



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Acatlán

“Análisis de la Cultura Organizacional de la empresa de giro farmacéutico Vital Pharma y su adaptabilidad ante los procesos de cambio exigidos por la pandemia causada por la COVID-19”

Reporte de investigación que para obtener el título de Licenciada en Comunicación en la opción de STE “OCC”

Presenta:

Abril Cortés Higuera

Asesor: Mtro. Arturo Salcedo Mena

Mayo 2023



Universidad Nacional
Autónoma de México



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

A mis tres pilares; Myriam, Rubén y Daniel, definitivamente nada de esto hubiera sido posible sin su apoyo leal, en las buenas y en las malas.

Sabía que este camino no sería ni fácil ni corto, pero me siento agradecida de todas las personas, amigos, docentes y directivos de la máxima casa de estudios, UNAM, que me impulsaron a concluir esta meta personal, profesional y educativa.

A Didí y Houston, porque había veces que el camino se veía imposible, pero aun así siempre encontraban una manera de volverme la persona más fuerte que nunca pensé ser.

Todo esto es por y para ustedes.

ÍNDICE

Introducción	5
Capítulo 1: Análisis de la estructura organizacional de Vital Pharma y su utilidad ante la turbulencia del medio ambiente	6
- 1.2 Génesis	7
- 1.3 Nada está aislado	9
- 1.4 La eficiencia de los procesos	12
- 1.5 ¿Cuáles son mis herramientas y cómo aprovecharlas?	16
- 1.6 No solo una pandemia es una crisis	18
Capítulo 2: Identificación y análisis de los procesos de comunicación dentro de Vital Pharma.	21
- 2.1 Formar parte de la organización	22
- 2.2 La estructura	23
- 2.3 El barco	23
- 2.4 La construcción	24
- 2.5 Piezas del barco	25
- 2.6 Selección de la tripulación	27
- 2.7 Proceso formal de selección	28
- 2.8 Herramientas	29
- 2.9 Proceso de construcción	30
Capítulo 3: Análisis del comportamiento organizacional en las sucursales de Vital Pharma	38
- 3.1 Identificación del problema	39
- 3.2 Comportamiento organizacional	40
- 3.3 Transformación de los procesos	45
- 3.4 Herramientas de comunicación	46

- 3.5 Flujo de comunicación entre áreas	53
Capítulo 4: Procesos de la comunicación interna con roles estipulados que afectan de manera directa a la satisfacción laboral de los miembros	55
- 4.1 Claridad en los procesos	56
- 4.2 Pasos a seguir	57
- 4.3 Percances - soluciones	58
- 4.4 Observación participante	61
- 4.5 Satisfacción en la organización	63
- 4.6 Cuestionarios de satisfacción	66
- 4.7 Acción - reacción	69
- 4.8 Bases sólidas para el crecimiento continuo	71
Capítulo 5: Propuesta de intervención de recursos humanos enfocada en la mejora de los procesos internos de la organización	74
- 5.1 Aplicación de los conceptos en el entorno laboral	75
- 5.2 La aptitud al cambio frente la exigencia del clima externo	75
- 5.3 El conocimiento de lo que eres y la expedición hacia dónde vas	79
- 5.4 Previo análisis a la intervención	80
- 5.5 Propuesta de intervención de administración de recursos humanos	84
- 5.6 Propuesta de actividades	86
- 5.7 Propuesta de actividades con médicos en ambas sucursales	87
Conclusiones	92
Bibliografía	97

INTRODUCCIÓN.

En los siguientes capítulos se abordan los distintos procesos de cambio por los que tuvo que pasar la empresa de giro farmacéutico “Vital Pharma” debido a la aparición de un nuevo virus en el mundo, que desencadenó en una pandemia, exigiendo así un cambio radical en la manera de comunicarse y desarrollar ciertas actividades para asegurar la supervivencia de la empresa.

La observación y estudio de esta organización se ha llevado a cabo desde mediados del año 2018 de manera intermitente, todo con fines académicos por lo cual, la información contenida en este reporte refleja los cambios, características, cualidades y defectos de las actividades desempeñadas por los integrantes en un periodo de aproximadamente cuatro años.

La comunicación multidireccional (en donde cualquier persona puede ser un mediador) juega un papel muy importante para la exigencia a estos cambios tanto individuales como grupales, sin dejar a un lado la influencia en la forma estructural, estratégica y comunicativa de la empresa.

Esta tesis nos muestra ciertas transformaciones sociales (las cuales son irreversibles por ser cambios sociohistóricos) que fueron necesarias para la supervivencia de la empresa, esto antes, durante y después de la pandemia por la COVID-19. Por tal motivo se emplean metodologías cualitativas y cuantitativas para objetivar los resultados obtenidos, dando así al lector una herramienta de análisis sobre la exigencia del medio ambiente y la importancia de tener la cualidad de una apertura al cambio.

En el primer capítulo de este reporte, tenemos la génesis de la organización, la exigencia del medio ambiente y cómo éste demandó cambios. La descripción de las partes que conforman el equipo de trabajo y la formalidad en los procesos internos.

En el segundo capítulo, se da a conocer la formalización de la empresa, su estructura interna, sus procesos estipulados, la manera de organizarse y la funcionalidad de estos; en el tercer y cuarto capítulo, se hace un análisis de los integrantes de la organización, sobre la satisfacción laboral y la influencia de los factores externos en sus procesos de trabajo. Al igual que el estudio de la NOM035 en esta PyME; y, por último, con base en la información estipulada en los primeros capítulos en el quinto y último capítulo se elaboran las conclusiones obtenidas del estudio, se debate el cumplimiento (o no) de la hipótesis propuesta y se comparten puntos a mejorar no solo para esta organización sino para cualquier otra.

CAPÍTULO I

Análisis de la estructura organizacional de Vital Pharma y el impacto de las situaciones del medio ambiente.

1.2 GÉNESIS

A finales del año 2019, en China se notificó el brote de un nuevo coronavirus.

Fue en febrero del año 2020 que la Organización Mundial de la Salud (OMS) nombró al virus “COVID-19” y el 11 de marzo del mismo año Tedros Adhanom Ghebreyesus, director general de la OMS declaró a la COVID-19 como pandemia.

Gracias a esto, nuestro país implementó el “Semáforo de riesgo epidemiológico” el cual pretende guiar a la población a una “nueva normalidad”. El primer color en el que estuvo al momento de la declaración mundial ante el nuevo coronavirus fue el ROJO, éste limita la operación de actividades económicas y sociales, implementa el uso obligatorio de cubrebocas y en caso de salir a comprar víveres sólo podría realizar la actividad una persona por familia.

Aquellos establecimientos que ejercían actividades de la rama médica, paramédica, administrativa, de apoyo en todo el Sistema de Salud, el sector farmacéutico, limpieza y sanitización pudieron seguir sus actividades.

Al ser VitalPharma una de las pocas organizaciones que permanecieron abiertas, dando servicio médico ante esta nueva situación de crisis en el mundo, tuvo que ejercer algunos cambios en sus procesos de comunicación tanto interna como externa. Se ha enfrentado a los retos de la incertidumbre y la turbulencia ante el cambio para sobrevivir al mismo.

El presente trabajo comparte información recabada a partir de entrevistas individuales a cada uno de los miembros de la organización, observación participante y no participante y el análisis de los documentos estipulados y ocupados para la comunicación interna.

Vital Pharma es una empresa ubicada en Cuautitlán México, que se dedica a ofrecer sus servicios de atención médica y venta de productos que ayudan a mejorar la nutrición, a fortalecer la salud y a prevenir enfermedades.

La empresa fue creada por la pareja conformada por Janeth y Jorge, ellos estaban planeando crear un negocio así que decidieron juntar sus habilidades, ella como Médico general y él como Programador.

A mediados del año 2009 fue que se tomó la decisión de emprender un negocio, ambos dejaron los trabajos donde se encontraban para poder dar inicio a este proyecto.

Su primera farmacia se ubicaba en la colonia “La Aurora” del municipio Cuautitlán Izcalli, poco a poco fueron mejorando las instalaciones para brindar un servicio de buena calidad.

El Ingeniero Jorge, creó un software específico para su farmacia, aplicó sus conocimientos y de esta manera se pudo tener un mejor control en esa primera farmacia.

Cinco años después se abrió otra sucursal ubicada en un fraccionamiento llamado “La Guadalupana” en el municipio de Cuautitlán de Romero Rubio, en ella se fueron desarrollando más servicios, como toma de muestras de laboratorio y ozonoterapias.

Al ver el avance que tenían, tres años después abrieron otra sucursal en el fraccionamiento vecino llamado “Galaxia Cuautitlán” y recientemente, un año aproximado, abrieron una más en el fraccionamiento a espaldas de estos últimos, llamado “Hacienda Cuautitlán”.

Actualmente se cuenta con solo dos sucursales, en donde se toman muestras para laboratorios, consultas médicas, venta de medicamentos. En Guadalupana se hacen ozonoterapias y también hay consulta de bariatría.

Como resultado de la pandemia, se implementaron servicios como: atención a pacientes positivos a la COVID-19 y pruebas rápidas para COVID-19. Cabe resaltar que en la actualidad, muchas farmacias locales, no están aceptando a pacientes que den positivo a la prueba, les están negando las consultas por el riesgo que esa enfermedad representa.

El software que fue desarrollado en un inicio, continuó con su evolución y ahora cuenta con funciones específicas que facilitan la administración de las farmacias. Cuentan con pago con tarjetas, tienen tarjetas de descuento que funcionan con un código que se digita en el sistema con el cual el cliente obtiene un descuento del 10% en su compra final.

Los jefes de esta empresa tienen como objetivo principal contar con buenas instalaciones y buen servicio médico en cada una de sus sucursales, de esta manera buscan satisfacer las necesidades de sus clientes.

Ninguna de las farmacias está registrada ante el Sistema de Administración Tributario (SAT), no se tienen documentos que avalen la formalidad de la empresa, puesto que la Doctora Janeth que es la encargada de las sucursales, está dada de alta en el SAT como persona física con actividad económica, es así como hace la declaración de impuestos. Con esto se ven afectados los trabajadores pues no cuentan con ningún tipo de seguro ni con ningún tipo de prestaciones de Ley.

Al no contar con estas opciones de seguridad social, muchas de las personas que entraban a trabajar ahí no duraban, ya que a muchos la jornada de trabajo se les hacía demasiado para el pago que se recibían, la jornada de trabajo no les parecía, no había retroalimentación en cuanto a su labor de venta y la resolución de dudas con las actividades a realizar o conflictos internos entre trabajadores que no se resolvían y preferían mejor dejar el trabajo, por tal motivo la rotación del personal era muy alta. (Ramírez,2020)

El perfil de personas que han formado parte de la organización han sido madres solteras, mujeres casadas y con hijos, mujeres jóvenes estudiantes. Estas últimas prefieren el turno de fin de semana pues lo regular tienen actividades escolares que ejercer entre semana.

Ante la situación mundial muchas personas se vieron obligadas a quedarse en casa ya que podían ser “población de riesgo”, esto significaba que la probabilidad de que el virus les afectara era más alta de lo normal. Esto traía dos planos posibles para la organización, el primero que las trabajadoras tomaran la decisión de dejar de trabajar por no exponerse al virus, por ser población de riesgo, entre otros factores relacionados, o permanecer en el sitio ya que en ese momento los trabajos en pequeñas empresas estaban descansando, posiblemente no tendrían otro sitio al cual recurrir en busca de trabajos.

Según Enrique Alcat explica en su libro “Comunicación de Crisis” la gestión de riesgos y crisis se debe distribuir en dos periodos:

- Proactivo: Antes de que se active el riesgo y aparezca la crisis.
- Reactivo: Cuando la crisis ya se anuncia o bien estalla con todas sus consecuencias.

No existe una gestión proactiva de riesgos en Vital Pharma, a pesar de tener por varios años el mismo problema sobre la rotación del personal, el grado de relevancia que le dan los jefes a ese problema no es tan alto.

Recordando los inicios de la organización, las únicas personas que trabajaban en la sucursal eran la doctora Janeth y el ingeniero Jorge, ambos se ayudaban para las actividades a realizar. Sin embargo, otras responsabilidades llegaron a su vida, ahora son padres de tres hijos, se encuentran en proceso de cambio de domicilio y ahora no solo tienen una sucursal, son dos, ambas ofreciendo los nuevos servicios.

1.3 NADA ESTÁ AISLADO

De esta manera, tenemos que resaltar que dentro y fuera de la organización existen varios conjuntos de elementos que mantienen relaciones que afectan de manera directa o indirecta a los procesos y comunicación de la empresa.

Según Bertalanffy (1930) expone en su Teoría de Sistemas abiertos que: “los sistemas son aquellos conjuntos de elementos que intercambian información con el medio ambiente como todosistema vivo lo hace”.

Los subsistemas que forman a nuestro Suprasistema Vital Pharma en los cuales hay un gran intercambio de información son:

- Equipo de trabajo sucursal Guadalupana
- Equipo de trabajo sucursal Hacienda
- Proveedores de medicamentos (LEVIC)
- Proveedores de insumos (FEMSA)
- Supervisión Legal por parte de la Comisión Federal Para la Protección Contra Riesgos Sanitarios. (COFEPRIS)
- Clientes
- Otras sucursales del mismo giro económico cerca de la zona

Los cuales a su vez tienen más subsistemas:

- Equipo de trabajo sucursal Guadalupana
 - Servicio y desempeño de Andrea (Dispensadora turno matutino)
 - Servicio y desempeño de Myriam (Dispensadora turno vespertino)
 - Servicio y desempeño del Doctor turno matutino
 - Servicio y desempeño de la Doctora Janeth (Turno Vespertino)
- Equipo de trabajo sucursal Hacienda
 - Servicio y desempeño de Verónica (Dispensadora turno matutino)
 - Servicio y desempeño de Claudia (Dispensadora turno vespertino)
 - Servicio y desempeño del Doctor turno matutino
 - Servicio y desempeño de la Doctora Valeria (Turno Vespertino)
- Proveedores de medicamentos (LEVIC)
 - Entregas a otras sucursales
 - Disponibilidad de medicamentos
 - Cantidad de pedido por sucursal
- Proveedores de insumos (FEMSA)
 - Entregas a otras sucursales
 - Disponibilidad de productos
 - Disponibilidad de herramientas cómo lo son los refrigeradores

- Cantidad de pedido por sucursal

- Supervisión Legal por parte de la Comisión Federal Para la Protección Contra Riesgos Sanitarios. (COFEPRIS)
 - Reforma de leyes sanitarias
 - Supervisión esporádica de sucursales para el cumplimiento adecuado de las normas

- Clientes
 - Economía familiar
 - Disponibilidad de horario
 - Seguridad social

- Otras sucursales del mismo giro económico cerca de la zona
 - Disponibilidad de medicamento en el mercado
 - Eficiencia al momento de ofrecer consultas
 - Precios competitivos de otras sucursales

Esto solo por mencionar algunas y para poder tener un plano más general de cómo estos sistemas se ven influenciados de manera directa o indirecta, es por eso que todo lo que sucede en ellas se tiene que tomar en cuenta al momento de implementar algún cambio en la organización.

