, manzana y mango) y para el sabor natural crema de leche; cada mezcla se pasteuriza para eliminar cualquier tipo de bacteria nociva que se pueda encontrar, ya pasteurizados se envían al tanque que llamaremos de *presemiproducto*.
- En un tanque más pequeño se mezcla agua con grenetina (que es la base de las gelatinas), esta grenetina nos ayudará a proporcionar la consistencia a Sofúl. Una vez preparada la grenetina se pasteuriza y se envía al tanque de presemiproducto donde se mezclará con el jarabe de azúcar y preparado de fruta. Al mismo tiempo también se adiciona la leche fermentada con el *Lactobacillus casei* Shirota, de esta manera se obtiene el semiproducto Sofúl.
- Por último se prepara agar-agar y agua, el agar-agar es una gelatina vegetal elaborada a partir de algas marinas. Ya preparado el agar-agar se pasteuriza y se adiciona al presemiproducto, la mezcla final es lo que conocemos como Sofúl.

⁸⁵ Datos de Yakult México. Página Web. <http://www.yakult.com.mx/yakult.php>

- Una vez terminado el producto Sofúl, todavía caliente, se vacía en capas de papel, estas capas se esterilizan con luz U.V. antes de vaciar el producto para garantizar que no exista alguna bacteria extraña dentro de ellos. Se envía a las cámaras de refrigeración para que cuaje y se conserve.
- De esta manera es como elaboramos Sofúl en cada uno de sus diferentes sabores.⁸⁶

Pasos de la elaboración de Sofúl Bebible

(Imágenes en Anexos)

- Primero se mezcla la leche en polvo y agua esterilizada para obtener leche fluida y por otro lado se prepara el jarabe mezclando azúcar y agua.
- Tanto la leche como el jarabe se pasteurizan para eliminar las bacterias nocivas que se encuentran presentes en ella. La leche ya esterilizada se transporta al tanque de fermentación, donde se adiciona nuestra bacteria el *Lactobacillus casei* Shirota y otra bacteria ácido láctica, estas bacterias fermentan la leche.
- La pectivina y el almidón se mezclan con agua, además se adicionan las vitaminas y el jugo concentrado de fresa o mango respectivamente. Posteriormente se recircula la mezcla para integrar completamente todos los materiales con el agua. La crema de leche se prepara y esteriliza en un tanque de forma independiente.
- Posteriormente los jarabes son enviados a un equipo de pasteurización para eliminar cualquier tipo de bacteria que se pueda encontrar. En otro tanque se mezcla el calcio con agua y se esteriliza directamente este tanque.
- Por último se envían las mezclas (previamente esterilizadas y enfriadas) a los tanques de semiproducto, donde se deben mantener a una temperatura aproximadamente de 10°C para detener el desarrollo de la acidez y multiplicación de los *Lactobacillus casei*. Hasta este momento podemos hablar de la mezcla final, lo que conocemos como Sofúl para beber.

⁸⁶ Ibidem. (Datos de Yakult México, página web)

- Por otro lado en la Planta se fabrica el frasco. Este esta elaborado de un plástico conocido como poliestireno, que es adecuado para contener nuestro producto. Este material es succionado hacia la máquina de inyección donde es fundido e inyectado a un molde y por medio de aire se le da forma al frasco.
- Una vez elaborados los frascos pasan a la línea de llenado, se le inserta la película termoencogible y pasan a través de un túnel, el cual tiene la función de encoger la película hasta adherirse al frasco. Después se aplica aire para disminuir la temperatura. Una vez listo el frasco pasa a la máquina llenadora, donde el producto, posteriormente se colocan las tapas las cuales son de aluminio con película termosellante.
- Yakult también desea que el medio ambiente esté limpio. Las plantas productoras tienen sistemas que limpian el agua residual. Los residuos son reutilizados por otras compañías para elaborar nuevos productos no alimenticios. También controlan más la combustión para evitar la contaminación del aire.⁸⁷

Entonces podemos resumir de este capítulo que:

- **La empresa Yakult** es una organización de origen japonés que tiene presencia a nivel internacional cuya finalidad es la investigación y fabricación de productos para el cuidado de la salud. En nuestro país específicamente se dedica a la elaboración de productos lácteos, los cuales en su inicio fueron innovadores para el mercado nacional.
- **La empresa Yakult México Planta Ixtapaluca** apoya a sus trabajadores otorgando un ambiente laboral donde destaca el orden, la seguridad e higiene.

⁸⁷ Datos de Yakult México. Página Web. <http://www.yakult.com.mx/yakult.php>

- **La empresa Yakult** en su Planta de Ixtapaluca se preocupa por contribuir a la mejora del ambiente al contar con una planta de tratamiento de agua residual.

Capítulo 4. Análisis de la Cultura Organizacional de Yakult México (Planta Ixtapaluca)

El objetivo de este capítulo es presentar la información que obtuve sobre la Cultura Organizacional de Yakult México (Planta Ixtapaluca), sus elementos y medios por los cuales se difunde.

4.1 Cultura Organizacional Yakult México (Planta Ixtapaluca)

La cultura organizacional de la Planta Yakult Ixtapaluca tiene como pilares los mismos principios fundamentales que maneja cada una de las oficinas que pertenecen a la compañía alrededor del mundo; basados en la ideología japonesa donde destacan principalmente los círculos de calidad y el pensamiento empresarial japonés, ambos ya analizados en el capítulo 2, sin dejar a un lado el contexto en el que cada una se desarrolla.

Al abordar este tema no podría dejar a un lado la percepción de quien en sus inicios fue Gerente General y hoy es su Presidente Ejecutivo en México el Sr. Carlos Kasuga, quien influyó de manera indiscutible en la adaptación cultural de la empresa al contexto mexicano, tomando en cuenta su ideología de la cual resaltan puntos como:

El bien ser: Que significa defender los principios. Una persona que tenga respeto a los valores que se le inculcaron será de provecho no sólo a una organización sino también a la sociedad.

El bien hacer: Hacer las cosas con eficiencia. Todo lo que hagamos en la vida debemos realizarlo de la mejor forma posible y a tiempo para obtener buenos resultados.

El bien tener: Esforzarse a diario para obtener recompensas. Simplemente es el resultado que se consigue por realizar con esmero y responsabilidad las cosas.

El ejemplo causa admiración y respeto: Toda empresa necesita de ejecutivos que proyecten a otros una imagen que sea no sólo admirable sino que también motive a su imitación puesto que se debe predicar con el ejemplo.

Confianza: Este concepto es constantemente puntualizado en conferencias realizadas por parte del Sr. Kasuga, donde señala que si no existe una confianza entre empresa - colaboradores surgen graves problemas que generan un ambiente laboral inestable y posiblemente orille a la desaparición de la misma.

Honestidad: Es un valor que para él puede llegar incluso a estar por encima de títulos universitarios, esto es debido a que en su perspectiva la gente honesta aporta más al crecimiento de una organización que muchos profesionistas que carecen de esta virtud.

Calidad: Al igual que para la mayoría de los japoneses, él menciona que las empresas deberían otorgar un nivel de calidad constante en sus productos y servicios, puesto que es un elemento que llega a diferenciarlos y en el caso de Yakult no se escatima.

Remuneración justa: El otorgar sueldos justos genera un mejor ambiente en las organizaciones.

Ostentación: Muchas empresas caen en los típicos errores de sacar casas nuevas, coches de lujos, muebles exclusivos e incluso contratar secretarias con tipo de modelos de los primeros ingresos que tienen cuando en realidad estos recursos deberían de tener otros destinos como la reinversión. Es una de las características de Yakult, no son ostentosos.

Tecnología, inversión, personal, proveedores y clientes: Son elementos que no deben descuidar en ningún momento las organizaciones, sin el buen manejo de ellos no existe posibilidad de que las empresas aspiren a su desarrollo.

Todos estos temas son constantes en el desarrollo de la compañía Yakult en México como es de imaginarse; más adelante se señalarán dentro de los elementos de la cultura organizacional otros factores que forman parte de la ideología del Sr. Kasuga.

Filosofía Yakult

La filosofía corporativa de Yakult resalta elementos como: la salud, la excelencia y la investigación, los cuales son concebidos como pilares de su cultura organizacional.

A nivel internacional, se conceptualiza de la siguiente manera:

“Contribuimos a la salud y a la felicidad de la gente alrededor del mundo a través de la búsqueda de la excelencia en la ciencia de vida en general y en nuestra investigación y experiencia en microorganismos en particular”.

■ 企業理念

私たちは、生命科学の追究を基盤として、
世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献します。

88

■ CORPORATE PHILOSOPHY

We contribute to the health and
happiness of people around the world
through pursuit of excellence in life
science in general and our research
and experience in microorganisms in
particular.

89

⁸⁸ Datos de Yakult Japón. Página Web.

<http://www.yakult.co.jp/front/company/profile/htm/index.html>

⁸⁹ Datos de Yakult Japón. Página Web. <http://www.yakult.co.jp/english/htm/index.html>

En México se difunde como:

Filosofía: Nosotros contribuimos al desarrollo de una vida alegre y saludable para la población de todo el mundo, a través de la investigación en las ciencias de la vida.

Aunque se omiten algunas palabras como la *excelencia* básicamente tienen el mismo eje que son los principios antes mencionados.

Otro de los factores que integran la cultura organizacional de Yakult en nuestro país es la forma de proyectar su objetivo a futuro, su visión.

Visión: Seguir siendo la empresa líder a nivel mundial en la venta e investigación científica de productos que contribuyan a la salud del pueblo. Mediante el concepto de medicina preventiva.

La razón de ser de toda organización es la comúnmente llamada misión, como ya se había resaltado en el marco teórico de esta investigación. A continuación se detalla la que pertenece a Yakult en México.

Misión: Ofrecer productos de excelente calidad basados en la investigación científica que contribuya a fomentar un estilo de vida saludable bajo los conceptos establecidos por el Shirota-ismo que son:

Prevención. En vez de tratar las enfermedades cuando éstas ocurren, nosotros debemos tomar medidas preventivas para que la gente no llegue a adquirir esos males.

Intestinos saludables. El ser humano absorbe los alimentos mediante los intestinos. Al mantener sus intestinos saludables, aseguran una vida sana y más larga.

Precio razonable. Queremos que la mayoría de la gente sea capaz de proteger sus intestinos y tener una vida saludable a través del consumo de **Yakult**. Por eso el precio debe ser accesible. Apoyado en un sistema de venta eficiente que asegure la calidad de nuestros productos.⁹⁰

Otro de los principios que Yakult tiene esta dirigido a la investigación y desarrollo de nuevos productos, el cual transmiten por medio de la página principal de su sitio Web en México:

“El principio fundamental que mueve a Yakult para continuar investigando y desarrollando nuevos productos es el mismo de nuestro fundador, el Dr. Minoru Shirota, partidario de la búsqueda de una vida larga y saludable”

La forma en que integran su objetivo general, es:

”Compartir nuestro ideal y filosofía con los clientes, es la tarea diaria de las personas que formamos parte de la empresa Yakult. La gente que integra la sociedad es la razón de nuestro existir ya que pretendemos llegar a sus hogares y entregar el fruto de nuestro esfuerzo”.

⁹⁰ Datos de Yakult México. Página Web. <http://www.yakult.com.mx/mision.php>

Valores Yakult

Los valores de la empresa son:

- **Puntualidad.** Es primordial para Yakult puesto que el trabajo debe ser realizado en tiempos establecidos sin demora. Un valor muy recalcado en la cultura empresarial japonesa.
- **Honestidad.** Pues permite tener confianza con cada uno de sus empleados y dejar que cada uno sea responsable de su trabajo.
- **Lealtad.** La cual permite un vínculo del empleado con la empresa y a su vez brindara esa seguridad de pertenencia a la institución.
- **Honradez.** Es una virtud indispensable para los integrantes de una organización, sin ella no podría haber desarrollo ni una buena relación.
- **Calidad.** Es el elemento que hace la diferencia poder otorgar productos de calidad.

Por otro lado, también existen políticas o guías de acción para los trabajadores dentro de la empresa. Estas giran entorno a tres temas:

- La prioridad es el cliente.
- El auto desarrollo.
- La justicia.

Más adelante se puntualizan algunas de estos lineamientos.

Características de la Cultura Organizacional de Yakult Ixtapaluca

Tanto en Yakult Ixtapaluca como en cualquiera de sus instalaciones, la cultura organizacional tiene la finalidad de otorgar productos de calidad que ayuden a la salud de las personas mediante un ambiente laboral cordial, respetando valores y apoyando al auto desarrollo.

La cultura organizacional dentro de cada uno de sus departamentos se observa por medio de la buena relación que existen entre los integrantes de cada grupo de trabajo, el orden y enfoque dirigido a los resultados de todas sus actividades, los cuales son evaluados por medio del control de calidad institucional. También se destaca por la pulcritud en cada uno de sus integrantes (todos con uniforme) y en el manejo exclusivo tanto de las herramientas como equipo designado para realizar su trabajo.

Yakult se ha preocupado por mantener una imagen que la destaque entre la competencia tanto de manera interna como externa.

- De manera interna. Proporcionando a sus colaboradores todo para poseer un ambiente laboral óptimo, productivo y competitivo. (lineamientos donde fomenta la participación de cada uno de sus trabajadores, las herramientas necesarias, capacitación, uniformes, conciencia por el medio ambiente, actividades que fomenten la integración, motivación y el auto desarrollo)
- De forma externa. No sólo ofreciendo productos de calidad certificada sino con publicidad en diversos medios, el fomento a la investigación a favor de la salud, patrocinando múltiples congresos y actividades en pro de la sociedad.

Otros elementos de la Cultura Organizacional Yakult-Ixtapaluca

A continuación se mencionan otros elementos que se relacionan con la cultura organizacional de Yakult Ixtapaluca:

- **Horarios.** Los trabajadores tienen un horario de 8:30 a.m. a 18:00 hrs. De lunes a viernes y los sábados de 8:30 a 13:30 hrs. Dependiendo de su jerarquía y necesidades de trabajo, les corresponde descansar en sábados alternados según el calendario aprobado. El personal cuenta con una hora y 15 minutos para comer que es de 14:00 a 15:15 hrs.
- **El nivel escolar de sus trabajadores.** El nivel escolar del personal es mínimo medio superior.
- **Ascensos.** Existen ascensos con base en méritos cada seis meses, estos no necesariamente son aportaciones individuales al trabajo, puesto que se valora primordialmente la participación al esfuerzo en conjunto.
- **Antigüedad:** La antigüedad es parte de los estímulos que reconoce la empresa, así como premios al esfuerzo otorgados al desempeño en el trabajo o el de excelencia que otorgan al personal que se distingue por su calidad e iniciativa.
- **Incentivos.** Cada mes se otorgan incentivos económicos para los vendedores de acuerdo al resultado que obtuvo cada persona, pero no rebasa el 15% de su ingreso mensual.

- **Prestaciones.** El personal cuenta con prestaciones adicionales a las de la ley como por ejemplo: por matrimonio, por nacimiento de hijos o por fallecimiento un apoyo importante para sus colaboradores. En las entrevistas me mencionaron que estas no se reparten de igual forma entre hombres y mujeres, ya que existe un cierto favoritismo a favor del sexo masculino.
- **Remuneración:** Entre los distintos niveles jerárquicos no existe gran diferencia en cuanto a sueldos. La diferencia de sueldo entre el presidente de la compañía y el colaborador de más bajo nivel es sólo siete veces superior, esto debido a la regla del Sr. Kasuga 1-7 con la que se maneja en términos generales que por cada peso que se proporcione de salario al trabajador con menor nivel el de mayor recibirá siete.

Esto me sorprendió, puesto que desconocía que dentro de una organización como Yakult existieran reglas donde se fomentara por medio de la remuneración la eliminación de situaciones que en muchas otras se generan por la diferencia en los sueldos.

- **Utilidades.** La participación de los trabajadores en las utilidades corresponden aproximadamente a cinco meses de sueldo y la empresa estimula a cuidarlas e incrementarlas mediante la invitación al ahorro y el valorar el esfuerzo realizado durante el año.

4.2 Comunicación Yakult Ixtapaluca

Principalmente se da a través de juntas para estudiar los avances que se han tenido con respecto a los objetivos tanto a nivel directivo como en las distintas áreas para el mejoramiento del trabajo.

El trabajo en equipo y la comunicación se fomentan con la realización de juntas diarias con el formato de los círculos de calidad japonés donde se analizan los objetivos obtenidos y se plantean nuevos retos en medida siempre de las posibilidades reales.

En los grupos de trabajo no existe el pensamiento de que si el mexicano sabrá o no trabajar en equipo, simplemente se trabaja de esa forma. Esto es debido a que el personal se integra por gente tanto de nacionalidad mexicana como japonesa, lo cual no causa ningún impedimento para realizar en conjunto las actividades asignadas aunque en ocasiones llega a surgir la percepción de favoritismos o preferencias a favor de la gente de origen japonés por parte de los trabajadores mexicanos según las personas que me apoyaron en las entrevistas así como competencias entre equipos pero afirman que son a favor de realizar mejor las actividades.

El personal siempre cuenta con un plan de trabajo a ejecutar, se maneja un plan diario, semanal, mensual, semestral y anual. Mismos que elabora la persona que los ejecuta, y ella misma establece sus propios objetivos.

El trabajo en equipo es la clave nipona y la fórmula mejor guardada por Yakult, aun más que la del mismo producto. La colaboración se refleja en todos los procesos: empieza desde la planeación y llega hasta la ejecución mediante una retroalimentación continua. La idea es que cada uno de sus colaboradores sepa la importancia que tiene su esfuerzo para la obtención de los resultados esperados.

La comunicación fluye de forma precisa tanto en la planta como en las oficinas, pues tienen el menor número de niveles jerárquicos posibles y cuentan con

el equipo y herramientas necesarias por ejemplo: computadoras, teléfonos, pizarras, controles específicos designados exclusivamente para la realización de sus tareas además de contar con una buena relación entre sus integrantes.

Uno de los instrumentos que se pueden observar en las instalaciones de producción son "las pizarras". Allí, a la vista de todos, cada día se anotan los objetivos trazados por cada trabajador; los logros se redactan en color negro y lo que no se ha cumplido en rojo. "Cuando alguien llega a ver que otro tiene acumulados varios rojos no hace falta gritarles ni decirles nada, solos se dan cuenta de que andan mal". Si alguien tiene mala racha, se integra un equipo que lo ayuda a salir del bache.