1.4 LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS

Esta influencia de los subsistemas al suprasistema se refleja en el desarrollo de las actividades estipuladas en la organización, en donde ningún conjunto está aislado.

El análisis de esta información nos ayuda a fortalecer la Cultura Organizacional de la empresa y reconocer los puntos en los cuales el flujo de información se deteriora o presenta problemas.

El hecho de contar con una organización no significa que por *default* los procesos avanzan de manera óptima, para obtener más cohesión en las situaciones complejas es necesario formalizar los procesos partiendo de lo general a lo particular (Bartoli, 1992).

De la siguiente manera:

- Redefinición de la misión de conjunto (vocación, planes y objetivos)
- Distribución de funciones o unidades de actividad principales (división en correspondencia con el objetivo de departamentalización y con las funciones de apoyo)
- División en niveles (distribución de responsabilidades y poderes formales, en particular para el establecimiento de un organigrama)
- Operatoria de integración del conjunto para compensar las divisiones (procedimientos y dispositivos de coordinación)
- Estructuración de actividades individuales (descripción de puestos de trabajo, objetivos y funciones individuales)

Actualmente esta formalización de los procesos se ha visto minimizada y aplazada por la carga de trabajo y la rotación continua del personal.

Vital Pharma cuenta con dos sucursales en el municipio de Cuautitlán México, en dos distintos fraccionamientos, la primera en “La Guadalupana” y la segunda en “Hacienda”.

Los equipos de trabajo por sucursal están formados de la siguiente manera:

- Dispensadora turno matutino
- Dispensadora turno vespertino
- Doctor turno mixto

Las actividades a desempeñar de cada dispensadora del turno matutino son las siguientes:

Figura 1

Actividades estipuladas informalmente para dispensadoras de turno matutino.

HORA	ACTIVIDAD
8:00 am	Abrir la farmacia y los respectivos consultorios. Checar entrada
Antes de las 11:00 am que llega el Doctor	Limpieza de la farmacias y los respectivos consultorios
De 8:00 a 3:00 pm	Atención a clientes que van por medicamento
De 8:00 a 3:00 pm	Limpieza de sus respectivos anaqueles y vitrinas
De 8:00 a 3:00 pm	En caso de llegar pedido recibirlo y acomodarlo para que la Doctora Janeth los ingrese en el sistema
3:00 pm	Hacer su corte final, registrar sus ventas en las bitácoras correspondientes y checar salida.

Nota: Esta tabla se hizo con base en la observación participante dentro de la organización, tomando en cuenta las funciones constantes que llevaban a cabo cada una de las trabajadoras, al igual que las observaciones que los jefes les hacían al terminar sus turnos.

Figura 2

Actividades estipuladas informalmente para dispensadoras de turno vespertino.

HORA	ACTIVIDAD
3:00 pm	Abrir la farmacia y los respectivos consultorios. Checar entrada
A partir de las 3:00 pm en cuanto se desocupe el consultorio	Limpieza de la farmacias y los respectivos consultorios
De 3:00 pm a 10:00 pm	Atención a clientes que van por medicamento
De 3:00 a 10:00 pm	Limpieza de sus respectivos anaqueles y vitrinas
De 3:00 a 10:00 pm	En caso de llegar pedido recibirlo y acomodarlo para que la Doctora Janeth los ingrese en el sistema
3:00 pm	Hacer su corte final, registrar sus ventas en las bitácoras correspondientes y checar salida.

Nota: Esta tabla se hizo con base en la observación participante dentro de la organización, tomando en cuenta las funciones constantes que llevaban a cabo cada una de las trabajadoras, al igual que las observaciones que los jefes les hacían al terminar sus turnos.

Figura 3

Actividades estipuladas informalmente para Médicos de sucursal.

HORA	ACTIVIDAD
11:00 am	Checar entrada
A partir de las 11:00 am	Dar de alta a pacientes dentro del sistema de Vital Pharma al momento de brindar consulta médica
De 11:00 a 7:00 pm	Abrir en la computadora el registro de medicamento existente en la farmacia para ajustar el tratamiento con lo disponible
De 3:00 a 4:00 pm	Hora de comida
7:00 pm	Checar en el sistema cuantas consultas se dieron y corroborar con la dispensadora en turno
7:00 pm	Checar salida y reportar a la Doctora Janeth

Nota: Esta tabla se hizo con base en la observación participante dentro de la organización, tomando en cuenta las funciones constantes que llevaban a cabo cada una de las trabajadoras, al igual que las observaciones que los jefes les hacían al terminar sus turnos.

Como se puede observar, hay muchos huecos entre actividad y actividad, pues están totalmente generalizados y no podemos comparar un turno matutino en donde se obtiene un 30% de las consultas y un 45% de las ventas, con base en los datos obtenidos del sistema PosiTronic de Vital Pharma Guadalupana en Abril del año 2021.

En cambio, en un turno vespertino donde se obtienen el 70% de consultas y el 55% de ventas, se complica realizar ciertas actividades, dejando esos pendientes para el día siguiente o para la compañera de turno matutino, la cual, no tiene una retroalimentación de lo sucedido y muchas de las veces tiene que continuar los procesos desde su punto de vista y su percepción de los hechos.

1.5 ¿CUÁLES SON MIS HERRAMIENTAS Y CÓMO APROVECHARLAS?

Ya pudimos destacar el problema principal dentro de nuestra organización, que es la rotación del personal por las incertidumbres que tiene la organización tanto para ellos como para ella misma.

Los trabajadores no cuentan con seguro, las actividades laborales exigen más de lo que muchas veces los empleados pueden hacer, la carga de trabajo es demasiado, porque muchas veces se quedan sin personal y las personas que deciden continuar toman las cargas extras de trabajo.

Bustamante (2003) explica que el capital humano es el conjunto de estos conocimientos productivos, las habilidades y talentos de un individuo que son adquiridas por medio del conocimiento científico o empírico. A lo largo de las semanas aplicando la técnica de observación en los roles matutinos y vespertinos de la sucursal Guadalupeana, se pudo observar que por parte del líder (doctora Janeth) no hay ningún tipo de guía, ni retroalimentación.

Las dispensadoras son las que al final del día le dan el reporte de ventas, consultas, aplicaciones y procesos en general del trabajo a la líder, siendo recoger el dinero su prioridad número uno al acabar el día.

Estipular de manera clara los objetivos de la empresa es vital, darlos a conocer con los miembros de la organización es totalmente necesario porque trabajarán con base en lo compartido, sabiendo qué rumbo quiere y va a tomar la organización.

Esto quiere decir que se necesita una comunicación clara y directa del líder con la organización y la capacidad de éste para saber qué estilo de liderazgo implementar y en qué situaciones.

Fred E. Fiedler comparte en su Modelo de Contingencia, que el líder debe reunir ciertas cualidades que le permitan crear una conexión con los integrantes de su organización, además de propiciar que éstas coincidan con la situación social para producir la máxima influencia en el grupo y así lograr los objetivos planteados.

No debemos perder de vista que otra de las herramientas importantes y que permiten la interacción de los públicos con la organización actualmente son las redes sociales.

VitalPharma cuenta con una página de Facebook, en donde comparte información relevante sobre instituciones médicas y responde a comentarios de usuarios.

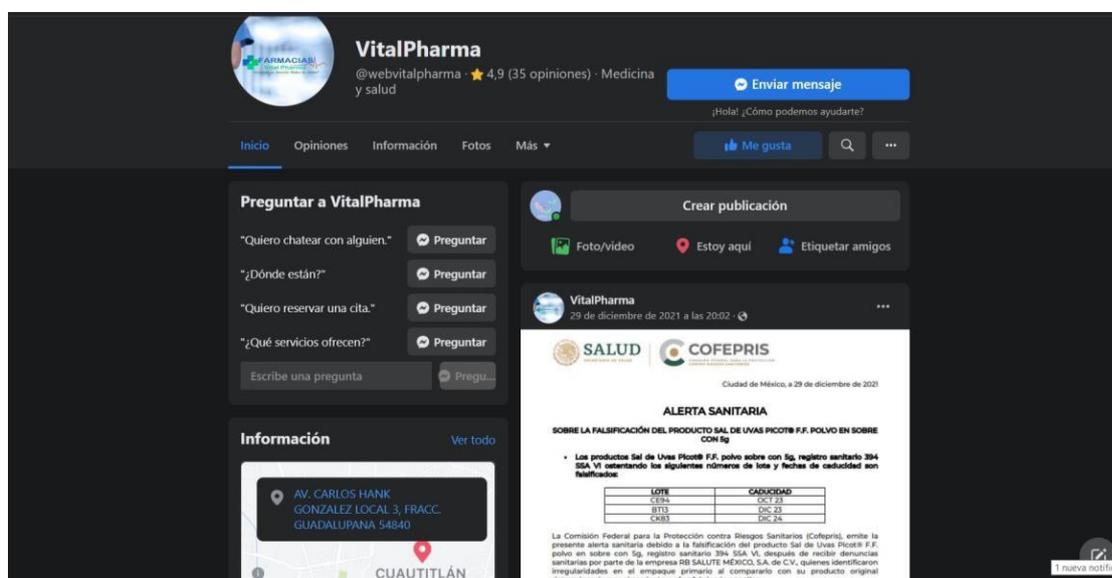
En donde han existido problemas que más adelante se abordarán, de esta manera se orienta al desarrollo de una estrategia que fortalezca la Cultura Organizacional.

Las tecnologías de internet actualmente tienen gran influencia en la estructura y en las prácticas de administración de las organizaciones, (Cairncross, 2002)

Partiendo de los estudios de Cairncross y cómo los aborda, se puede reforzar en la investigación, que la manera en cómo nos podemos comunicar por diversos medios, en distintos tiempos, con mucha mayor rapidez nos lleva también al cambio inminente del diseño de la organización.

Maneja el uso de reglas tecnológicas en donde también hay poder de transformación siempre y cuando se entienda que no por el simple hecho de conocer y usar la tecnología se puede trascender, sino cuando se comprenda que la buena administración de ésta es la que nos encaminará al crecimiento.

Figura 4



Nota: Captura de pantalla de la página principal de Facebook de VitalPharma, tomada del sitio web:

<https://www.facebook.com/webvitalpharma>

1.6 NO SOLO UNA PANDEMIA ES UNA CRISIS

Constantemente la organización se encuentra afectada por factores externos, como lo puede ser la competencia. Actualmente, se abrió una farmacia justo enfrente de Vital Pharma sucursal “Guadalupana” en donde están ofreciendo servicios especializados cómo una clínica que atiende casos COVID-19, incluso pusieron una zona en donde se estaban llevando a cabo pruebas.

Los líderes de la organización no tienen bases teóricas sobre cómo liderar una organización más que sus conocimientos empíricos. Así que cuando esto sucedió en vez de fortalecer la Comunicación Interna e implementar estrategias en conjunto con los miembros de la organización, lo que llevó a cabo el ingeniero fue pedir ayuda a sus clientes cercanos para que por medio de la red social Facebook pusieran malos comentarios de la competencia.

Esto propició que clientes de la otra farmacia y clientes de Vital Pharma por medio de las redes sociales se empezaran a atacar entre ellas. Al final llegaron autoridades correspondientes de COFEPRIS a clausurar la zona de pruebas COVID-19 de la farmacia de enfrente puesto que ellos no tienen la posibilidad de realizarlas, la licencia la tienen únicamente laboratorios clínicos.

A VitalPharma se les clausuró la posibilidad de ocupar una máquina llamada “centrífuga” que es la que sirve para realizar estudios de laboratorio por los mismos motivos que clausuraron a la otra organización.

Todos los sistemas se ven afectados por el medio ambiente, no se puede tratar lo de afuera sin antes voltear a ver lo de adentro y generar bases óptimas para evitar el derrumbamiento ante la turbulencia.

Es aquí donde se confirma la importancia de tener un plan ante posibles crisis de comunicación, en este caso fue un problema de comunicación externa y cómo resolver los internos.

Hace 2 años, la doctora Janeth empezó a trabajar con una bariatra en fines de semana, por el hecho de no tener formalizados sus procesos, no hubo gran intercambio de comunicación acerca de cómo iba a ser el pago de la bariatra y cómo ella podía manejar sus medicamentos (porque son controlados y no se venden normalmente en la farmacia).

La bariatra empezó a vender sus medicamentos por fuera, empezando a hacer su propia agenda de clientes. Al mes la doctora Janeth se dio cuenta de esto y optó por despedirla. Por tal motivo la

bariatra sabiendo los malos procesos internos de la organización levantó una demanda a la doctora Janeth con riesgo a que le suspendieran su cédula profesional.

Gracias a todos estos acontecimientos podemos tener como conclusión que no hay bases fuertes sobre lo que es la Cultura Organizacional de VitalPharma.

Dicha Cultura se puede abordar desde distintos enfoques:

- Tecnológico
- Estructural
- Estratégico
- Cultural

El primero toma en cuenta los mecanismos para cumplir sus propósitos, que en VitalPharma se ocupan los mecanismos de ataque a la competencia y exigencia de productividad a los trabajadores para el cumplimiento de las metas.

La segunda se enfoca en la división del trabajo de los miembros, el cual es inexistente hasta el momento en la organización pues no hay un análisis cuantitativo ni cualitativo sobre las métricas por turno, ni por día, solo se exige lo mismo a ambos turnos.

La estratégica explica la importancia de saber qué camino tomar para el logro de las metas estipuladas, sin embargo, ya van varios conflictos fuertes por los que pasa la empresa, siguiendo el mismo camino de ataque y ninguno a resultado, es momento de plantear la propuesta de tomar una nueva ruta,

Por último, la cultural donde habla sobre el sistema de creencias que tiene cada uno de los miembros, en donde hasta el momento no se tiene una idea clara porque no hay conocimiento de los líderes sobre las creencias de sus trabajadores, sus rutinas, gustos, intereses ni nada por el estilo.

Sin embargo, con base en entrevistas realizadas a los miembros, todas las mujeres que están trabajando ahí se mantienen porque tienen hijos, el medio turno les permite verlos y a la vez conseguir un ingreso para el sustento de sus hogares.

Es por eso que la Cultura Organizacional es definida cómo un “constructo social” (Berger y Lukmann,1978) esto quiere decir que las prácticas usuales de los miembros son institucionalizadas y de sus acciones son orientadas a objetivos específicos. (Ojeda,2009)

De tal manera que nada está totalmente aislado y todo se encuentra en constante cambio. La transformación de la organización tiene que ir de la mano con los cambios que el ambiente exige y la transformación tiene que ser tomada en cuenta desde el punto de vista de todos los individuos que la conforman.