4. 3 Medios que apoyan a la difusión de la Cultura Organizacional en Yakult Ixtapaluca

A continuación se indican los principales medios por los cuales se difunde la cultura organizacional de la empresa Yakult en especial dentro de la Planta Ixtapaluca. He de puntualizar que no se lleva una evaluación de los mismos debido a que la información recopilada fue otorgada de forma general por respeto a la confidencialidad de la compañía.

Reglamento y políticas de acción

En el tema de los lineamientos que regulan las actividades de Yakult Ixtapaluca algunas personas me puntualizaron la existencia de un tipo de decálogo de trabajo que en general habla de que trabajador debe poner sus propios retos laborales y fomenta a la iniciativa, a la superación, al auto desarrollo, a la confianza en si mismos y no tener miedo al cambio.

Parte de las normas que existen en la Planta son:

- Las faltas sólo se justifican mediante la incapacidad médica del I.M.S.S.

- El personal tiene la obligación de registrar la entrada y salida de su jornada, en los controles establecidos.
- Es obligatorio portar el uniforme, por ejemplo: para los administrativos femeninos: saco y blusa color hueso, falda color verde y los de la planta el uniforme que se les proporciona en tonos claros.
- Al salir de las instalaciones el personal debe cerciorarse de que todo quede según las medidas de seguridad (apagado el equipo de computo, la luz y en orden el equipo).
- El equipo que se proporciona sirve únicamente para el uso exclusivo del usuario autorizado y para la realización de su trabajo.
- Esta prohibido sacar información de las computadoras.

Manuales Corporativos

Existen varios manuales que lamentablemente por cuestiones de respeto a la privacidad de la empresa no pude tener acceso, pero están principalmente enfocados a integración del personal, seguridad e higiene y sobre todo a la calidad en servicio y productos.

Videos

Los videos con los que cuenta la organización son principalmente dirigidos a la difusión de la historia de la empresa tanto para los medios de comunicación como para los nuevos integrantes de la compañía.

Capacitación y auto desarrollo

La capacitación esta enfocada principalmente a como realizar las actividades con la maquinaria y motiva al auto desarrollo.

Actividades de integración

Los ejecutivos de la Planta Yakult Ixtapaluca toman en cuenta por ejemplo fechas importantes para los mexicanos como el 10 de mayo, 2 de noviembre, 12 de diciembre, navidad y año nuevo, en algunas de ellas llevan a cabo reuniones con el fin de que el personal conviva así como actividades deportivas (en las instalaciones Yakult Ixtapaluca existe una cancha), movimientos que fomenten a mejorar el medio ambiente y para otorgar reconocimientos por la antigüedad.

Relación con proveedores

Con respecto a las relaciones con los proveedores el Sr. Carlos Kasuga menciona constantemente este tema como fundamental para la existencia de la empresa, puesto que en el caso de Yakult si no tuviera una buena relación la calidad de los productos variaría cosa que no ha pasado durante los 27 años que lleva en el mercado mexicano. “Hay que procurar siempre a los proveedores, pagarles a tiempo, invitarlos a comer de vez en cuando, darles un obsequio para que siempre tengan tu mercancía a tiempo y con la misma calidad” señala.

Página Web

La página de Internet dedicada a Yakult en México ha tenido cambios notables en los últimos años. Enfocada en sus inicios a los niños y dirigiéndose ahora al público en general procurando una imagen con mayor diseño donde se difunde parte de la filosofía de la empresa, su expansión a nivel mundial y los procesos de elaboración de cada uno de sus productos.

Este ha sido un medio que ha funcionado también como un conducto para tener contacto con sus clientes y gente que esta interesada en unirse a su equipo de trabajo.

Visitas a la Planta

Estas visitas guiadas a la planta son un medio dirigido principalmente a escuelas para acercar a niños y jóvenes al conocimiento de los beneficios de los productos y su proceso de elaboración. Estas suelen mostrar limitaciones al público debido a que sólo se permite la entrada a grupos con previas citas dejando a un lado a las personas interesadas que no pertenecen a una escuela o que no integran grupos de un determinado número.

Entonces podemos resumir de este capítulo que:

- **La cultura organizacional de la Compañía Yakult** se ha tratado de adaptar a cada uno de los países donde se encuentra para ser aceptada por el personal que la integra. Así mismo ha tomado en cuenta las necesidades de los empleados, los motiva a realizar su trabajo y se ha preocupado por fomentar la salud humana.
- **La comunicación organizacional dentro de Yakult** ha sido uno de los principales puntos para lograr los objetivos de la empresa durante sus 27 años en México, así como para fortalecer los lazos de trabajo entre los empleados de los que algunos inclusive tienen ya varios años formando parte de su equipo de trabajo.
- **La importancia de la cultura organizacional de Yakult** se refleja en los resultados que ha obtenido en el tema del auto desarrollo de sus trabajadores.

- **La empresa Yakult** se ha preocupado por difundir a la sociedad a través de su página Web información de su cultura organizacional abarcando temas no sólo de su historia y filosofía sino también de interés por la ecología.

Aportaciones

Con base en el análisis realizado de la cultura organizacional de la empresa Yakult México caso Ixtapaluca mediante la observación directa de las instalaciones, conversaciones tanto con integrantes de su personal como clientes e información recopilada de Internet, programas de televisión y medios publicitarios, sugiero los siguientes puntos con el fin aportar a la mejora de su comunicación interna y externa.

Pienso que la compañía debe continuar fomentando la comunicación directa entre los integrantes de los equipos de trabajo como lo hace Yakult Ixtapaluca así como el que sean ellos quienes determinen sus objetivos como hasta ahora.

Aunque prevalece un ambiente laboral agradable es necesario llevar a cabo un estudio del comportamiento de los trabajadores en determinado tiempo sobre todo para captar el grado de satisfacción que tienen con su medio, sus inquietudes y llevar a cabo la observación constante del desenvolvimiento de las actividades ya sea para corregir o simplemente prevenir elementos que pudieran obstaculizar el flujo de información y la comunicación en los equipos de trabajo. También es necesario saber el por qué surgen sentimientos de favoritismo inclinados hacia los japoneses como en cuanto a géneros por las prestaciones. Las preguntas con las cuales base mis entrevistas anexadas al final del texto pueden ayudar.

He de mencionar que en lo particular en uno de los primeros contactos que tuve con la empresa algunos de sus trabajadores me dieron la impresión de no estar del todo satisfechos por pertenecer a la organización, pero por no ser propiamente de la planta sólo me quedaría proponer que el anterior estudio se realizara de forma general.

Con respecto a las herramientas y los medios estoy a favor de que sigan siendo los mismos, pues han otorgado buenos resultados.

Así mismo, continuar con la integración de los colaboradores de la planta a través de las reuniones motivacionales, reconocimiento y actividades, pues traen resultados que favorecen a la comunicación organizacional.

En cuanto a medios de difusión de Yakult Ixtapaluca que tienen que ver directamente con la cultura organizacional expongo los siguientes comentarios.

Con relación a la página de Internet, sin duda aquellas personas que pudieron observar los cambios de la página de Yakult México en los últimos años podrán afirmar que estos fueron a favor de la organización, puesto que es más completa y con una imagen más refinada por dirigirse ahora a un público general aunque no estaría por demás volver a colocar en la misma juegos didácticos que vuelvan a mostrar a la planta, los productos y sus procesos de una forma dinámica para los niños puesto que fueron eliminados limitando una fuente que generaba interés por visitarla.

Para lograr una mejor relación con los clientes que se interesan en ir a la Planta propondría al respecto tal vez una forma más flexible de manejar las visitas para que las personas tengan oportunidad de conocerla, puesto que es una experiencia muy interesante.

Conclusiones

Con el desarrollo de esta tesis pude obtener la información necesaria para comprobar la hipótesis expuesta en el proyecto “Toda organización que cuente con una sucursal fuera del país de origen necesita llevar a cabo una adaptación de su cultura organizacional al país donde se va a establecer, la cual debe ser implantada de forma eficiente para lograr resultados plenamente satisfactorios”.

En el caso particular de la empresa Yakult México Planta Ixtapaluca, pude exponer elementos que constatan que se ha llevado a cabo una adaptación tomando en cuenta factores de la cultura nacional sin dejar a un lado la inculcación de los valores propios de la compañía, siendo estos difundidos como la base para desarrollo de su trabajo.

El contexto de Yakult Ixtapaluca ha sido tomado en cuenta para enfocar parte de sus esfuerzos en mejorar el ambiente en donde realizan sus actividades los trabajadores con el fin de obtener mayor productividad y excelentes resultados. Elementos como las tradiciones, valores, ideología, costumbres en fin, cultura, y la manera en que éstas han sido integradas para formar una identidad, han sido la base para sembrar un compromiso entre sus colaboradores y la organización.

Yakult Ixtapaluca se ha preocupado también por proyectar una imagen que apoya a la sociedad mexicana a través de la difusión del cuidado de la salud, actividades en pro de la comunidad que le rodea y el respeto por el medio ambiente.

Al igual pude visualizar el crecimiento que ha tenido Yakult alrededor del mundo y valorar la perseverancia que necesitan las empresas para ser reconocidas como ella a nivel internacional.

A pesar de que al principio de este trabajo percibí que resultaría difícil adaptar una cultura organizacional con bases japonesas que tienden a idearse como estrictas, rígidas y disciplinadas con la cultura mexicana, Yakult las manejo de manera inteligente y flexible. La adaptación que realizaron sus ejecutivos, en especial el Sr.

Kasuga fue menos complicada de lo que yo me imaginaba debido a que él es hijo de emigrantes japoneses pero nació y creció en nuestro país, por lo que siempre ha tenido una visión de ambas culturas.

De la misma forma, durante el progreso de este trabajo he podido comprender y valorar la importancia que tienen las personas en la integración de las organizaciones.

Descubrí que Yakult es una empresa que se preocupa por fomentar el auto desarrollo de su gente. Que los estándares de calidad van de la mano con la forma de trabajo; que los resultados esperados de los objetivos dependerán de la estabilidad del empleado y de la comunicación que tengan tanto para informar como para resolver cualquier percance que suceda.

Noté que la Cultura Organizacional en la Planta de Ixtapaluca esta bien difundida, puesto que en general los empleados se sienten parte de la empresa y consideran que su trabajo permite que la sociedad adquiera un producto que le brindara beneficios para su salud.

En cuanto a la comunicación me lleve una gran sorpresa al visitar sus instalaciones y observar que se apoya al flujo de la información mediante un mínimo de niveles jerárquicos, continuas juntas que fomentan la comunicación directa y difusión de los objetivos. Con respecto a los señalamientos dentro de la Planta y las oficinas se pueden visualizar con facilidad. Además de contar con las medidas de seguridad e higiene propias de una planta.

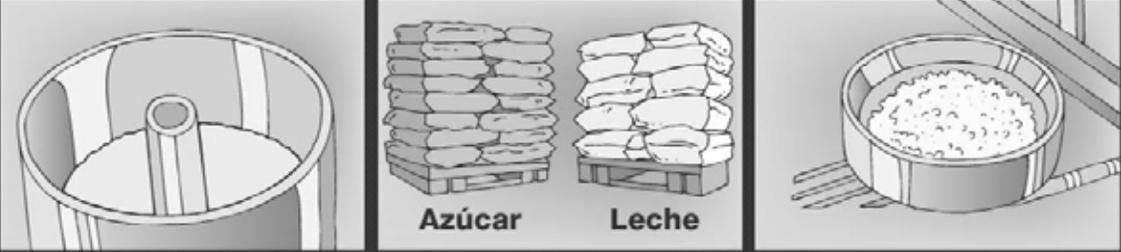
Espero que con este trabajo los estudiantes que estén interesados en el tema puedan acercarse a consultarla y les sea de utilidad para realizar o complementar sus ideas con respecto a la Cultura Organizacional, pues como dije considero que a través de la cultura se puede aportar una mejor calidad de vida a los trabajadores dentro de las organizaciones por medio de mejores diseños tanto de culturas que respeten y fomenten el desarrollo profesional como el diseño de mejores sistemas de comunicación.

Anexo A a) Proceso de Producción de Yakult

Yakult
Finalmente el bienestar

Proceso de Producción Yakult

Procesos < Anterior Siguiente >



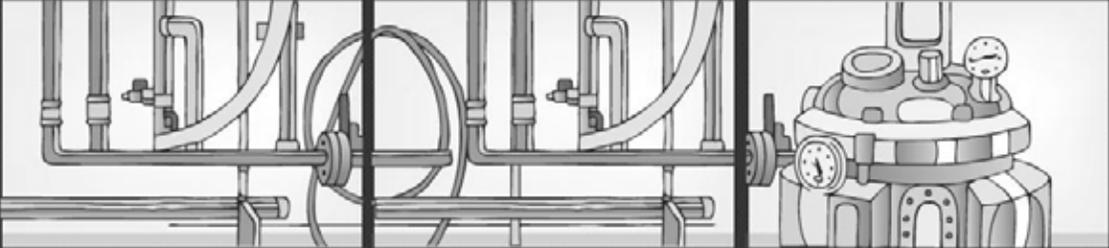
Azúcar **Leche**

Primeramente se mezcla leche en polvo y agua suavizada para obtener leche fluida y por otro lado se prepara el jarabe mezclando azúcar y agua.

Yakult
Finalmente el bienestar

Proceso de Producción Yakult

Procesos < Anterior Siguiente >



Tanto la leche como el jarabe se pasteurizan para eliminar las bacterias que se encuentran presentes en ellos, en este proceso de pasteurización los azúcares que se encuentran en la leche se caramelizan, dando por resultado el oscurecimiento de estos azúcares, este proceso es el que le da a nuestro producto ese color beige tan característico.

Yakult
Finalmente el bienestar

Proceso de Producción Yakult

Procesos < Anterior Siguiente >

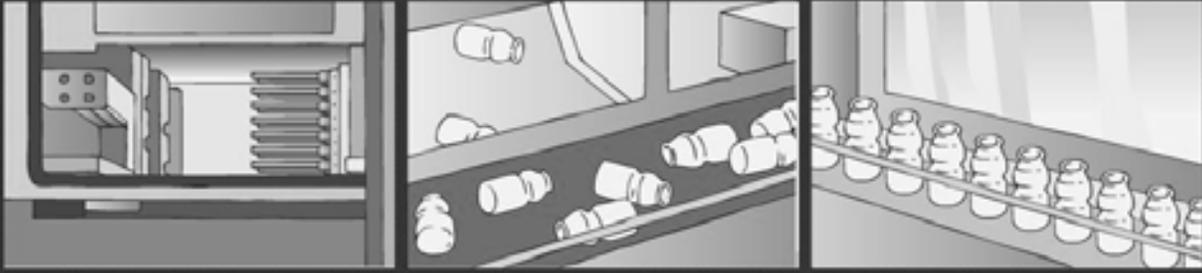


La leche y el jarabe de azúcar ya pasteurizados se mezclan y se transportan a un tanque llamado de fermentación, en este tanque la leche azucarada se pone a una temperatura adecuada para llevar a cabo el proceso de fermentación, esta temperatura es de 37°C y es la ideal para que nuestra bacteria pueda fermentar la leche.

Yakult
Técnalo diariamente

Proceso de Producción Yakult

Procesos < Anterior Siguiente >

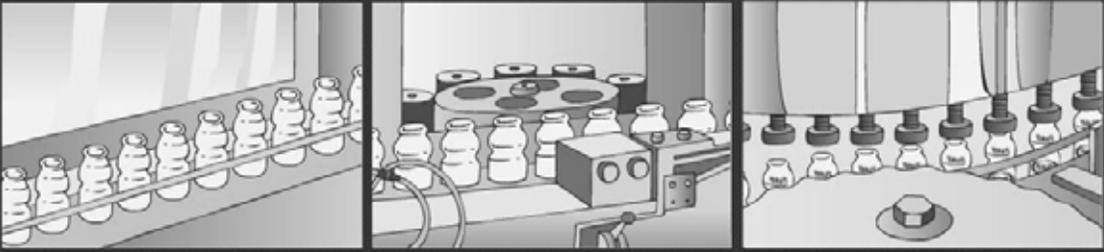


Por otro lado en la planta se fabrica el frasco. Este, está elaborado de un material conocido como poliestireno, que es adecuado para contener nuestro producto.

Yakult
Técnalo diariamente

Proceso de Producción Yakult

Procesos < Anterior Siguiente >

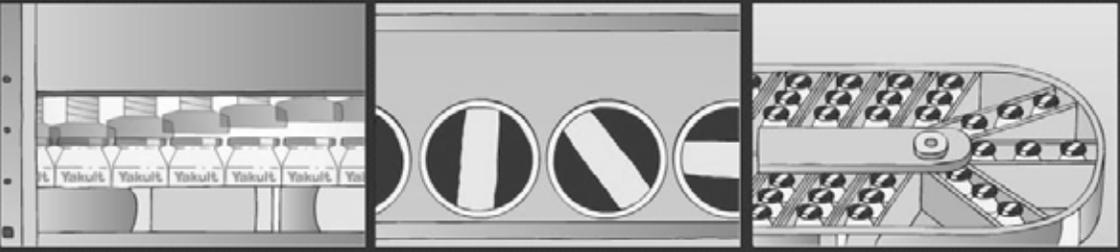


Se rotula con el nombre de Yakult y así se encuentra listo para pasar a la máquina de llenado.

Yakult
Técnalo diariamente

Proceso de Producción Yakult

Procesos < Anterior Siguiente >



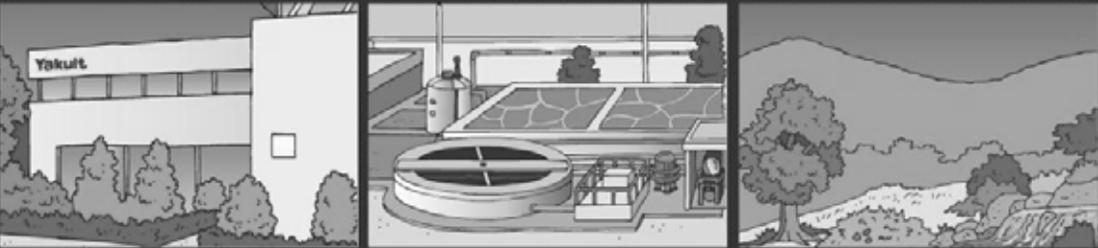
Cada frasco se llena con Yakult y se tapa con una cubierta de aluminio termoadherente, estos frascos se van a la máquina empacadora donde se preparan los paquetes de 3, 5 y 50 frascos.