El objetivo de cada organización es crecer, pero entre más grandes se van haciendo, también más grandes las barreras comunicativas entre departamentos, esto es lo que debemos evitar.

Generar una comunicación directa, armónica y rápida con bases en estructuras formales es lo que puede guiar a la empresa por el camino correcto para el cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO II

IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS INTERNOS EN
VITAL PHARMA CON BASE EN LA INVESTIGACIÓN DE SU
ESTRUCTURA INTERNA.

2.1 FORMAR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN

Al hablar de una organización es importante recordar que éstas son unidades sociales, por lo tanto cuenta con la participación de varios miembros que van en busca de objetivos en común y que buscan cumplir con su desempeño dentro de la empresa. Sin embargo, hay diversos factores que pueden afectar a que los objetivos se cumplan o no.

Cada organización es diferente y no puede ser tratada como igual, ni se puede implementar ciertas estrategias de una organización directamente a otra, puesto que esto no servirá o causará más conflictos de lo que había.

Vital Pharma es una empresa mexicana ubicada en Cuautitlán México, que se dedica a ofrecer sus servicios de atención médica, venta de medicamentos y productos que ayuden a mejorar la nutrición, a fortalecer la salud y a prevenir enfermedades.

Es por eso que este capítulo contiene información de su estructura, desde su nombre, organigrama, hasta los procesos de reclutamiento, de los cuales se hace un análisis con base en diagramas como lo son: Pareto e Ishikawa.

Con la información obtenida se dan propuestas de solución a los puntos resaltados que permitan disminuir la turbulencia en el ambiente interno de la organización, basándonos en modelos de aprendizaje con un sistema de información compartida que nos permite estipular roles con los participantes de la organización y así lograr plantear estrategias internas que ayuden a la colaboración de los integrantes en la mejora de los procesos.

2.2 LA ESTRUCTURA

Para poder entender de una manera más sencilla el funcionamiento de una organización y los ambientes tanto internos como externos hablaremos de ella como un barco, en donde los tripulantes son todos los integrantes. El mar por el que navegan es el medio externo y las olas son la turbulencia de la incertidumbre y cambios constantes.

Para poder seguir navegando y llegar a “tierra” que es el objetivo de la organización, se debe llevar una buena comunicación entre los tripulantes y el capitán, con ciertos roles que ayuden al buen funcionamiento del barco, haciendo a este más resistente.

Es aquí donde conceptos como identidad y cultura son herramientas necesarias para poder seguir navegando y atravesando las olas de cambios, movimientos e incertidumbres del ambiente con éxito.

Es necesario saber qué tipo de barco tenemos, qué lo conforma, en qué partes el material es más frágil o más resistente, para de esta manera estar un poco más preparados ante los retos que se nos presenten.

Es por eso que en este capítulo haremos el estudio y análisis de nuestra organización, iniciando desde la base hasta la parte más alta.

2.3 EL BARCO DE LA COMUNICACIÓN

Vital Pharma ofrece servicios de atención médica de alta calidad, además de la venta de medicamentos y productos que ayudan a mejorar la nutrición, a fortalecer la salud y a prevenir enfermedades. Por tanto Vital Pharma, es una empresa de giro comercial minorista, y de servicios.

Servicios:

- Surtido de medicamentos de patente y genéricos.
- Surtido de productos de cuidado personal, alimentos, productos de maternidad y para bebés.
- Servicios de orientación médica.
- Ozonoterapia.
- Estudios de laboratorio.
- Electrocardiogramas.
- Pruebas rápidas Covid-19
- Ultrasonidos.

- Eliminación de verrugas.
- Camuflaje de estrías y cicatrices.
- Bariatría.

Esta empresa pertenece al sector terciario, ya que está constituida por todas las actividades humanas cuyo propósito es la obtención de los servicios que demanda la población. Ofrece fármacos (patente y genéricos) y servicios como consultorios especializados.

Es una pequeña empresa que consta de dos sucursales con consultorios y quince trabajadores incluyendo fines de semana, dispensadoras y médicos generales.

2.4 LA CONSTRUCCIÓN

La empresa es creada por Janeth Ramírez, Médico General egresada de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala y Jorge Cruz, Ingeniero en Sistemas egresado del Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli.

A mediados del año 2009 se tomó la decisión de emprender un negocio familiar pues ambos son esposos, dejando los trabajos donde se encontraban para poder dar inicio a este proyecto.

Su primera farmacia se ubicaba en la colonia “La Aurora” del municipio Cuautitlán Izcalli, por cuestiones económicas tuvieron que buscar un lugar más barato y accesible al público, fue así que encontraron locales en los fraccionamientos “La Guadalupana”, “Galaxia Cuautitlán” y “Hacienda Cuautitlán”.

Cinco años después de la inauguración de la primera farmacia se abrió la sucursal ubicada en el fraccionamiento llamado “La Guadalupana” en el municipio de Cuautitlán de Romero Rubio, en ella se fueron desarrollando más servicios, como toma de muestras de laboratorio y ozonoterapias. Tres años después abrieron otra en el fraccionamiento vecino llamado “Galaxia Cuautitlán” y hace dos años aproximadamente, abrieron una más en el fraccionamiento a espaldas de estos últimos, llamado “Hacienda Cuautitlán”.

Por problemas de ubicación, la farmacia de “Galaxia” no tenía grandes ventas, estaba en la esquina de una glorieta y los árboles la tapaban, tenían ventas mensuales muy bajas, que incluso no alcanzaban a pagar la renta del local, además de la rotación de personal. Es por eso que se tomó la decisión de cerrarla y repartir los medicamentos a las otras dos sucursales.

De acuerdo a la información que el co-fundador de las Farmacias Vital Pharma, Jorge Cruz, nos brindó en entrevistas realizadas vía zoom, la estructura interna del personal se ha ido adecuando con el paso del tiempo, no hay nada fijo y dependían de las sucursales y sus ritmos. Comenta que en su primer negocio, la co-fundadora y esposa del Sr. Cruz, Janet Ramírez, tuvo que ocupar los puestos de: administradora, supervisora y médico, mientras que él colaboraba únicamente de medio tiempo porque también tenía un trabajo en la empresa Círculo K.

Sin embargo, han existido muchos cambios, de acuerdo a las situaciones personales de los líderes, del ambiente externo y de las situaciones de los integrantes como lo son las dispensadoras de mostrador y médicos.

2.5 PIEZAS DEL BARCO

Formalmente no existen la misión, visión y/o valores, pero de acuerdo a las entrevistas realizadas se puede concluir que son las siguientes:

- **Misión:**

Innovar y liderar en ser la mejor opción que ofrezca servicios médicos con altos estándares de calidad a costos accesibles y ser la mejor opción en venta de medicamentos de patente, genéricos y material de curación.

- **Visión:**

Creemos que la perseverancia y la innovación son la clave para ser mejor que nuestra competencia. Creemos que las nuevas tecnologías de la Información, implementación de procesos e ingeniería de negocio son la llave para alcanzar el éxito. Buscamos abrir sucursales siguiendo estos principios:

- **Valores:**

Perseverancia

Innovación

Excelencia

Creatividad

Desarrollo humano

Las organizaciones racionales siguen objetivos generales, al igual que personales, ya que dentro de ellas los miembros ven por fines propios, sin embargo, muchas ocasiones están bajo el régimen burocrático, en donde esto último no tiene cabida en las situaciones a resolver por parte de los burócratas.

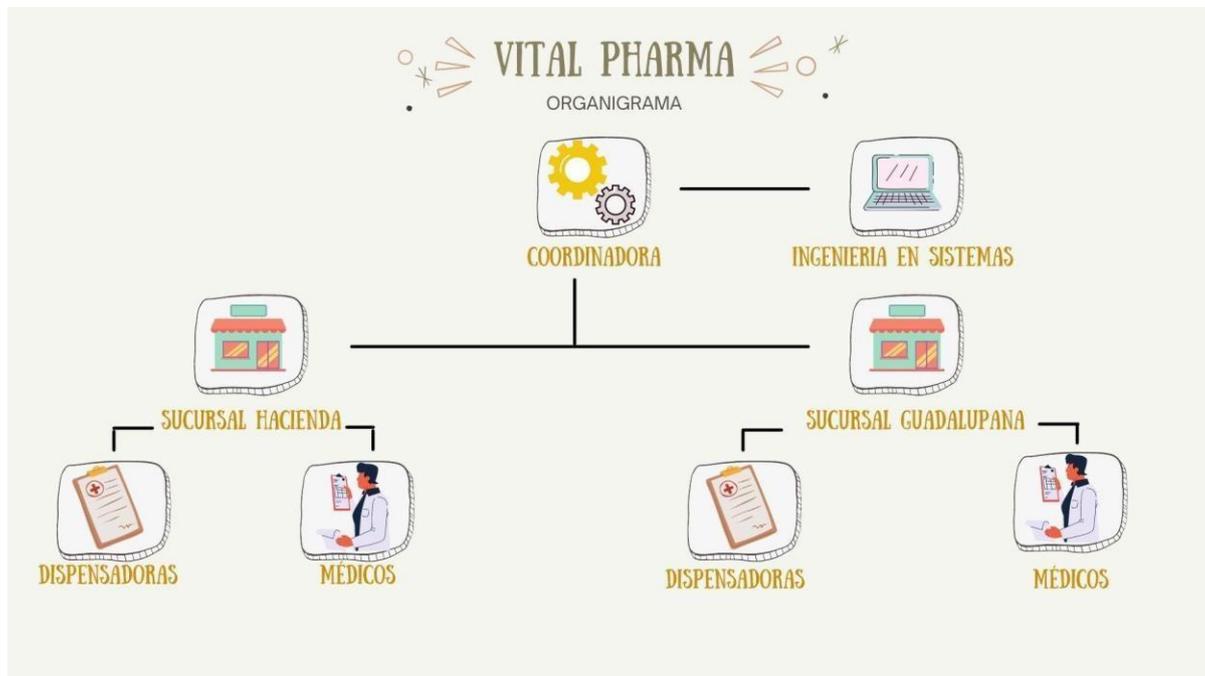
La creación de normas dentro de un sistema ayuda a llevar el control, dirección y eficiencia, con base en modelos estratégicos abordados con base en investigaciones elaboradas por autores como Weber y Blau, por mencionar algunos.

El personal que actualmente conforma parte de la organización ya ha permanecido por varios años y eso le ha dado fortaleza ante los cambios repentinos del ambiente, sin embargo y retomando lo antes explicado, hay muchos objetivos personales que afectan en la toma de decisiones y que pueden afectar directa o indirectamente a otros departamentos.

Estos se muestran en el organigrama al igual que la conexión entre ellos:

Figura 5

Organigrama de VitalPharma



Nota: Este organigrama fue creación propia con base en el reporte de los registros de actividades; la organización no cuenta con uno oficial

Como su nombre lo especifica, el organigrama se encarga de ser el orden y guía de los procesos dentro de la organización, tomando en cuenta el número de empleados, en qué áreas funcionan mejor y lo que implica trabajar en cada una de ellas. Según Annie Bartoli la estructura de nuestro organigrama, es funcional pues requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general.

2.6 SELECCIÓN DE LA TRIPULACIÓN

Siguiendo las ideas de Renate Maytz compartidas en su libro Sociología de la Organización, debemos tomar en cuenta que las organizaciones son formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo preciso de miembros y una diferenciación interna de funciones, las cuales están orientadas de una manera consciente hacia fines y objetivos específicos.

Los integrantes de ambas sucursales siguen un objetivo en específico que es el de brindar atención de calidad para de esta manera lograr la preferencia de los públicos de los fraccionamientos en los que se ubican, incluso lograr que vecinos de fraccionamientos aledaños los tomen como su mejor opción.

Para lograr esto se hacen entrevistas previas para poder colocar al personal indicado que pueda ayudar a cumplir el objetivo general.

Alguna de las características que busca Farmacias Vital Pharma en las personas que quieren formar parte de la organización son:

- Vivir cerca de la sucursal.
- Conocer la zona de trabajo.
- Compromiso.
- Responsabilidad.
- Conocimientos básicos de fármacos.
- Preferente experiencia de un año en el área.
- Mayores de edad.

La puntualidad es algo que los líderes toman mucho en cuenta, porque el área en donde están trabajando incluye atender a gente que viene con alguna dolencia física, lo que menos se quiere

hacer es dejar esperando de más a algún paciente, porque la prioridad es su salud. Por tal motivo la puntualidad al momento de llegar al trabajo y checar su entrada es importante.

De preferencia piden que sean vecinos de los fraccionamientos, ya que buscan crear un ambiente amistoso entre las dispensadoras con los clientes, saber que algún vecino es el que te está vendiendo y tener la confianza de externar dudas o preguntar por más medicamentos solo por conocerlos.

Por lo general, las personas que van a buscar una oportunidad de empleo en las sucursales son mujeres, de entre 20 y 40 años, muchas de ellas ya con hijos. Sin embargo, a raíz de la pandemia se ha visto un cambio en estos datos, pues las personas que ahora van a pedir trabajo son chicas de entre 20 y 25 años, con licenciatura por concluir, solteras y sin hijos.

No es indispensable, pero si preferente que sepan sobre medicamentos y atención a clientes, si no cuentan con este conocimiento se encargan de apoyar paso a paso el estudio de sustancias y gramajes.

2.7 PROCESO FORMAL DE SELECCIÓN

1. Publicación de la vacante a través de redes sociales, anuncios pegados fuera de las sucursales, plataformas de empleo como OCC, etc. (En la publicación se establecen los requerimientos del puesto, como, por ejemplo: edad, escolaridad requerida, conocimientos requeridos y experiencia laboral).

2. Una vez que los candidatos se ponen en contacto con ellos mediante las plataformas antes mencionadas o bien por medio de la solicitud de empleo, ellos filtran aquellas personas que pueden ser un candidato potencial del que no lo es. Se toma en cuenta: la formalidad, la forma de contestar la llamada o los mensajes, la experiencia laboral, la estabilidad laboral y la disposición del mismo.

3. Si el candidato es considerado como bueno, se le hace una cita de entrevista de trabajo y se procede a charlar con la persona para evaluar los siguientes aspectos:

*Si tiene dependientes económicos

*Si tiene casa propia o rentada

*Conocer los integrantes de su familia

*Se evalúan los conocimientos que menciona tener

*Se evalúan su personalidad, actitudes y aptitudes

4. Si el candidato es aceptado entonces se le cita para que acuda a alguna de las sucursales a capacitación, en la cual se le enseña su forma de trabajo, uso de los sistemas, procesos internos y actividades que se realizan día a día. Normalmente la capacitación dura de 3 a 5 días dependiendo de sus conocimientos y destreza.