Yakult *Finalo altamente* **Proceso de Producción Yakult** Procesos < Anterior Siguiente >



De ahí pasan a la cámara fría donde el producto es almacenado a 7°C, en cada etapa del proceso de producción, el laboratorio de Yakult realiza análisis para garantizar que el producto cumpla con los estándares de calidad, así mismo estos análisis se realizan al producto terminado, con el fin de garantizar que nuestro producto se encuentre con la mejor calidad.

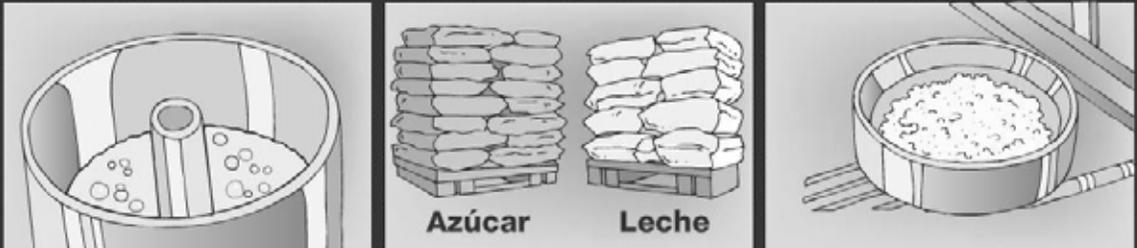
Yakult *Finalo altamente* **Proceso de Producción Yakult** Procesos < Anterior Siguiente >



Yakult también desea que el medio ambiente esté limpio. Las plantas productoras tiene sistemas que limpian el agua residual. Los residuos son reutilizados por otras compañías para elaborar nuevos productos no alimenticios. También controlan la combustión para evitar la contaminación del aire.

b) Proceso de Producción de Sofúl

Sofúl *Yakult* **Proceso de Producción Sofúl** Procesos < Anterior Siguiente >

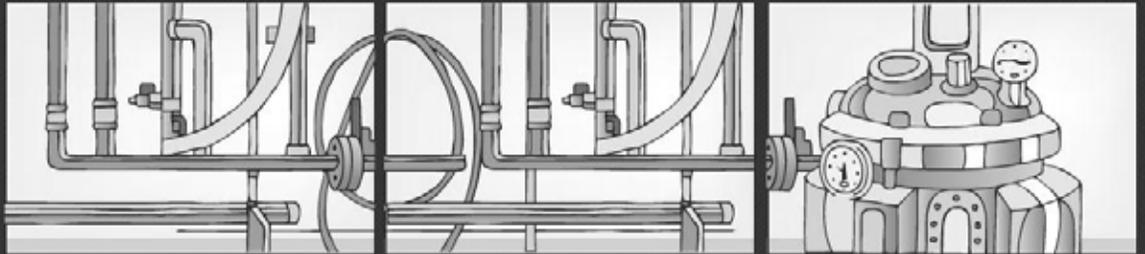


Primeramente se mezcla leche en polvo y agua esterilizada para obtener leche fluida y por otro lado se prepara el jarabe mezclando azúcar y agua.



Proceso de Producción Sofúl

Procesos < Anterior Siguiente >



Tanto la leche como el jarabe se pasteurizan para eliminar las bacterias nocivas que se encuentren presentes en ellos, La leche ya pasteurizada se transporta al tanque de fermentación, donde se adiciona nuestra bacteria el *Lactobacillus casei* Shirota y otra bacteria ácido láctica, estas bacterias fermentarán la leche acidificándola.



Proceso de Producción Sofúl

Procesos < Anterior Siguiente >



El jarabe de azúcar se mezcla con los preparados de fruta (fresa, manzana y mango) y para el sabor natural crema de leche; cada mezcla se pasteuriza para eliminar cualquier tipo de bacteria nociva que se pueda encontrar, ya pasteurizados se envían al tanque que llamaremos de presemiproducto



Proceso de Producción Sofúl

Procesos < Anterior Siguiente >



En un tanque más pequeño se mezcla agua con grenetina, la cual nos ayudara a proporcionar la consistencia a Sofúl. Una vez preparada la grenetina se pasteuriza y se envía al tanque de semiproducto donde se mezclara con el jarabe de azúcar y preparado de fruta. Al mismo tiempo también se adiciona la leche fermentada con el *Lactobacillus casei* Shirota, de esta manera se obtiene el presemiproducto Sofúl.

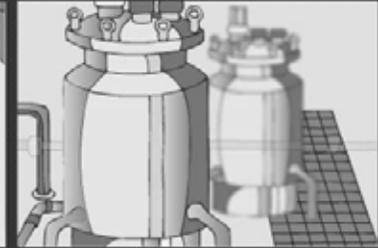


Proceso de Producción Sofúl

Procesos

< Anterior

Siguiente >



Por último se prepara agar-agar y agua, el agar-agar es una gelatina vegetal elaborada a partir de algas marinas. Ya preparado el agar-agar se pasteuriza y se adiciona al presemiproducto, la mezcla final es lo que conocemos como Sofúl.

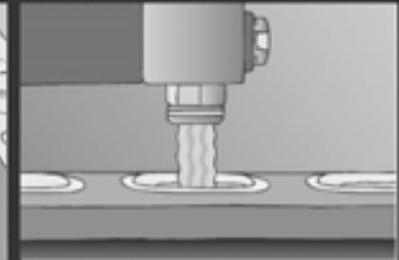
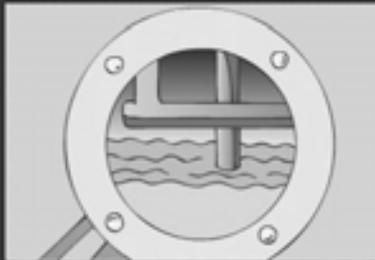


Proceso de Producción Sofúl

Procesos

< Anterior

Siguiente >



Una vez terminado el producto Sofúl, todavía caliente, se vacía en copas de papel, estas copas se esterilizan con luz U.V. antes de vaciar el producto para garantizar que no exista alguna bacteria extraña dentro de ellos. Se envía a las cámaras de refrigeración para que cuaje y se conserve.

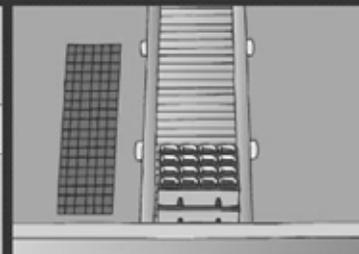
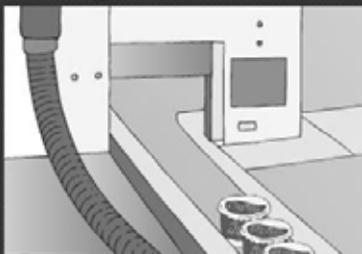


Proceso de Producción Sofúl

Procesos

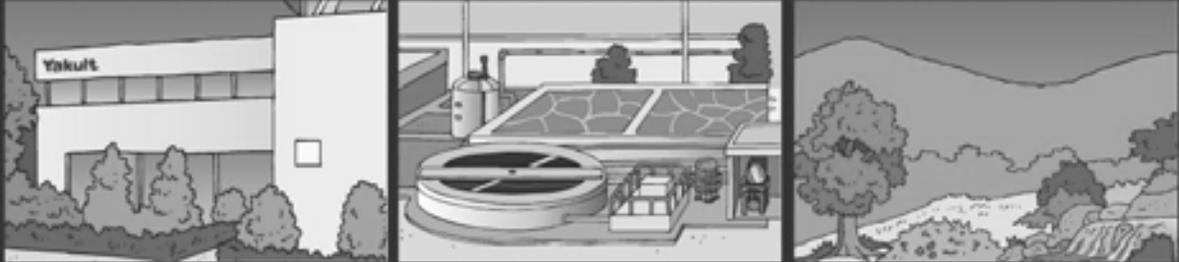
< Anterior

Siguiente >



De esta manera es como elaboramos Sofúl en cada uno de sus diferentes sabores.

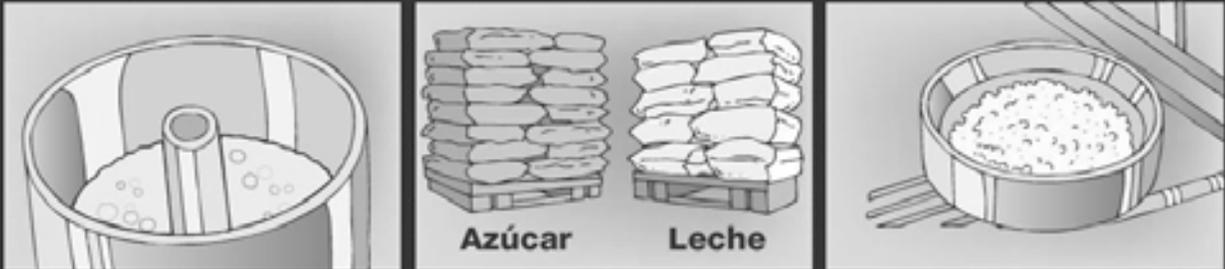
Sofúl Yakult Proceso de Producción Sofúl Procesos < Anterior Sigüente >



Sofúl también desea que el medio ambiente esté limpio. Las plantas productoras tiene sistemas que limpian el agua residual. Los residuos son reutilizados por otras compañías para elaborar nuevos productos. También controlan la combustión para evitar la contaminación del aire.

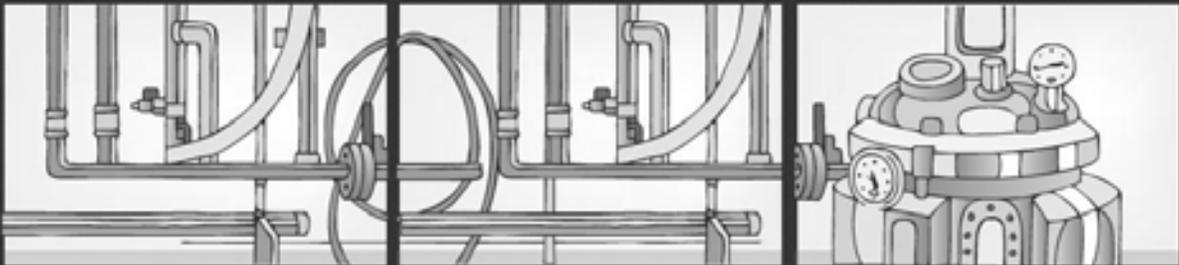
c) Proceso de Producción Sofúl Bebible

Sofúl Yakult Proceso de Producción Sofúl Procesos < Anterior Sigüente >



Primeramente se mezcla leche en polvo y agua suavizada para obtener leche fluida y por otro lado se prepara el jarabe mezclando azúcar y agua.

Sofúl Yakult Proceso de Producción Sofúl Procesos < Anterior Sigüente >



Tanto la leche como el jarabe se pasteurizan para eliminar las bacterias que se encuentran presentes en ellos. La leche ya esterilizada se transporta al tanque de fermentación, donde se adiciona nuestra bacteria el *Lactobacillus casei* Shirota y otra bacteria ácido láctica, estas bacterias fermentan la leche.

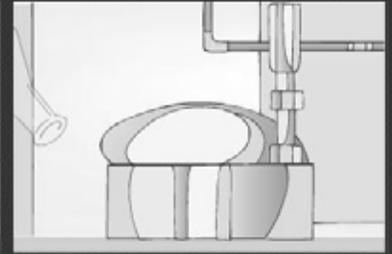
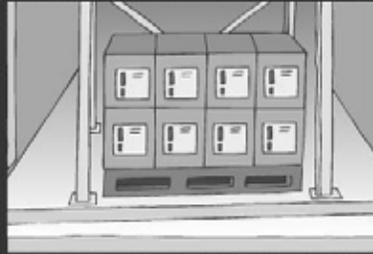
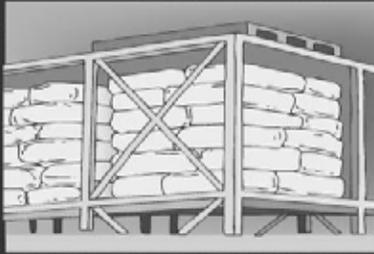


Proceso de Producción Sofúl

Procesos

< Anterior

Siguiente >



La pectina y el almidón se mezclan con agua, además se adicionan las vitaminas y el jugo concentrado de fresa o mango respectivamente. Posteriormente se recircula la mezcla para integrar completamente todos los materiales con el agua.

La crema de leche se prepara y esteriliza en un tanque de forma independiente.

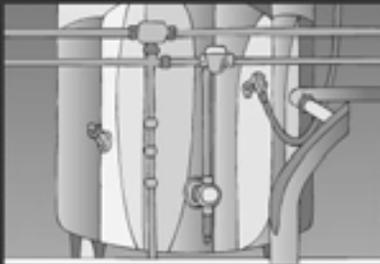


Proceso de Producción Sofúl

Procesos

< Anterior

Siguiente >



Posteriormente los jarabes son enviados a un equipo de pasteurización para eliminar cualquier tipo de bacteria que se pueda encontrar. En otro tanque se mezcla el lactato de calcio con agua y se esteriliza directamente este tanque.

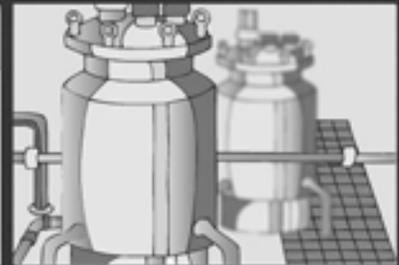


Proceso de Producción Sofúl

Procesos

< Anterior

Siguiente >



Por último se envían las mezclas (previamente esterilizadas y enfriadas) a los tanques de semiproducto, donde se deben mantener a una temperatura aproximadamente de 10°C para detener el desarrollo de la acidez y multiplicación de los *Lactobacillus casei*. Hasta este momento podemos hablar de la mezcla final, lo que conocemos como Sofúl para beber.

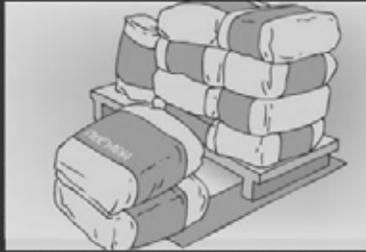


Proceso de Producción Sofúl

Procesos

< Anterior

Siguiente >



Por otro lado en la planta se fabrica el frasco. Este está elaborado de un plástico conocido como poliestireno, que es adecuado para contener nuestro producto. Este material es succionado hacia la máquina de inyección donde es fundido e inyectado a un molde y por medio de aire se le da forma al frasco.



Proceso de Producción Sofúl

Procesos

< Anterior

Siguiente >



Una vez elaborados los frascos pasan a la línea de llenado, se le inserta la película termoencogible y pasan través de un túnel, el cual tiene la función de encoger la película hasta adherirse al frasco. Después se le aplica aire para disminuir la temperatura. Una vez listo el frasco pasa a la máquina llenadora, donde el producto, posteriormente se colocan las tapas las cuales son de aluminio con película termosellante.

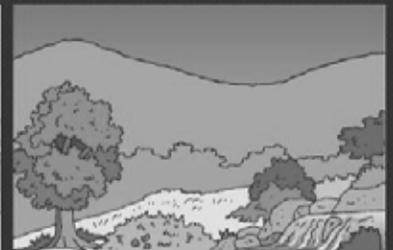
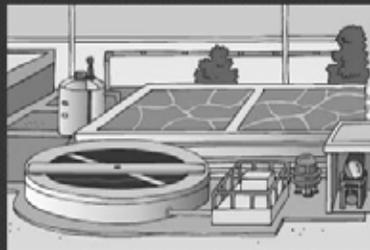


Proceso de Producción Sofúl

Procesos

< Anterior

Siguiente >



Yakult también desea que el medio ambiente esté limpio. Las plantas productoras tienen sistemas que limpian el agua residual. Los residuos son reutilizados por otras compañías para elaborar nuevos productos no alimenticios. También controlan la combustión para evitar la contaminación del aire.

d) Otros datos

Procesos de Producción



Yakult



Sofúl



Sofúl para beber



YAKULT

Yakult es un producto lácteo fermentado que contiene más de 8,000 millones de *Lactobacillus casei* Shirota que son capaces de llegar vivos a los intestinos mejorando las propiedades de la flora intestinal.

Yakult se elabora a partir de leche descremada que se fermenta con el *Lactobacillus casei* Shirota. Para su elaboración se utilizan azúcar y concentrados naturales de naranja y limón, que junto con los productos resultantes de la fermentación le otorgan su delicioso sabor

Contenido Nutricional



SOFÚL VASO SABOR MANZANA

Yakult pionero en la investigación de alimentos para la salud creó Sofúl, un alimento lácteo fermentado de consistencia suave, además por ser elaborado con leche aporta calcio y proteína.

Sofúl es un alimento que puedes disfrutar en cualquier momento en sus cuatro deliciosos sabores, Natural, Fresa, Manzana y Mango.

Sofúl esta elaborado con leche descremada, preparados de fruta y fermentado con el *Lactobacillus casei* Shirota (bacteria probiótica) y el *Streptococcus thermophilus*

Cada copa de Sofúl contiene más de 100 millones de *Lactobacillus casei* Shirota y *Streptococcus thermophilus* por gramo.

Contenido Nutricional

Manzana Fresa Mango Natural



Quality Testing Room



Purela cup filler



e) Documentos Yakult

Yakult YAKULT, S.A. DE C.V.
AVISO DE CAMBIO DE CATEGORÍA

Nombre: CARRILLO CARDENAS ROBERTO

Nuestra Compañía tiene el agrado de informarle que debido al desempeño que ha mostrado en su trabajo, se lo ha promovido a partir del día 16 de abril de 2005.

PUESTO ANTERIOR: SUBENCARGADO DE VENTAS "S"
PUESTO NUEVO: ENCARGADO DE VENTAS "C"

México, D.F. a 16 de abril de 2005.


TORU OGAWA OSAWA
Director General

Yakult YAKULT, S.A. DE C.V.
OTORGA EL PRESENTE
DIPLOMA

a: ROBERTO CARRILLO CÁRDENAS

Por el premio correspondiente a:
"Antigüedad 3 años"

México, D.F., a 18 de Diciembre de 2004.