5. Después de la capacitación, se hace su ingreso a la sucursal y a la par se le pide que acredite el examen SICAD (examen que solicita la autoridad sanitaria en caso del puesto de dispensador de farmacia)

6. Durante las primeras dos semanas se le da retroalimentación de posibles puntos de mejora.

* En estos momentos se está trabajando para que se repliquen exámenes de conocimiento escritos después de que terminen su capacitación y previo a su ingreso definitivo

* También se está trabajando para aplicar evaluaciones a los empleados que ya son parte del equipo con anterioridad. Con esto se busca reforzar el conocimiento del equipo de trabajo.

2.8 HERRAMIENTAS

Cuentan con un software que ayuda a llevar un mejor control sobre el inventario de la mercancía y la venta de las mismas. Se utilizan vitrinas y un equipo de cómputo en cada sucursal, lo que ha servido para tener instalaciones autosuficientes que no dependan del control de una matriz, sino que manejen sus ganancias y pérdidas. Además, en lo estético, “representa un espacio agradable para ir a comprar y mantienen una esencia”, de acuerdo al señor Cruz.

Cuenta con equipo necesario para la realización de toma de muestras de laboratorio, electrocardiogramas y radiografías.

Cuenta con una alternativa de pago que son las tarjetas de lealtad, la cual sirve cada que un cliente va a comprar para obtener puntos, lo cual implica un descuento en siguientes compras de medicamentos. Esto ha ayudado a la preferencia del público y al compromiso por asistir nuevamente para acumular puntos y obtener un apoyo a su economía.

2.9 PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN

G. Salaman y K. Thompson explican en la recopilación “Control e Ideología en las Organizaciones”, que el sistema burocrático tiene como objetivo principal volver eficaz los procesos dentro de la “organización racional” para lograr los objetivos de ésta con base en reglas específicas, las cuales ejercen de manera racional la dominación en los integrantes.

Todos los empleados deben checar su hora de entrada y salida, queda un registro en las computadoras del local, además de ser videograbados. A continuación, se presenta el listado oficial de los pasos a seguir que fueron estipulados por los líderes de la organización.

Figura 6

Esquema de características a evaluar durante los debidos procesos de contratación en Vital Pharma



Nota: Ejemplo gráfico de las actividades a realizar por parte de las dispensadoras como de los médicos de cada sucursal.

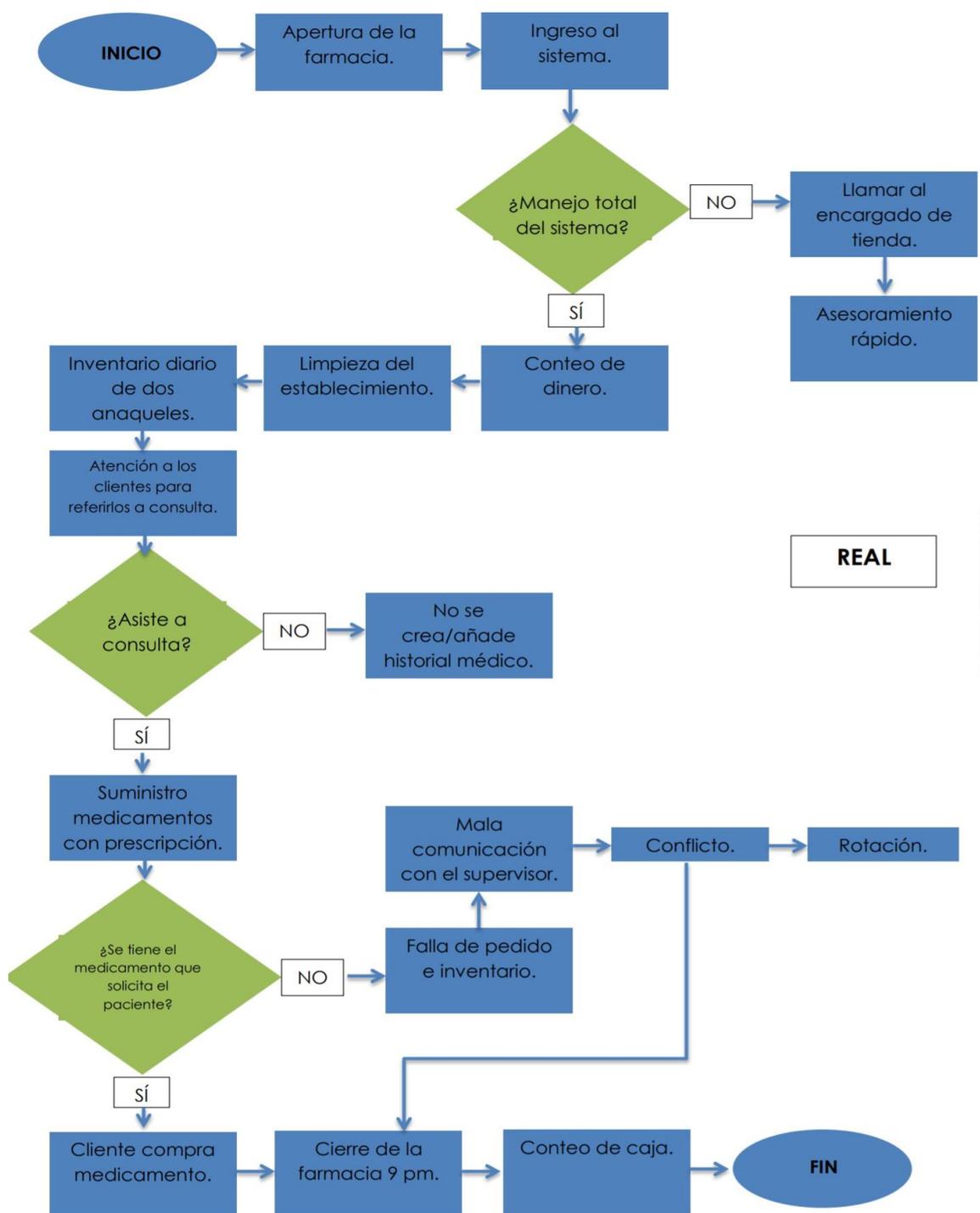
Se presentan en dos flujogramas (real e ideal) aquellos pasos que se deben seguir día con día en la organización.

Cada proceso tiene un cuadro distinto con una breve descripción, éstos a su vez están unidos entre sí con flechas que representan el flujo de comunicación y de información.

El ocupar este tipo de diagramas de flujo nos permite observar de manera gráfica las etapas de los procesos de nuestra organización, también es un apoyo para la rápida identificación de la eficacia y el rendimiento en las actividades a realizar.

Figura 7

Flujograma real de las actividades diarias en las sucursales de VitalPharma



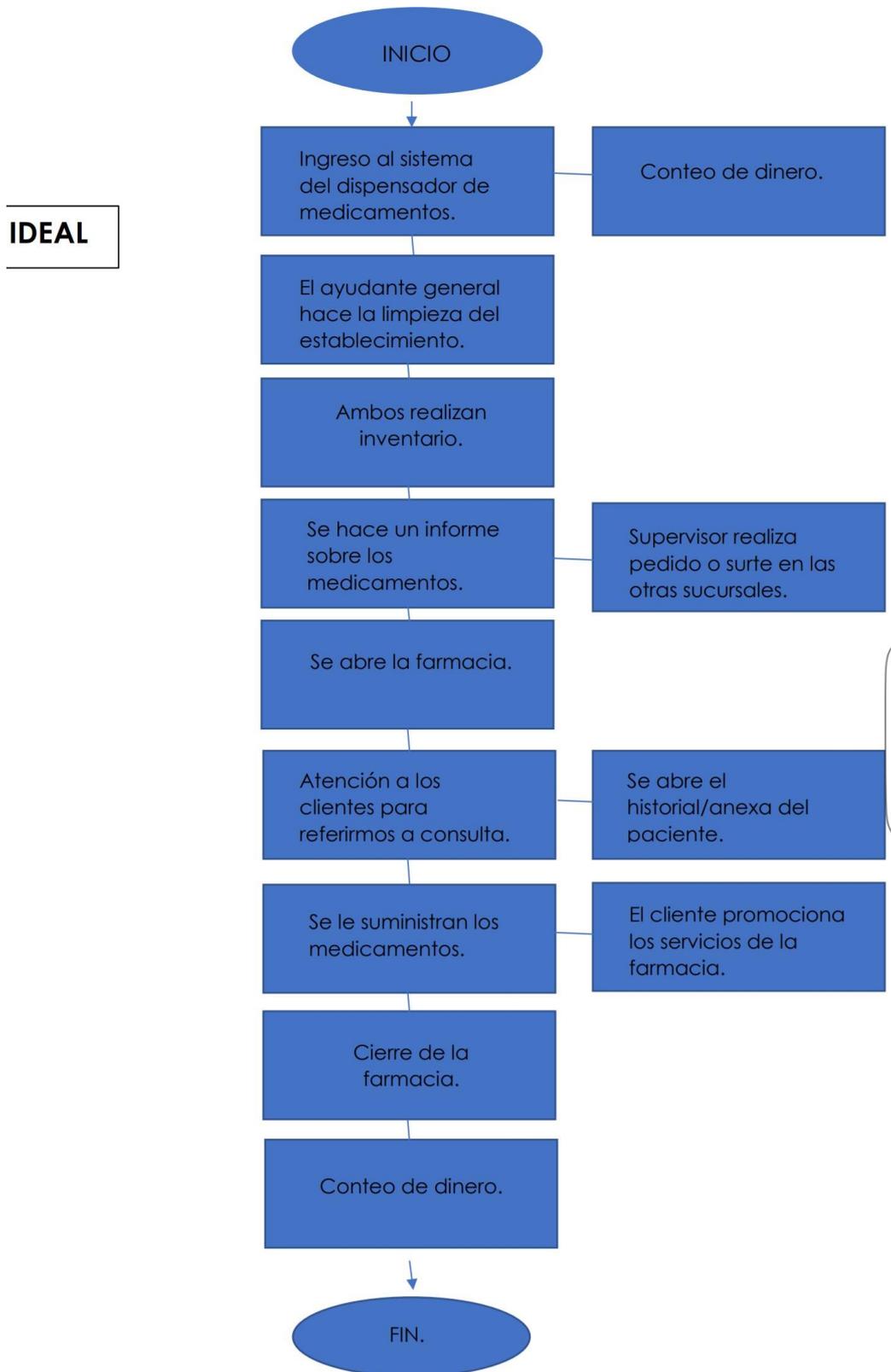
Nota: Para la realización de dicho esquema, se llevó a cabo la participación participante por una semana seguida; elaboración propia

Lo que se busca con este tipo de estructuras burocráticas es la eficiencia del trabajo dentro de una “organización racional” como lallama Blau. Se busca un orden, siguiendo reglas estipuladas.

A pesar de que todas las organizaciones son distintas se sigue un patrón de lo que es la burocracia seguida desde sus bases más tradicionales.

Figura 8

Flujograma real de las actividades diarias en las sucursales de VitalPharma



Nota: Para la realización de dicho esquema, se llevó a cabo la participación participante por una semana seguida; elaboración propia

Para Weber este tipo de puntos a seguir daban un cálculo exacto de la eficiencia dentro de la organización, todo esto bajo el control ejercido por las autoridades.

Se puede notar en la siguiente lista:

- Los funcionarios se designan sobre la base de un contrato.
- Se seleccionan sobre la base de una calificación profesional, comprobada de manera ideal mediante un diploma obtenido por medio de un examen.
- Tienen un salario en dinero y por lo general derechos de pensión.
- El puesto del funcionario es su principal o única ocupación.
- Hay una estructura de carrera y el ascenso es posible ya sea por antigüedad o mérito.
- El funcionario no puede apropiarse ni del puesto ni de los recursos que lo acompañan.
- Está sujeto a un control unificado y a un sistema disciplinario.

Como apoyo para el análisis de la estructura se llevó a cabo la comparación entre el flujograma real y flujograma ideal, donde se concluye que la problemática principal que afecta el proceso productivo de Vital Pharma es la debilidad en su identidad corporativa, al igual que el flujo comunicativo. Con base en este análisis comparativo se realizó un diagrama causa-efecto:

Diagrama de Ishikawa con base en la técnica de recolección de datos de observación participante



Nota: Para la realización de dicho esquema, se llevó a cabo la participación participante por una semana seguida; elaboración propia

En el ámbito comunicativo, existe una fragmentación de la comunicación entre los líderes de la organización y los empleados, ya que no se tiene el tiempo suficiente para resolver de manera concreta los problemas que se llegan a presentar, hablando más en cuestiones personales de los dispensadores o médicos.

Ya que no existe ninguna presentación formal con el ideario organizacional ni con los objetivos generales de la empresa, muchos de los empleados no encuentran el sentido de generar lealtad de clientes puesto que no hay un compromiso que les permita hacerlo de manera racional/natural.

Los empleados no pueden generar dicha lealtad cuando no existe una identificación con lo que la organización busca transmitir al público y esto solo se puede generar con capacitaciones centradas en atención al cliente con base en los principios que los líderes asignaron al fundar las farmacias.

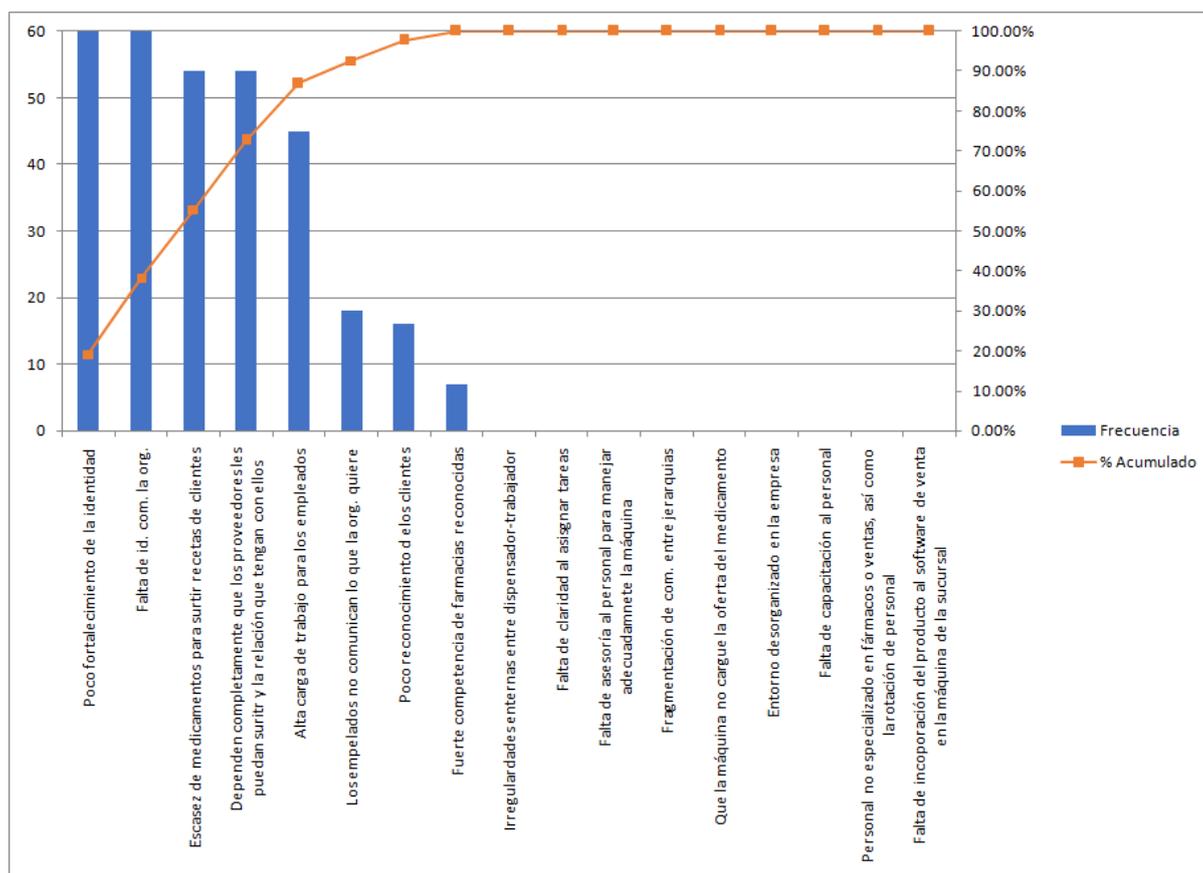
Las herramientas que ocupan para trabajar presentan constantemente problemas como lo llega a ser el internet y el punto de venta. En este último los problemas influyen fuertemente con los procesos de venta ya que en ocasiones no se registran ciertos medicamentos y no se tiene el costo

real, a lo cual, muchas veces las dispensadoras deciden negar la venta o pedir que vuelvan más tarde.

Todos estos problemas se ordenaron en el siguiente histograma:

Figura 10

Diagrama de Pareto con base en los flujogramas y diagrama de Ishikawa



Nota: Creación propia

Es con este diagrama de Pareto donde se identificaron varios problemas asociados a una comunicación deficiente. Para construir una identidad corporativa sólida se requiere definir la filosofía corporativa como unificar la cultura corporativa, con esto se podrá comunicar *lo que la organización* es a los diferentes públicos con los que interactúa.

Sin embargo, en este caso, la filosofía y otros aspectos de la estructura de Vital Pharma no están formalizados y por lo tanto no se pueden comunicar de forma clara ni específica. Al no existir un manual de fundamentos en el cual basarse a pesar de tener un conjunto de normas, valores y pautas de conducta que rigen naturalmente a los miembros de la farmacia, se crea un caos con la

fuga de información o malos entendidos en la manera de realizar ciertos procesos, que se generan de manera empírica por cada uno de los integrantes.

Otros problemas que se atribuyen a la deficiencia de una buena comunicación son los colocados en el diagrama de Ishikawa: la fragmentación de comunicación entre jerarquías, la incapacidad de comunicar lo que la organización quiere comunicar y el poco fortalecimiento de la identidad.

Situaciones como la rotación de personal, la escasez de medicamentos solicitados, bajas ventas percibidas por el director y el posicionamiento inexistente fuera de su localidad, también nos indican que algo está fallando en la manera en la que se relacionan los miembros de la organización; es decir, existe deficiencia en cómo fluye la comunicación en la cadena de mando y en el proceso de producción, lo que posiblemente comienza desde los métodos desestructurados de contratación y capacitación.

Con base en todos los resultados obtenidos del análisis realizado, se propone esta nueva gestión de actividades, en donde se ponga en práctica las características de una Organización de aprendizaje. Nuestro objetivo principal sería resolver el problema de manera organizada y en conjunto, dando la información necesaria a todos los departamentos para hacerlos partícipes del proyecto a resolver y a su vez generar un sentido de identidad con empleados y clientes.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS
SUCURSALES DE VITALPHARMA.

3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Como lo vimos en el capítulo anterior, con base en las técnicas aplicadas, se llegó a la conclusión que dentro de la organización existe una identidad corporativa muy débil, lo cual ha hecho que ciertos procesos se vean afectados e incluso que los individuos decidan dejar de formar parte de la empresa, causando así la rotación constante del personal.

Es por eso que a lo largo de este capítulo se hace un análisis del comportamiento organizacional en las sucursales VitalPharma, con base en herramientas y técnicas aplicadas para obtener la información.

Gracias a encuestas y entrevistas semi formales aplicadas, logramos identificar los puntos más débiles dentro de la organización, los cuales, pueden afectar de manera significativa a la velocidad y eficiencia de los procesos internos.

Como bien sabemos, no podemos ver a la organización como algo aislado, siempre hay factores que la afectan, es por eso que con un sociograma logramos definir los departamentos que no mantienen buena comunicación y por lo mismo no existe un flujo de comunicación amistoso y constante, alentando ciertos procesos.

3.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Formar parte de una organización, representa compartir formas de pensar, ideas y culturas distintas en un solo sitio, los integrantes de la organización nutren a la misma con su diversidad.

Cómo lograr entender y sobre todo progresar en un ambiente en donde se busca un objetivo en común, pero a la vez muchos objetivos individuales que además son buscados por distintas rutas.

El Comportamiento Organizacional (CO), estudia los actos y actitudes de los individuos de forma sistemática. Gracias a esto podemos saber qué acciones dentro del ambiente laboral afectan de manera directa o indirecta a la estabilidad de la empresa. (Robbins P. 1998)

Si bien, dentro de nuestra organización existe un “orden” basado en reglamentos, horarios y control de inventarios, no nos garantiza la correcta ejecución sin percances de las actividades.

Según lo planteado en la Teoría de Sistemas de George Hegel se explica que las partes no pueden comprenderse si se consideran de forma aislada de todo, esto quiere decir que lo que ocurra en la vida personal y en el ambiente externo en general puede afectar directa o indirectamente.

Por lo antes explicado, es necesario desglosar los procesos de trabajo, los cuales vamos a comparar con la administración de Fayol. Ésta, tiene como objetivo la eficiencia laboral, a partir de especificaciones detalladas de las funciones y operaciones a realizar por los integrantes.

Fayol plantea catorce principios básicos en su administración, en la siguiente tabla se enlistan esos puntos y se comparan con los procesos internos de ambas sucursales.

Figura 11

Comparación de la administración de Fayol con los procesos internos de VitalPharma

ADMINISTRACIÓN DE FAYOL	PROCESOS INTERNOS VITALPHARMA
División del trabajo	La división del trabajo por horarios permite que cada una de las dispensadoras de la sucursal desempeñe sus tareas individuales de la mejor manera para facilitar el trabajo de la siguiente persona en turno.
Autoridad	Dentro de ambas sucursales solo la persona que da órdenes y autoriza movimientos es la Doctora Janeth.
Disciplina	Cada una de las dispensadoras de farmacia y doctores tienen que checar el momento en el que llegan y el momento en el que se van. Siguen una serie de pasos que con el tiempo se han ido implementando gracias a la aportación de algunos empleados.
Unidad de comando	Debido a que la persona que lidera las sucursales es una doctora, ella coordina a los médicos de sucursal y atiende también los asuntos de las dispensadoras de farmacia. Toda la información llega a ella.
Unidad de dirección	En las sucursales todos tienen un protocolo a seguir, iniciando por la limpieza, atención a clientes/paciente, elaboración de inventarios, elaboración de expedientes médicos, entre otros.
Subordinación del interés individual	El crecimiento de los empleados siempre va

	<p>a ir de la mano con el crecimiento de la empresa. Sin embargo, en ciertas ocasiones el crecimiento de los empleados es tomado en cuenta.</p>
Remuneración	<p>Dentro de la organización se otorgan bonos de productividad basados en las ventas del mes. Las dispensadoras y los médicos tienen parámetros distintos de ventas.</p>
Centralización	<p>En cada sucursal los doctores y dispensadoras sostienen un trato amable y amistoso, sin embargo la comunicación entre sucursales no es la mejor, no existen conflictos pero tampoco existe un apoyo completo.</p>
Cadena escalonada	<p>Entre las dispensadoras existe una comunicación y estipulación de reglas y procesos que ellas mismas plantean con base en los resultados de su trabajo. Todos los cambios son antes comentados con la doctora Janeth. Sin embargo hay ocasiones que se toman decisiones sin comentarlas a la coordinadora y existen conflictos.</p>
Orden	<p>Creación de inventarios del medicamento, tanto por doctores como dispensadoras. Hora de entrada y hora de salida. Deberes de limpieza dentro de la sucursal.</p>
Equidad	<p>Todos los empleados son escuchados y se acomoda un tiempo disponible de la coordinadora para aclarar asuntos importantes.</p>
Estabilidad del personal	<p>No se cuenta con seguro social, sin embargo el trato con los jefes y empleados</p>

	es claro y suelen ser muy empáticos unos con otros, por tal motivo tienen accesibilidad para poder atender problemas personales.
Iniciativa	Se han implementado procesos que los empleados han propuesto.
Compañerismo	La coordinadora ocupa momentos de sus días para conversar con sus empleados, más allá del trabajo de su sentir en el día a día en el trabajo, lo cual ha creado un ambiente amistoso. Al igual que el trato y convivencia entre dispensadoras y médicos de sucursal.

Nota: Como se puede observar, cada apartado tiene un color distinto, puede ser verde, amarillo o rojo, estos colores son seleccionados según el grado de desviación en la búsqueda de la eficacia laboral de Vital Pharma.

- Verde: No afecta
- Amarillo: Afecta regularmente de manera negativa
- Rojo: Afecta de manera negativa

Iniciaremos con el análisis del punto que puede afectar más a la organización el cual es la “Centralización”, en este punto Fayol menciona que la unión del personal como equipo es uno de los puntos necesarios para el logro de los objetivos de la organización.

Sin embargo, hay factores que no permiten que esto ocurra de la mejor manera. En VitalPharma sucursal Hacienda, solo ha logrado permanecer por más tiempo una persona, su nombre es Claudia, lleva aproximadamente cinco meses, ha cubierto turnos completos, incluso fines de semana porque apoya a los jefes pues se les ha dificultado encontrar a una persona que pueda ser responsable de un turno, que conozca lo básico de medicamentos y tenga disposición completa del tiempo en el que se desempeñan las actividades laborales.

Por tal motivo no puede haber un lazo de equipo en esa sucursal, cosa contraria a la farmacia del fraccionamiento Guadalupana. Ambas dispensadoras de medicamentos llevan una muy buena relación, han acudido a reuniones familiares, platican de manera muy constante y se apoyan en el trabajo.

Una de ellas se llama Myriam y ha trabajado por tres años, Andrea ha trabajado por dos años y la doctora Valeria por un año. Ellas han creado un gran equipo, incluso muchas veces se han quedado en su puesto a pesar de que los jefes hayan hecho modificaciones que no les gustaban o no les convenía solo por no abandonar al equipo que ya han formado.

Entre sucursal Hacienda y Guadalupana no hay un gran sentido de equipo, incluso en ciertos momentos se vuelve competitivo el ambiente debido a que el canal de comunicación tiene interferencias al momento de dejar mucha información en el aire y solo dar órdenes que pueden conflictuar a los integrantes.

Al no contar con roles específicos de labores y áreas de trabajo se han creado muchos conflictos entre las dispensadoras de la sucursal Hacienda y en la sucursal Guadalupana han existido momentos incómodos, pues entre ellas se apoyan, pero no siempre están de acuerdo con lo que hacen.

Otros de los puntos que representan un riesgo menor pero que son importantes resolver son:

- La unidad de comando, en donde la Doctora Janeth es quien recibe toda la información, tiene otros roles que desempeñar, es por eso que no puede resolver todo lo que se le presenta, ofrece consultas, atiende las dudas de los médicos de las sucursales, supervisa y encarga inventarios, por tal motivo no puede resolver completamente bien todas las funciones.
- Los bonos por desempeño laboral son un tema que en cierto momento generó conflictos entre trabajadores, ya que éstos no son directamente proporcionales con las ventas mensuales por sucursal. Lo que la coordinadora propuso fue dejar metas muy altas en sucursal Guadalupana donde hay más ventas y en Hacienda disminuir el monto de la meta pues casi no se vende. Esto creó el desánimo y desinterés de los integrantes de sucursal Guadalupana para conseguir lo estipulado. Ellos mismos han expresado que son cantidades demasiado grandes, no es posible tener certeza de alcanzarlas aun haciendo un gran esfuerzo.

- Los integrantes de la organización no tienen una certeza de apoyo de parte de la coordinadora en cuestiones personales, la mayoría se trata entre trabajadores. Cuando alguien necesita faltar se rolan los turnos con base en las posibilidades de cada uno. Sin embargo la libertad de decisión y reestructuración de entradas, salidas o día de descanso que otorga la coordinadora fomentan la satisfacción del trabajo.

3.3 TRANSFORMACIÓN DE LOS PROCESOS.

La reingeniería de la comunicación entre sucursales se presenta como una alternativa para solucionar este problema, en donde en vez de verse como competencia se vean e interactúen como un solo equipo.

Es necesario aprender desde la competición a la estrategia de colaboración, esto se puede lograr convocando a juntas con todos los empleados y mostrando información cuantitativa de los alcances generales. Se especificarán las metas para cada bono mostrando las ventas totales por mes de cada sucursal, de esta manera se evita que comentarios al aire por sospechas de una información que no fue dada afecte el trabajo. Se compartirán los procesos que se llevan a cabo en una sucursal para la creación de inventarios, limpieza y atención al cliente para una unidad de apoyo entre empleados.

Como conclusión, la información que llega a la coordinadora, quien es la responsable de atender todos esos asuntos, no es totalmente atendida, pues otras responsabilidades evitan el desarrollo de estrategias para solucionarlos.

El no generar juntas en donde se informe a todos los integrantes de la organización los procesos por los cuales han pasado los departamentos y los cambios que se pretenden llevar a cabo en ellos ha generado conflictos, por tal motivo, se sugiere crear juntas mensuales.

3.4 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Para tener información cuantitativa del uso de herramientas internas de comunicación se hizo un registro de tiempo y frecuencia por un día en la sucursal Guadalupeana, con ambos turnos y fines de semana.

Figura 12

5

Tabla de registro del uso de las herramientas en la sucursal de Vital Pharma, ubicada en el fraccionamiento Guadalupeana

	CELULAR	TELÉFONO FIJO	CONV. INFORMAL	JUNTA	CHATS	EMAIL
9:00 am A 3:00pm	10 min	10 min			20 min	
3:00 pm A 10:00pm	15 min	20 min	30 min		20 min	
FIN DE SEMANA						
9:00 am A 10:00 pm	10 min	10 min	10 min		20 min	

La Doctora Janeth quien es la coordinadora de las sucursales tiene muchas responsabilidades que atender, por tal motivo no puede brindar el tiempo necesario a cada problema.

A continuación, se enlistan responsabilidades de la coordinadora, tanto personales como laborales. Todos estos datos se han obtenido por medio de entrevistas a las dispensadoras de medicamentos y a la misma coordinadora.