CARLOS KASUGA OSAKA
Presidente Ejecutivo


TORU OGAWA OSAWA
Director General

- ⁹¹ Documentos de la tesina de Roberto Carrillo Cárdenas. **Proyecto realizado para incrementar la venta al cambaceo de sofúl de Yakult basado en el control de calidad Japonés: Caso de oficina Yakult Padierna.** Diseño de un proyecto para una organización. Tesis de la licenciatura en Administración. FCA-UNAM. México. 2005. 56 pp.

Anexos B

1.1 Instrumentos

A continuación se presenta el listado de preguntas que fueron guías para las entrevistas al personal de Yakult Ixtapaluca. Éstas tuvieron como objetivo a conseguir respuestas que arrojaran la información necesaria para obtener el tipo de cultura que se maneja dentro de la organización y el tipo de comunicación que se genera.

Para directivos

1. ¿La filosofía de Yakult es la misma a nivel mundial?
2. ¿Cómo se ha adaptado la compañía a la ideología de un país como México?
3. ¿Cuál es su misión?
4. ¿Cuál es el objetivo general?
5. ¿Cuáles son sus valores?
6. ¿Cómo los fomenta?
7. ¿Cuál es la visión de Yakult? ¿Cuáles son los elementos que destacan en ello?
8. ¿Cuáles fueron los principios elementos que la organización tomo en cuenta para abrir la planta en Ixtapaluca?
9. ¿Cuáles son las principales características que busca la empresa en su personal?
10. ¿Es difícil entrar a trabajar a Yakult?
11. ¿Se contrata a gente discapacitada?
12. ¿Esta adaptada la planta para ello?
13. ¿Quiénes se encargan de la cultura organizacional?
14. ¿Han hecho alguna modificación a su cultura? ¿Por qué?
15. ¿Qué herramientas utiliza la organización para difundirla?
16. ¿Existen manuales? ¿De qué tipo?
17. ¿Varía según los niveles jerárquicos? ¿De qué manera?

18. ¿Cada cuando se evalúan?
19. ¿Existe un código de ética o algo parecido?
20. ¿Cómo se lleva a cabo el trabajo en la planta? Describalo brevemente.
21. ¿Cuáles son los niveles jerárquicos con los que cuenta la planta de Ixtapaluca?
Proporcione un organigrama general y uno de la Planta de Ixtapaluca.
22. ¿Se motiva a las personas para desarrollarse dentro de la empresa?
23. ¿Existen programas de capacitación para el personal que elabora en la planta?
24. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación formal?
25. ¿Cómo es el ambiente laboral en la organización?
26. ¿Qué acciones realiza para que la gente se sienta a gusto con su trabajo?
27. ¿Cómo se difunden los lineamientos y políticas?
28. En caso de alguna falta, ¿Qué se hace al respecto?
29. ¿Existen actividades de convivencia? ¿Cuáles?
30. ¿Se les otorga las herramientas necesarias a los trabajadores para realizar su trabajo?
31. ¿Cómo se resuelven los problemas que se llegan a presentar?
32. ¿Las instalaciones cuentan con medidas de seguridad para los trabajadores?,
¿Cuáles?
33. ¿El personal cuenta con uniformes?, ¿De qué tipo?
34. ¿La gente cuenta con procedimientos para realizar su trabajo?
35. ¿Con qué frecuencia se revisan?
36. ¿Cómo se maneja la autoridad dentro de la planta?
37. ¿Existe algún proceso de inducción de personal?
38. ¿Qué tipo de información incluye?
39. ¿Cómo es la relación entre departamentos o áreas de trabajo?
40. ¿Existe la rotación de personal?
41. ¿Cómo se evita la rotación de personal?

42. ¿Qué tipo de prestaciones cuenta el personal?
43. ¿Han tratado de darles a los empleados algún contacto con la cultura japonesa?
¿Cuál?, ¿Por qué?

Para operativos

1. ¿Conoces la historia de la empresa?
 - a. Si
 - b. No
2. En caso afirmativo descríbelo brevemente _____
3. ¿Conoces la misión de Yakult? Defínela con tus propias palabras.
4. ¿Te identificas con esa misión?
5. ¿Le añadirías algo?
6. ¿Conoces los valores que fomenta Yakult? ¿Cuáles son?
7. ¿De qué forma Yakult te hizo conocer este concepto?
 - a. Pláticas
 - b. Manuales
 - c. Con el tiempo lo aprendí
 - d. Otros
8. ¿Cómo te sientes al trabajar en una empresa como Yakult?
9. ¿Se te hizo fácil adaptarte a la forma de organización de Yakult o te costó trabajo?
10. ¿La empresa te otorga los medios adecuados para realizar tu trabajo?
11. ¿Cómo es tu ambiente laboral?
12. ¿La empresa fomenta la convivencia entre compañeros de trabajo?
13. ¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?
 - a. Cordial, amable y de fácil acceso
 - b. De confianza
 - c. Estrictamente laboral
 - d. No hay ninguna relación
14. ¿La empresa te motiva de alguna forma a ocupar otros puestos dentro de la misma?
15. ¿Cuánto tiempo te gustaría estar en la empresa?
 - a. De 1 a 2 años

- b. De 2 a 4 años
- c. Más de 5 años
- d. No lo sé
- e. Depende de que encuentre otro empleo mejor

16. ¿La empresa te motiva a realizar mejor tu trabajo? ¿De qué forma?
17. ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en Yakult?
18. ¿Con qué no te sientes a gusto en la empresa?
19. ¿La empresa toma en cuenta las opiniones que das para mejorar?
20. ¿Cómo expresas tu opinión?
- a. Platicas con tu jefe
 - b. Platicas con tus compañeros y tu jefe
 - c. No lo platicas en tu trabajo
 - d. Otro, ¿Cuál? _____
21. ¿Recibes información por parte de la empresa para mejorar tu trabajo?
- a. Si
 - b. No
 - c. Pocas veces
22. En caso de recibirla, ¿Cómo te dan esa información?
- a. De forma personal
 - b. Platica por área o departamento
 - c. Por un manual o instructivo nuevo
 - d. Otro, ¿Cuál? _____
23. ¿En tu trabajo haces las cosas de la misma forma o varía?
24. ¿Sientes que se te reconoce tu trabajo de forma adecuada?
25. ¿Cuándo tienes algún problema que haces primero?
- a. Resolverlo tu mismo de forma inmediata sin decirle a tu jefe
 - b. Resolverlo tu mismo de forma inmediata diciéndole a tu jefe
 - c. No lo resuelves primero le preguntas a tu jefe
 - d. No lo resuelves, esperas a que otro se de cuenta
 - e. Otro, ¿Cuál? _____
26. ¿Cuándo necesitas algo para trabajar se lo dices a tu jefe o debes pedirlo mediante algún formato escrito?
27. ¿Cómo es la relación con tu jefe?
- a. Cordial, amable y de fácil acceso
 - b. De confianza
 - c. Estrictamente laboral
 - d. No hay ninguna relación
28. Cuando tienes alguna duda sobre tu trabajo, ¿Qué haces?

- a. Le preguntas a tu jefe
 - b. Le preguntas a un compañero
 - c. No le preguntas a nadie y tratas de averiguar tú mismo
 - d. Otro, ¿Cuál? _____
29. ¿Cómo te enteras de lo que pasa en tu empresa?
- a. Por medio de un escrito (folleto, carta o notas de pizarrón)
 - b. Por tu jefe
 - c. Por un compañero
 - d. Por alguien que no trabaja en la empresa
 - e. Por los medios (radios, televisión o prensa)
 - f. Otro, ¿Cuál? _____
30. ¿Cómo entraste a trabajar a Yakult?
- a. Con ayuda de un amigo o familiar
 - b. Llene la solicitud cuando estaban solicitando
 - c. Mande mi currículum y me llamaron
31. ¿Cuándo entraste a la empresa que te dieron primero?
- a. Una platica sobre lo que es y cómo funciona Yakult
 - b. Un recorrido por toda la planta
 - c. Otro, ¿Cuál? _____
32. En caso de que hayas recibido una platica; Enumera por orden que te dijeron primero
- a. ___ Reglamento interno
 - b. ___ Horario de trabajo
 - c. ___ Sueldo, Prestaciones, Horas extra, etc.
 - d. ___ Qué es Yakult
 - e. ___ Otra información, ¿Cuál? _____
33. ¿Cuándo entraste a Yakult alguien te dijo que debías hacer?
- a. Si, ¿Quién? _____
 - b. No
34. ¿Cómo te informo?
- a. Por medio de un video
 - b. Por medio de una plática
 - c. Te proporciono un manual o instructivo
 - d. Otro, ¿Cuál? _____
35. ¿Cómo te ves a futuro dentro de la empresa?
- a. Con un mejor sueldo
 - b. Con un mejor puesto
 - c. Ya no me veo laborando en la empresa
 - d. No lo he pensado
 - e. Otro, ¿Cuál? _____
36. Cuando llegan a cambiar los planes a última hora, ¿Cómo te enteras?
- a. De forma directa por tu jefe
 - b. Por un compañero

- c. Por un escrito
- d. No me entero a tiempo
- e. Otro, ¿Cuál? _____

37. ¿Te sientes importante en la empresa?

38. Por orden de importancia; Enumera cuales son los motivos por los cuáles trabajas en Yakult

- i. ___ Por prestigio
- ii. ___ Por el sueldo
- iii. ___ Por desarrollo profesional

39. ¿Conoces a alguien que quiera trabajar en Yakult? ¿Quién y porqué quiere trabajar ahí?