- Respaldo en la educación escolar de sus tres hijos.
- Realización de los pedidos de medicamentos de ambas sucursales.
- Realización de los pedidos de refrescos.

- Atención médica a clientes de sucursal guadalupana.
- Atención médica a pacientes de sucursal hacienda.
- Asistencia con problemas técnicos del punto de venta. (Contacto con el área de ingeniería)
- Conteo del fondo por sucursal.

La mayoría de estas actividades no tiene un horario definido, pues le pueden llamar de cualquiera de las sucursales cuando no hay doctor para que ella vaya a dar la consulta, sucede igual con la incertidumbre de la tecnología y el punto de venta.

Las responsabilidades ejecutadas en distintos aspectos de su vida son ejemplos claros de la existencia de grupos dentro de nuestra sociedad, estos se pueden clasificar en primarios y secundarios.

Las características de los grupos primarios según Charles H. Cooley, son la asociación, cooperación íntima y cara a cara. Son fundamentales para la formación de la naturaleza social y de los ideales de los individuos.

Como lo hemos estado viendo desde el primer capítulo de este trabajo, una organización la componen un conjunto de individuos que están orientados a lograr objetivos específicos y que presentan la necesidad de establecer reglas en su entorno, para de esta manera dar una formalidad a los procesos de trabajo.

En la sucursal VitalPharma Guadalupana trabajan dos dispensadoras y una doctora, Myriam, Andy y Valeria, todas trabajan entre semana, de 9:00 am a 4:00pm y de 3:00pm a 10:00 pm, la doctora de 9:00 am a 7:00 pm. Todas ellas han optado por convivir dentro de la farmacia y en su tiempo libre. Sostienen pláticas de las cosas que viven en su familia, con sus hijos, sus parejas, sus gustos, algunas veces comparten la comida, se ponen de acuerdo para preparar algo que les agrada a todas.

Muchas veces se apoyan entre ellas en conflictos en el trabajo con algún cliente y la comunicación ha sido clara incluso para hablar de situaciones que no les agradan de cada una. Han ido a reuniones familiares y han optado por salir los fines de semana.

En la sucursal Guadalupeña podemos clasificar a estas tres personas como parte de un grupo primario. Sin embargo, la relación que existe en cada sucursal y entre ellas no siguen la misma línea.

Algunas de las características de las relaciones en un grupo secundario son el trato impersonal, racional, contractual y formal, por lo tanto, las interacciones que se tienen en la sucursal Hacienda solo son para buscar información de la existencia de medicamentos, productos de limpieza ya que es la sucursal en donde está el almacén de limpieza. Dentro del grupo de esta sucursal el trato es de igual manera, no existe una convivencia más allá que laboral, cada uno de los empleados procura hacer solamente su trabajo, sin tocar las áreas de los demás para evitar problemas y cuando existe algún faltante de dinero todos prefieren checar grabaciones de las cámaras de vigilancia para evitar pagar algo entre todos. Por este tipo de acciones clasificamos a este grupo como el grupo secundario.

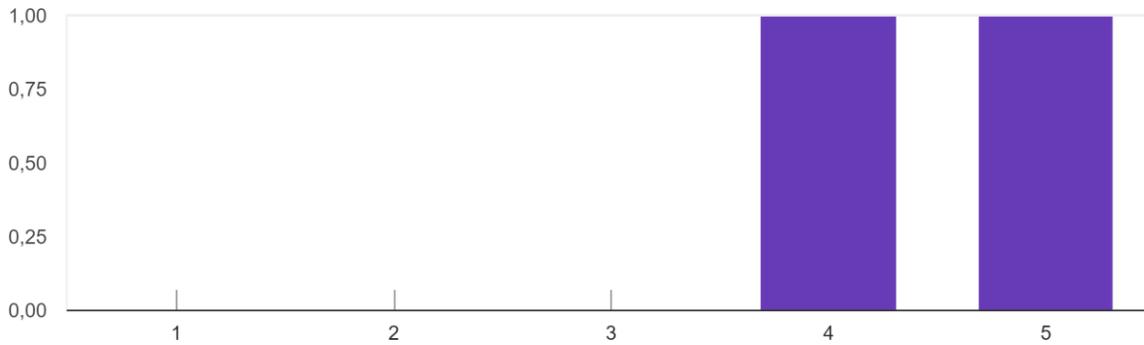
Se aplicó una encuesta de nueve preguntas, solo en sucursal guadalupeña, para poder identificar la satisfacción laboral de las dispensadoras con base en las acciones del líder de la organización. A continuación, se presentan las preguntas y sus resultados graficados.

Figura 13

Cuestionario aplicado a todas las empleadas y médicos todas las sucursales de VitalPharma

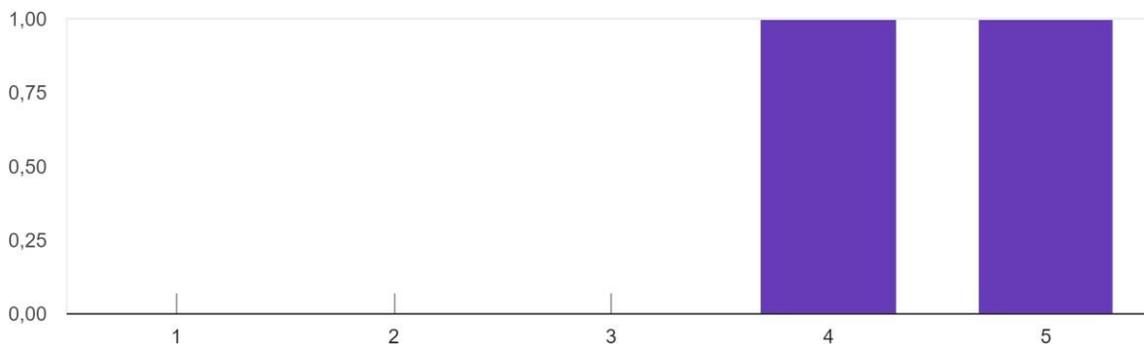
¿Mi supervisor expresa aprecio por el trabajo que realizo?

2 respuestas



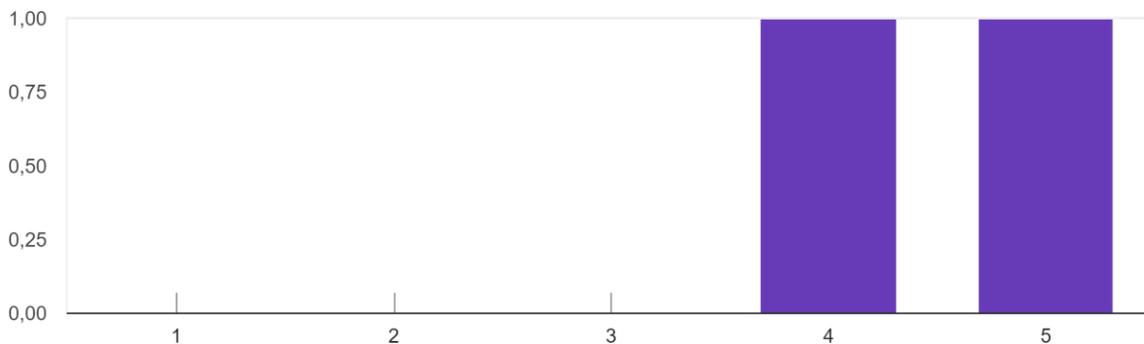
¿Tengo amplia posibilidad de participar en las decisiones que afectan mi trabajo?

2 respuestas



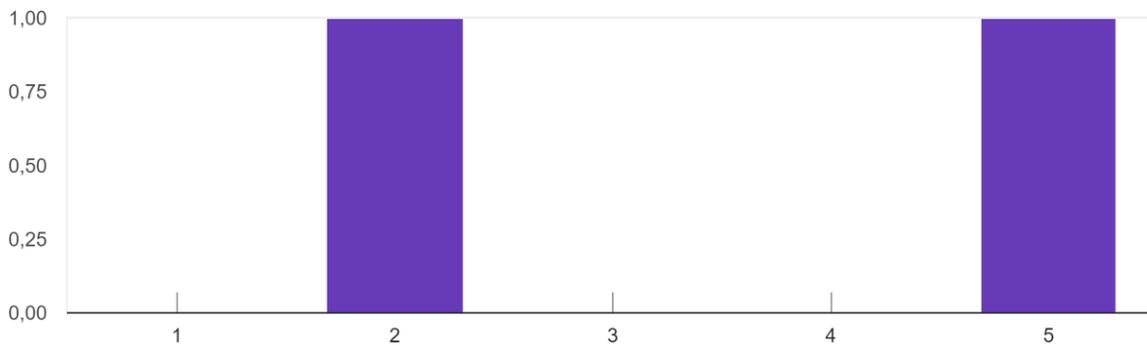
¿Brindé alguna solución en mi trabajo durante la última semana?

2 respuestas



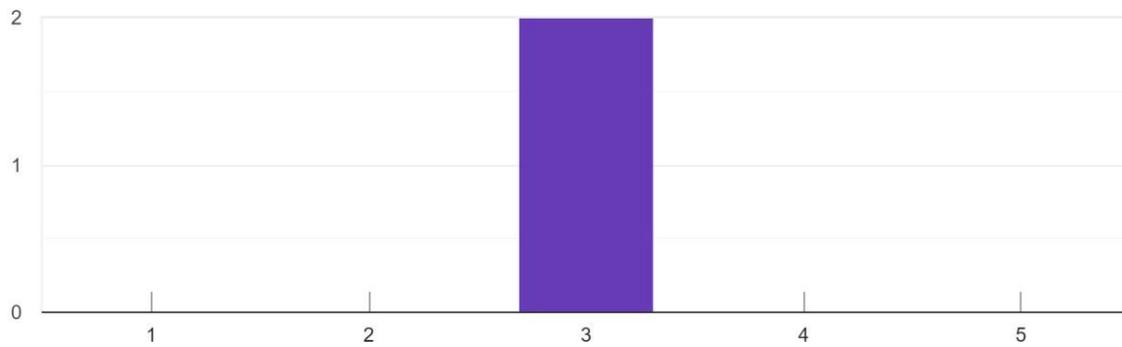
¿Estoy content@ con el salario que recibo en el trabajo?

2 respuestas



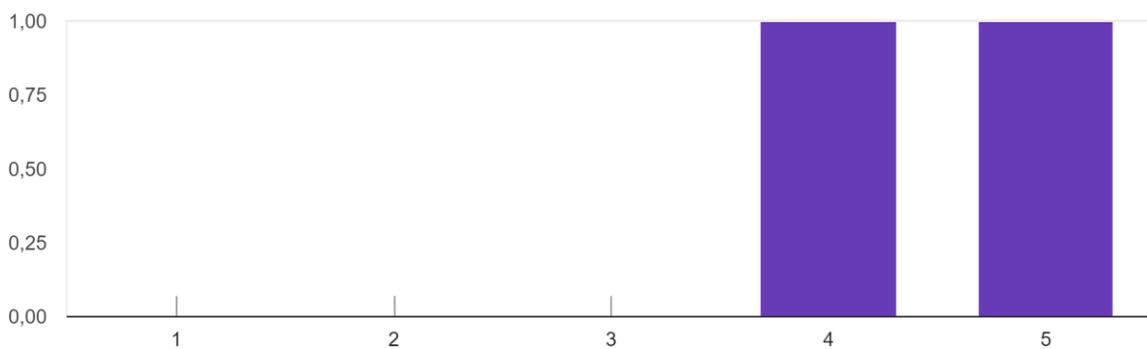
¿Cuento con todas las herramientas necesarias para realizar mis actividades?

2 respuestas



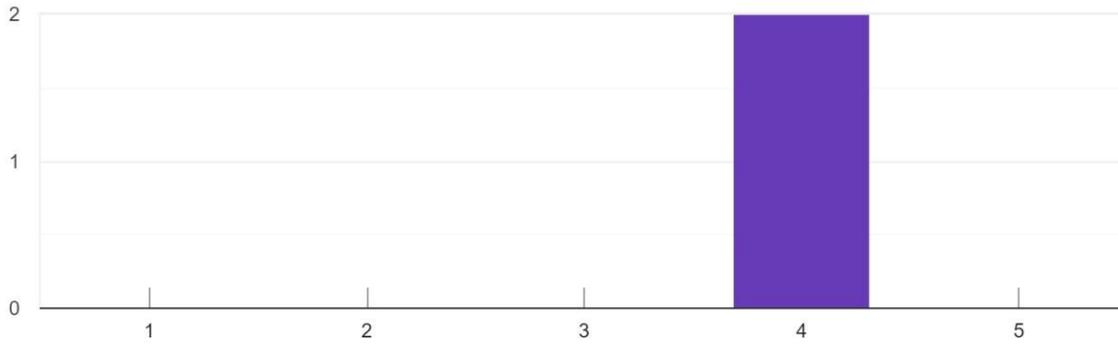
¿Me gusta el trabajo en el que hoy me desempeño?

2 respuestas



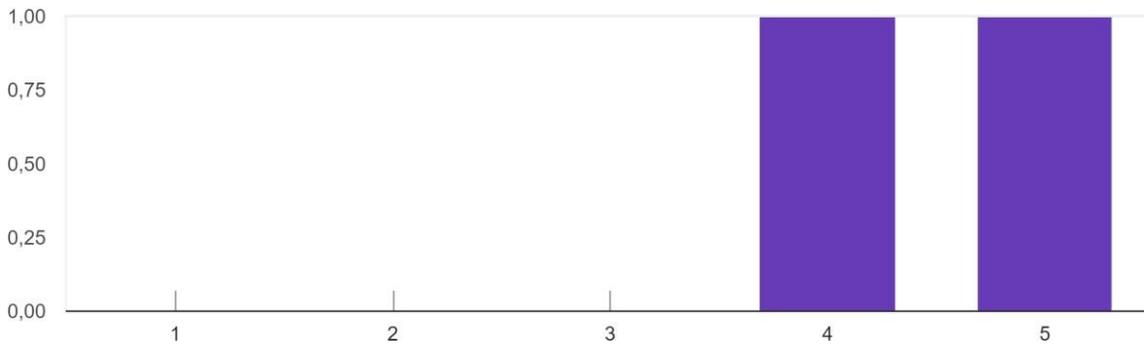
¿Considero que las herramientas de comunicación (Teléfono fijo, e-mails, WhatsApp) entre sucursales y jefes son eficientes?

2 respuestas



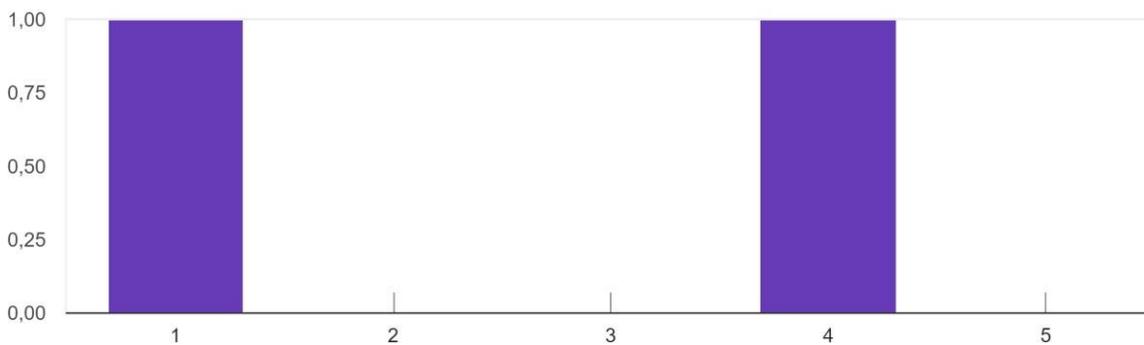
¿Mi supervisor atiende en tiempo y forma los problemas que se presentan en la farmacia?

2 respuestas



¿Existe una constante capacitación dentro de VitalPharma tanto del uso de herramientas como de atención al cliente?

2 respuestas



Nota: Se creó un cuestionario en la plataforma 'Google Forms', el cuál fue enviado por medio de redes sociales a las empleadas y médicos debido a la contingencia por Covid-19; sin embargo, se retomó la conversación de los resultados con cada uno de los participantes con respecto a sus respuestas.

Lo que las dispensadoras de VitalPharma de la sucursal guadalupana nos comparten contestando la encuesta es la buena comunicación entre ellas y la coordinadora, pues la respuesta a ciertos problemas es rápida, como se había abordado anteriormente.

El compañerismo es uno de los puntos más fuertes de la relación entre ambas trabajadoras de esa sucursal, ha servido para la creación de estrategias internas que facilitan las ventas, creación de inventarios, cortes y atención al cliente, todo esto con base en los aprendizajes adquiridos empíricamente.

En la parte de los salarios hay una diferencia considerable entre las respuestas de cada una de ellas, esto se debe a la experiencia laboral, una de ellas trabajó en un banco, en el área de recursos humanos por quince años. En este trabajo contaba con seguro médico, prestaciones de ley y amplia posibilidad de crecimiento, por lo mismo el sueldo era muy distinto a lo que ahora percibe. Esta dispensadora es la que más demostró que lo que percibe no es lo que realmente quisiera estar ganando por el trabajo que desempeña.

Para poder desempeñar bien las tareas se debe contar con las herramientas necesarias para desarrollarlas de manera correcta y óptima, en este punto ambas coincidieron con su puntuación. Se debe prestar más atención en la eficiencia de las herramientas, tanto de comunicación (ya que en otra pregunta ambas coinciden en la eficiencia media de éstas) como de limpieza, puntos de venta, estantes, vitrinas, papelería, etc.

Y un punto con discrepancia es la capacitación en el uso de herramientas tecnológicas y servicio al clientes. Una de ellas expresa que si existe una constante capacitación y la otra no. Por tal motivo se hará una supervisión de las actividades específicas realizadas por turno.

Como conclusión a esta encuesta aplicada, las dispensadoras de medicamento de la sucursal guadalupana están cómodas con el trabajo que desempeñan, no con el sueldo que perciben pero si con la flexibilidad que se tiene gracias al compañerismo que existe entre ellas.

3.5 FLUJO DE COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS

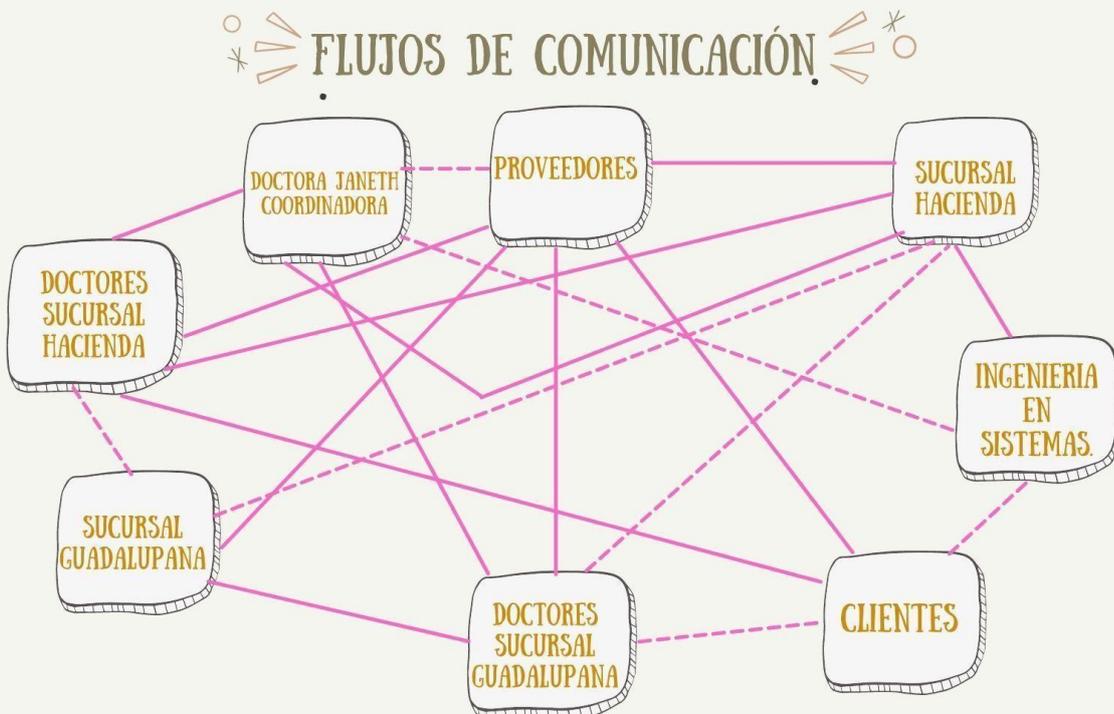
Hemos abordado la comunicación entre dos áreas específicas, sin embargo, recordemos que VitalPharma lo complementan distintos departamentos más y cada uno de ellos se relacionan entre sí.

El proceso de la comunicación varía y es por eso que con la ayuda de este sociograma vamos a definir el flujo comunicativo, para guiarnos al mejor manejo de las técnicas y procesos internos.

Para lograr identificar de mejor manera el flujo de comunicación entre cada área se realiza un mapa, en donde se conecta por medio de líneas, ya sean punteadas para la “mala” o con sólo una línea para “buena” la comunicación.

Figura 14

Sociograma del clima organizacional en VitalPharma



Nota: Con base en la técnica de observación participante se llegó a la conclusión de los tipos de flujo de comunicación dentro de la organización; elaboración propia

Este sociograma nos ayuda a analizar el funcionamiento de la atracción interpersonal dentro de cada grupo, al igual que los efectos directos sobre la cohesión del grupo e indirectamente sobre la organización en general. (Rodríguez, 2002)

Esta red invisible de comunicación nos permite identificar seis canales con deficiencia en su interacción. En los cuales podemos emplear el sistema de juntas para poder saber los problemas clave de la interferencia en la comunicación.

Al formar parte de una organización, se comparten modos de pensar y actuar distintos, al igual que metas personales por cumplir. Esto genera una gran diversidad de acciones que se pueden llevar a cabo y que a su vez también pueden modificar la eficiencia de los procesos generales estipulados por los líderes de la organización.

Dentro de este complejo sistema las relaciones suelen ser lineales y a su vez son culpables de interconexiones, las cuales, pudimos apreciar en el sociograma que nos arrojó seis canales con dificultad de emisión y transmisión de mensajes.

Con base en los resultados de las técnicas empleadas pudimos identificar que es necesario generar un ambiente amigable entre los empleados de ambas sucursales, esto con la ayuda de juntas mensuales en donde se exponen puntos importantes como las ventas logradas y las técnicas personales que cada uno de ellos emplea al momento de vender.

También se propone mejorar las herramientas de comunicación, pues las que actualmente se ocupan son deficientes. Lo que mejor funciona es la interacción, sin embargo los tiempos de la coordinadora no lo permiten, así que se propone la apertura de un puesto nuevo de "Supervisión" así se tendrá la información completa y pasará un reporte completo para poder generar una estrategia y conseguir la resolución de las situaciones complejas.

CAPÍTULO 4

PROCESOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA CON ROLES ESTIPULADOS QUE AFECTAN DE MANERA DIRECTA A LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS MIEMBROS.

4.1 CLARIDAD EN LOS PROCESOS

Como se ha estudiado en módulos anteriores, la *desinformación* dentro de la empresa ha creado ciertos conflictos que alentan los procesos de trabajo y por ende impide tener un mejor rendimiento en las ventas de cada sucursal, convirtiéndose en un gran obstáculo para el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Es por eso que este módulo pretende crear estrategias que ayuden a disminuir la desinformación para agilizar los procesos de trabajo que ayuden a cumplir los objetivos, que son:

1.- *Objetivo a corto plazo: Evitar la rotación de médicos de sucursal.*

2.- *Objetivo a mediano plazo: Lograr la preferencia del público de ambos fraccionamientos.*

3.- *Objetivo a largo plazo: Apertura de tres sucursales más.*

Para poder obtener respuesta al porqué existe una rotación constante del personal en las sucursales, se emplea la observación participante como técnica para conocer las inquietudes, gustos y disgustos del personal en los procesos realizados día con día. De esta manera podremos obtener información útil para la creación de propuestas de estrategias comunicativas para evitar dicho problema.

Para lograr el cumplimiento de estos objetivos es necesario definir la dirección. Las siguientes variables sirven como guía para el cumplimiento de esto:

- Conducta y planificación (objetivos a medio plazo)
- Organización
- Asignación de recursos
- Animación y activación
- Control

En “Conducta y planificación” se requiere dar una definición y explicitación de los objetivos a medio plazo. En nuestra organización el logro de la preferencia del público de ambos fraccionamientos al momento de requerir una consulta médica, compra de medicamentos, al igual que los servicios de ozonoterapia, ultrasonidos y bariatría sobre los otros consultorios y clínicas que se encuentran en la zona es el objetivo a mediano plazo que se tiene estipulado.

4.2 PASOS A SEGUIR.

Una vez identificado necesitamos un procedimiento ya sea formal o informal de comunicación y coordinación.

La creación de un departamento específico de supervisión/comunicación, es esencial para el correcto desempeño de las actividades a desarrollar por parte de los empleados de la organización. En donde se coordinarán las actividades de dispensadoras y médicos.

Dispensadoras:

- Recordar ofertas de medicamentos adecuados al esquema de medicamentos que se recetan con base en el diagnóstico general que se le dio acorde a su enfermedad.
- Explicar las ventajas de adquirir el medicamento en las sucursales de VitalPharma, ya que lo que se le recetó fue con base en el inventario de la sucursal, por lo tanto evitará dar vueltas en otras farmacias en donde no tengan algunos medicamentos.
- Promoción de la tarjeta de puntos de VitalPharma.
- Ofrecer distintas alternativas de medicamentos libres a clientes que asistan en búsqueda de algo que pueda aliviar gripes, dolores de estómago, cabeza, etc.

Médicos:

- Abrir el expediente médico de cada paciente nuevo y buscar en la base de datos los expedientes de aquellos que ya estaban registrados.
- Ofrecer una consulta integral, en donde se llenen los recuadros estipulados en las recetas: toma de presión, medidas generales, alergias, edad.
- Al momento de recetar, buscar en el registro los medicamentos existentes para de esta manera asegurar la compra del esquema completo en la misma sucursal.

El siguiente paso es conocer los medios y recursos disponibles para llevar a cabo tal coordinación.

Dispensadoras:

- Asegurarse del conocimiento de las especificaciones de antibióticos y medicamentos en general. Esto de manera medible mediante un examen que realiza la COFEPRIS, esta misma organización se encarga de dar cursos para acreditar este examen, por lo cual se propone la inversión del curso para todas las dispensadoras. Una vez acreditado el examen se da una constancia, esto ayuda a crear un vínculo de confianza entre organización y cliente.
- Tener todas las herramientas para la elaboración de inventario como lo son: Tabla en donde se coloca la lista de medicamentos.
- Tener una lista de actividades a realizar por cada una de las dispensadoras en donde se pueda medir el rendimiento de cada una de ellas con una tabla comparativa de la eficiencia lograda. La cual se revisará cada semana en juntas en ambas sucursales con todos los miembros para dar informe global y resolver dudas al igual que escuchar sugerencias.

Médicos:

- Dar medicamentos que se encuentren únicamente en la farmacia, de lo contrario checar en la base de datos global en donde se incluye el inventario de la otra sucursal, para corroborar si se tiene el medicamento ahí, de ser así se manda a traer.
- Curso del uso del punto de venta, tanto para dispensadores cómo para médicos.
- Contar con todo el stock estipulado en la lista de inventarios, en dado caso de no tenerlo, solicitarlo y tenerlo a más tardar en dos días para asegurar la venta y “hacer un cliente”

4.3 PERCANCES - SOLUCIONES

Actualmente la Doctora Janeth Ramírez quien es líder de la organización ha tenido que delegar de manera indirecta las responsabilidades de supervisión a Myriam Higuera quien es despachadora de medicamentos, esto porque la Doctora ha tenido contratiempos personales, tuvo que vender su casa para poder mudarse a Tepotzotlán en donde está construyendo su nuevo hogar, por tal motivo la mayoría de su tiempo lo ocupa para atender ese asunto. Los momentos de comunicación entre ella y los integrantes son cuando va a recibir el corte total de la caja de ese día y cuando se le solicita para dar consultas.

Por tal motivo si quedaba poco tiempo para resolver asuntos y tratar de encontrar una solución a los mismos, ahora es aún más complejo.

La comunicación descendente se está quedando ausente en nuestra organización, esto impide que se tenga una visión clara de las dificultades externas e internas que están afectando y que deben atenderse a la brevedad como lo es la rotación de médicos en ambas sucursales.

Las órdenes de trabajo que se dan son claras, sin embargo no se hace un análisis de cómo es que cada uno de los integrantes lo está realizando, tampoco se sabe si se están siguiendo los pasos estipulados por los líderes para el desarrollo de los procesos, desde la revisión de hora de llegada y salida hasta la creación de inventarios y atención al cliente.

El único canal de comunicación que se encarga de delegar responsabilidades es por medio de la Doctora Janeth, sin embargo su ausencia ha hecho que los empleados tomen acciones para el mejor desempeño de las actividades con base en sus experiencias diarias.

Se considera que se han perdido de vista los puntos especificados en el ideario organizacional de la empresa los cuales son:

- **Misión:**

Innovar y liderar en ser la mejor opción que ofrezca servicios médicos con altos estándares de calidad a costos accesibles y ser la mejor opción en venta de medicamentos de patente, genéricos y material de curación.