40. ¿Sientes que reconocen tu trabajo? ¿De qué manera?

41. A tu consideración ¿Cuál crees que es el principal objetivo de Yakult?

- a. Brindar un producto de calidad a la sociedad
- b. Expandirse
- c. Ganar dinero para la empresa y sus empleados
- d. Ganar reconocimiento con el consumidor nacional

42. En ciertas ocasiones, ¿En Yakult llegan a ayudarse en el trabajo entre compañeros?

43. El trabajo que realizas tiene que ser

- a. Exactamente como te lo indican
- b. Puedes llegar a cambiarlo siempre y cuando pidas permiso
- c. Puedes llegar a cambiarlo ya que tienes esa libertad pues lo importante es el resultado y no la forma

44. Cuando llega a surgir algún reconocimiento por el trabajo; ¿Consideras importante ganarlo?

- a. Si
- b. No
- c. A veces

45. ¿Qué tan importante es para ti ganar algún reconocimiento por tu trabajo?

- a. Mucho, por eso me esfuerzo al máximo
- b. Lo normal
- c. Poco, prefiero no desgastarme y hacer todo con calma
- d. No me interesa ganar nada

46. ¿Qué prefieres?

- a. Ganar un reconocimiento de trabajo en grupo o por área
- b. Ganar un reconocimiento individual
- c. No me interesa competir
- d. Ganar tanto reconocimiento por grupo como individual

47. ¿Consideras que los altos mandos toman en cuenta las ideas, quejas y sugerencias que surgen en tu área?
- Si
 - No
 - A veces
48. ¿De qué forma te enteras de lo que ocurre en otras áreas?
- Por los mismos compañeros de tu área
 - Por los compañeros del área en que sucedió
 - Por un escrito
 - No me entero
49. ¿Gozas realizando las actividades que forman parte de tu trabajo? ¿Por qué?
50. ¿Tienes claro lo que debes hacer en tu trabajo?
51. ¿Tu jefe te estimula a dar tu mejor esfuerzo?
52. ¿Las personas de tu grupo se apoyan entre sí para realizar un mejor trabajo?
53. ¿En tu área o grupo se planea y se coordina en conjunto lo que se va a realizar?
54. ¿En tu área o grupo se comparte la información acerca de los acontecimientos o situaciones?
55. ¿Junto con tu grupo o área, te sientes responsable cuando cumplen satisfactoriamente su trabajo?
56. Cuando surgen demandas inusuales, ¿Tu grupo de trabajo y tú logran llevarlas a cabo?
57. ¿En general, estás satisfecho con las personas de tu grupo o área?
58. ¿En general, estás satisfecho con tu jefe?
59. ¿En general, estás satisfecho con tu trabajo?
60. ¿En general, estás satisfecho con la empresa?
61. ¿Estás satisfecho con el progreso que has tenido en la organización?
62. ¿Estás satisfecho con las posibilidades que se pueden presentar a futuro en caso de seguir dentro de la organización?
63. ¿Yakult hace un buen trabajo para satisfacer tus necesidades como individuo?

Bibliografía

- Andrade, Horacio. **Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica.** 1ª edición. España. NETBIBLO, S.L. 2005.
- Andrade, Horacio. **Cambio o Fuera. Dirigir en el Siglo XXI.** México. Editorial EDAMEX, Libros para todos. 2006. 1ª edición, 185 pp.
- Arias Galicia, Fernando. **Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento.** Trillas. México. 1991.
- Arras Vota, Ana María de Guadalupe **Comunicación Organizacional.** México. Universidad Autónoma de Chihuahua. 2002. 2ª edición, 1ª reimpresión. 237 pp.
- Audirac, Estavillo y otros. **ABC del Desarrollo Organizacional.** Trillas, México. 1994.
- Burke, Warner. **Desarrollo Organizacional.** Sistemas técnicos de Edición, México. 1988.
- Carrillo, Cárdenas Roberto. **Proyecto realizado para incrementar la venta al cambaceo de sofúl de Yakult basado en el control de calidad Japonés: Caso de oficina Yakult Padierna.** Diseño de un proyecto para una organización. Tesis de la licenciatura en Administración. FCA-UNAM. México. 2005. 56 pp.
- Castillo Carola. **Comportamiento organizacional en el trabajo.**
- Chiavenato, Adalberto. **Comportamiento Organizacional “La dinámica del éxito en las organizaciones”** Editorial Thompson. México 2004. 691 pp.
- **Chiavenato, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.** McGraw-Hill Interamericana. México. 2006.
- **Dávila Anabella et al. Cultura en organizaciones Latinas.** Siglo XXI Editorial. México. 1999.
- Davis, Keith y John W. Newstrom. **Comportamiento Humano en el Trabajo.** México. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. 2002. 11ª edición. 647 pp.
- Denison, Daniel R. **Cultura Corporativa y productividad organizacional.** Santafé de Bogotá, Colombia. LEGIS Editorial, 1991. 1ª ed. en español. 238 pp.
- Delgado C.E. **La influencia en la cultura en la conducta del consumidor.** Caracas, Venezuela. Informe USB , 1990. 126 pp.
- Fernández Collado. Carlos. **La comunicación en las organizaciones.** México. Trillas. 2002. 2ª edición. 273 pp.
- Ferrer, Luis. **Guía Práctica de Desarrollo Organizacional.** Editorial Trillas, México. 1976.

- Galeano, Ernesto César. **Modelos de Comunicación: desde los esquemas de estímulo respuesta a la comunicación contingentes.** Buenos Aires Argentina. Editorial Macchi. 1997. 2ª edición. 146 pp.
- Garmendia, José A. **Tres Culturas. Organización y Recursos Humanos.** ESIC Editorial. Madrid. 1994.
- Goldhaber, Gerald M. **Comunicación Organizacional.** México. Editorial Diana, 1984. 1ª ed. 423 pp.
- González, Martín et al. **Comportamiento Organizacional. Un enfoque Latinoamericano.** Editorial CECOSA. 1999. 1ª edición. México. 343pp.
- González y Bellino (1995). **Modelo de Gestión de Recursos Humanos.** Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana, Caracas.
- Guedez, Victor. **Gerencia, cultura y educación.**
- Guiot, Jean M. Y Alain Beaufils. **Diseño de la organización: Del cargo a la magestructura.** Santafé de Bogota, Colombia. LEGIS Fondo cultural. 1992. 1ª ed. en español. 227 pp.
- Hernandez Sampieri, Roberto. **Metodología de la investigación.** McGraw-Hill. Mexico. 2003.
- Ibarra Colado, Eduardo et al. **Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México.** Editorial Porrúa. 1991. 1ª edición. México. 244pp.
- Jackson, Terence. **Evaluación del desempeño: Como medir resultados.** Santafé de Bogota, Colombia. LEGIS Editorial. 1992 193 pp.
- Katz y Kahn. **Psicología Social de las Organizaciones.** P
- L.daft. Richard. **Teoría y diseño organizacional.** Editorial Thompson. 8ª Edición. México 2005. 612pp.
- Ludlow, Ron. **La esencia de la Comunicación.** Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1997.
- Marín Campos, Ma. Teresa. **Influencia de las Actitudes del Personal.**
- Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham. **Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial.** México. Trillas. 1998. 1ª ed. 111 pp.
- Monsalve, Tulio. **La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización.** 1990
- Murata, Kazuo, et al. **Como implantar en Occidente los métodos japoneses de gerencia.** Legis Fondo cultural. Colombia. 1991.
- Nosnik Ostrowiak, Abraham. **Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo.** España. NETBIBLO, S.L. 2005. 1ª edición. pp. 152.
- Ouchi, W. **Teoría Z.** Editorial Addison-Wesley, México. 1986.

- R. Denison, Daniel. **Cultura Corporativa y productividad organizacional**. Legis Fondo Editorial. Colombia 1991.
- Ramos Padilla, Carlos G. **La comunicación. Un punto de vista organizacional**. Ed. Trillas. México. 1991.
- Robbins, Stephen. **Comportamiento Organizacional**. México. Editorial Pearson, 2004. 10ª ed. 675 pp.
- Santos Jáuregui, Sandra. **La relación entre la cultura organizacional y la efectividad**.
- Schein. Edgar H. **Psicología de la Organización**. Editorial Prentice-Hall, México. 1982.
- Schein, Edgar. **La cultura organizacional**.
- Schein, Edgar. **La cultura empresarial y Liderazgo**. España. Plaza & Janes Editores S.A. 1988.
- Sfez Lucien. **La comunicación**. México. Publicaciones Cruz O. Serie Que se? 1992. 111 pp.
- Siliceo, Alfonso. **Capacitación y Desarrollo de Personal**. México. Editorial Limusa, 1995.
- Thompson, Arthur. **Administración estratégica. Textos y casos**. Editorial Mc Graw Hill. 2004. 13a edición. México. 447pp.
- Uttal, Bro. 1983.
- Vergara (1989). **La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior** . Tesis Doctoral , USB, Caracas.

Hemerografía de Internet

- Título: **Yakult una historia de éxito por Francisco Rosas**

Fuente: El Universal pagina Web; www.eluniversal.com.mx

Tipo de documento: Artículo

21 junio 2007

Internet

- Yakult México www.yakult.com.mx
- Yakult Japón www.yakult.co.jp