Por motivos de cambios de hogar y gastos que se han tenido que hacer, no se ha optado por buscar más opciones de medicamentos genéricos, no hay gran variedad en ese aspecto, así que lo que hay en Vitalpharma es posible encontrarlo en cualquier otra farmacia de la zona.

- **Visión:**

Creemos que la perseverancia y la innovación son la clave para ser mejor que nuestra competencia. Creemos que las nuevas tecnologías de la Información, implementación de procesos e ingeniería de negocio son la llave para alcanzar el éxito. Buscamos abrir sucursales siguiendo estos principios.

No se han abierto más sucursales esto debido a que no se ha implementado lo que ellos mencionan son la llave para el éxito, las tecnologías, implementación de procesos e

Ingeniería de negocios.

- **Valores:**

Perseverancia

Innovación

Excelencia

Creatividad

Desarrollo humano

4.4 OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

A continuación, se presenta una tabla con observaciones del clima laboral dentro de la organización VitalPharma en el turno mixto que es de 3:00pm a 7:00 pm. En este horario trabajan Andrea y Myriam juntas cómo dispensadoras y la doctora asignada es Valeria.

Figura 15

Clima laboral en turnos activos de la organización, ambos turnos de la sucursal ubicada en el fraccionamiento Guadalupana

DÍA	TURNO	OBSERVACIONES (semana del 20 al 24)
L	MIXTO	El día lunes, asistió el Ingeniero Jorge después de mucho tiempo de ausencia, entró a la sucursal a observar que todo estuviera en orden. Básicamente la limpieza. Al momento de entrar al baño de las dispensadoras se percató que estaba demasiado sucio, así que les encargó a las dispensadoras que lo lavaran. Al poco rato la Doctora Janeth observó que las toallas que se encontraban en el baño del consultorio estaban totalmente mojadas, así que les encargó a las dispensadoras hacerse cargo de eso también.
M	MIXTO	Al llegar al turno mixto el cual es el que se está estudiando Andi la dispensadora y Valeria la doctora estaban comiendo, se notaron un poco más serias de lo normal con Myriam la otra dispensadora. Andi había avanzado en la limpieza de anaqueles y vitrinas. Para el término de ese día ya había quedado limpio el baño, Myriam fue quien lo lavó. Ese mismo día hubo un malentendido entre la doctora Valeria y una paciente que había ido a sacarse unos ultrasonidos y quería la interpretación de los mismos. A pesar de haber tenido la interpretación verbal y la sugerencia de medicamentos que podrían aliviar su dolor la paciente no quiso pagar la consulta. La doctora Valeria le dio opciones de medicamentos y la paciente no quería ninguno. Una vez terminada la consulta la paciente salió y le informó a la dispensadora en turno que la doctora le dijo que no le cobrara la consulta, detrás de ella salió la doctora y confirmó lo que la paciente había dicho. En ese momento la cara de la dispensadora fue de extrañeza y le dijo a la doctora Valeria que le informara lo sucedido a la doctora Janeth quien es la encargada. Valeria dijo que no le veía caso a decirle algo pero le mandó mensaje al igual que Myriam, ya que ella no quería que más adelante la consulta que ella no cobró por órdenes de la Doctora se la cobraran a ella.
M	MIXTO	La limpieza de la sucursal ha sido buena, sin embargo el día anterior Myriam no concluyó la limpieza de sus anaqueles y la concluyó Andrea, ella se encarga del turno de las 8 am a las 5 pm, al salir del trabajo acude a hacer ejercicio a un local de

		<p>escaladoras que está arriba del local de la farmacia. Cuando esa tarde terminó de hacer ejercicio regresó a la farmacia al baño, cuando se fue y Myriam tuvo que cerrar la sucursal, se dio cuenta que Andrea dejó toallas sudadas de las que ocupa para su ejercicio hechas bola en donde estaban las toallas limpias que ella había lavado. Esto causó descontento y un poco de molestia.</p>
J	MIXTO	<p>Al día siguiente Myriam no habló nada acerca de las toallas con Andrea, ni tampoco se habló sobre la limpieza específica de cada una dentro de la sucursal, pero el día siguió así.</p> <p>Por la tarde, a la sucursal acudió un hombre con Síndrome de Down, quería acudir a consulta pero las dispensadoras no sabían si contaba con dinero y tampoco sabían si se podía atender por ser una persona con capacidades diferentes e ir sola.</p> <p>Sin embargo, la Doctora tomó la decisión de pasarlo, le pidió a Andrea una receta para poder escribirla a mano, el conflicto que hubo ahí es que las instrucciones de la doctora Janeth son estrictas en cuanto documentos de la farmacia, ya que la Doctora Valeria aún no cuenta con Cédula profesional es por eso que los documentos traen la Cédula de la Doctora Janeth.</p> <p>Ella explica que no se debe dar ningún documento en blanco para evitar problemas con las autoridades correspondientes ya que si en algún momento el paciente llena los espacios vacíos a su conveniencia y ocurre algún accidente la Doctora será la responsable.</p> <p>Ya había ocurrido algo similar con anterioridad, la Doctora Valeria le dio a uno de sus pacientes un certificado médico y él llegó días después con dicho documento a la farmacia para que lo llenaran y la Doctora Janeth se dio cuenta y le llamó la atención. A pesar de eso, ese día decidió pasar al paciente en cuestión y le hizo su receta a mano para no ingresarla al sistema.</p> <p>Myriam se percató de los hechos y cuando el paciente salió le comentó que podía ir por dinero y luego regresar a pagar la consulta, una vez que traiga el dinero le regresaría la receta.</p> <p>El paciente regresó con dinero y Myriam le regresó la receta.</p> <p>Andrea habló con Myriam y le comentó que no entendía por qué la Doctora Valeria hacía ese tipo de cosas e incluso habló de su actitud, porque hay ocasiones en las que llegan pacientes y nada más por tener flojera o por querer tener más tiempo de comida les niega la consulta o hace que se esperen hasta dos horas.</p>
V	MIXTO	<p>Como había ocurrido en los días anteriores, Andrea realizó parte del trabajo que le correspondía a Myriam, esto la molestó un poco, ya que es parte de su trabajo y no lo deja hacer.</p> <p>La Doctora Janeth llegó por la tarde y aprovechó para pedirle de favor que se asignen roles de limpieza al igual que los lugares, ya que no se estaba sintiendo cómoda con lo que hacía Andrea.</p> <p>La Doctora Janeth dijo que lo iba a checar y ese mismo día consiguió unas etiquetas con los nombres de Andrea y Myriam y las colocó en cada anaquel.</p> <p>Al igual que comentó la Doctora Janeth que iba a estipular los roles específicos para cada una de ellas.</p>

Nota: Tabla con resultados de la OP; elaboración propia.

4.5 SATISFACCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Los resultados de la técnica de Observación Participante nos arrojaron que no hay un orden que seguir respecto a las tareas que se asignan, hablando de las dispensadoras de medicamentos. Estamos a la espera de obtener las hojas con las instrucciones que la Doctora Janeth nos haga llegar.

Sin embargo, a pesar de tener una buena relación en el trabajo entre ambas dispensadoras, no existe una comunicación clara en cuanto a formas de trabajo, ambas tienen un método distinto para realizar sus actividades pero ni una ni otra están de acuerdo con ello pero no lo externalizan.

Para poder entender de una manera más clara la situación tenemos que explicar por qué existe un turno mixto.

Myriam lleva laborando con ellos hace más de dos años aproximadamente, pero su participación no ha sido seguida, ha tomado pausas por problemas personales. En una de esas pausas Andrea entró a la organización y ella se encargaba de cubrir ambos turnos, de 8:00 am a 10:00 pm de Lunes a Viernes. Al llegar Myriam las actividades se tuvieron que repartir y la doctora Janeth decidió mantener un “turno mixto” para que Andrea siguiera percibiendo un sueldo un poco más elevado.

Andrea ya llevaba un orden en la farmacia y una secuencia en sus actividades, las cuales, fueron disminuyendo debido a la reintegración de Myriam.

En una de las pláticas informales dentro de la organización y bajo la técnica de observación participante, Andrea comentó que se tenía que apurar a hacer cosas para que la doctora viera que si rinde en sus turnos y no le quite el pago de ambos turnos.

Este comentario refleja la inquietud de Andrea por querer hacer más cosas que justifiquen el tiempo extra que se queda a compartir con Myriam, sin embargo esto en vez de ayudar a la eficacia de los procesos, ya está llegando a generar conflictos, pues como no existen roles, si en algún momento ella quiere reacomodar los medicamentos de los anaqueles que le pertenecen a Myriam lo hace, sin consultar nada con ella.

Esto afecta en los procesos de Myriam, pues ha comentado que muchas veces ella ordena los medicamentos por nombres y deja espacios en donde faltan algunos para sabes qué es lo que se va a encargar en el próximo pedido, per, cuando Andrea acomoda, quita esos espacios, perdiendo así el lugar donde se supone que van ciertos medicamentos y provocando así que por equivocación no se pida lo que realmente falta, entonces el regaño o la llamada de atención va a ser directamente para Myriam aunque no haya movido nada.

Esto genera doble trabajo para Myriam que a su vez se refleja en la falta de tiempo para otros procesos como lo son la limpieza de vitrinas o consultorios, debido a que quiere poner todo otra vez cómo ella los acomodó.

Por otro lado, la Doctora Valeria ha tomado algunas decisiones que han causado disgusto en algunas en sus compañeras y con la líder de la organización también.

Actualmente la doctora dejó de asistir unos días con la autorización de la Doctora Janeth, ya que tuvo que viajar a Monterrey para realizar el Examen Nacional de Aspirantes a Residencias Médicas (ENARM)

La doctora Janeth ha tenido la flexibilidad con la doctora Valeria al momento de pedir permisos para faltar al trabajo, ha faltado por reuniones familiares, por viajes familiares o con amigos y recientemente por su examen.

Poco a poco la actitud de la doctora Valeria se ha tornado muy indiferente en el trabajo, no está haciendo cosas por la organización ni el crecimiento mutuo, en equipo, sino por sus comodidades y las cosas que puedan salir más sencillas.

Durante la técnica, se observó que cuando llegaban pacientes y ella estaba platicando con las compañeras, hacía un gesto de desaprobación, moviendo los ojos hacía un lado y frunciendo el ceño, se tardaba en para para atenderlos e iba de malas. Incluso, una ocasión ya había terminado de comer, preguntaron por consulta y Andrea volteó a ver a la doctora para saber si ya la podía pasar y la doctora Valeria le dijo que en una hora empezaba a dar consultas, que si se quería esperar tomara asiento.

Entre las pláticas de las dispensadoras cuando la doctora Valeria estaba dando consulta, se hizo énfasis en sus actitudes, Andrea le comentó a Myriam que la doctora Valeria le dijo que ya se iba a ir de ahí, que terminara el mes de octubre y se iba. Es por eso que se llega a la conclusión que solamente está ahí para llenar horas de trabajo y cumplir con su objetivo de irse, sin embargo esto

está afectando a la organización pues de las 8 horas que trabaja a veces sólo logra tener cinco consultas, pues se tarda una hora con cada una, algunas veces más. Esto se refleja en las ventas de mostrador que tienen las vendedoras y si las ventas son bajas a las únicas que afectan son a ellas que pueden alcanzar cierto bono.

Es por eso que al regresar del viaje que tuvo la Doctora se hará otra vez una visita diaria durante una semana para platicar con todas y hacer una entrevista informal para poder resolver las siguientes preguntas que miden la satisfacción laboral, que dicho término es muy amplio, tomaremos varias definiciones para poder llegar a una que más se acople a los casos específicos de la organización:

Hegney, Plank y Parker (2006) explican que la “satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”. Para Newton y Keenan (1991) “La satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo.”

Pero las más cercanas a resolver la situación dentro de nuestra organización son aquellas que tienen que ver con la *actitud*, Landy y Conte (2005) definen que es la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral, Spector (2002) reafirma que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos.

Con base en las anteriores definiciones, podemos concluir que la actitud que está tomando la doctora Valeria es respecto a la satisfacción que tiene dentro de su trabajo y que las metas que ella tiene en su vida no están siendo compatibles con las actividades que desempeñan día con día en su trabajo y lo que ella está buscando no lo encuentra en ese trabajo. Es por eso que tiene como opción a corto plazo dejar la organización para buscar una residencia en el área de urgencias médicas que es donde ella anhela trabajar ya que ha comentado que el ritmo es mucho más movido entre otras actividades médicas que se le hacen mucho más interesantes que atender que las que llegan a la sucursal.

Es por eso que se plantean varios cuestionarios que se pueden aplicar tanto a las dispensadoras como a los médicos de sucursal, para conocer más a fondo el tipo de decisiones que toman y el tipo de actitudes que adoptan al momento de desempeñarse en sus puestos.

4.6 CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN EN VITALPHARMA

- ¿Cómo consideras que es tu relación con tus compañeras de trabajo?
- ¿Cuáles son las actividades que se te asignaron al entrar a este trabajo?
- ¿Te encuentras en tu actual puesto de trabajo actual?
- ¿Cómo es la relación con tu jefe?
- ¿Te encuentras cómoda con el horario de trabajo que tienes?
- ¿Tienes libertad de realizar tus actividades laborales de una manera que se te haga cómoda?
- ¿Te sientes cómoda con el salario que percibes?
- ¿Tu jefe atiende a tus dudas o sugerencias? ¿Aportas sugerencias o aclaras tus dudas con frecuencia?
- ¿La manera en cómo desempeñas tu trabajo te ha llevado a consecuencias físicas como dolor de cuerpo, algún accidente o enfermedad?
- ¿Reconocen la vez que has hecho bien tu trabajo?
- ¿Tienes libertad para elegir tu propio método de trabajo?
- ¿Te sientes satisfecho en tu trabajo y todo lo que este implica?

También se retomarán las preguntas esenciales para un enfoque gerencial de la organización y la comunicación. Estas se aplicarán directamente al líder de la organización ya que se ha tenido que enfrentar a cambios bruscos de estructura, se ha quedado sin elementos importantes que la apoyaban en la administración de las sucursales, por eso se necesita replantear a dónde ir para saber qué camino tomar.

Figura 16

Preguntas esenciales para un enfoque gerencial de la organización y de la comunicación

COMUNICACION	ORGANIZACION
<p>—¿Cuáles son nuestras elecciones fundamentales en materia de comunicación?</p> <p>—¿Cuál es la relación entre las elecciones y los objetivos estratégicos de la empresa?</p> <p>—¿Cuál es el diagnóstico actual de la situación? (en particular estructural y cultural)</p> <p>—¿Cuál es nuestro plan de comunicación (interna y externa) para los próximos tres años?</p> <p>—¿Cuáles son los principales actores o grupos de actores a los que se refiere este plan?</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿como emisores?• ¿como receptores? <p>—¿Cuáles son las medidas de acompañamiento necesarias para nuestro plan?</p> <p>—¿Cuáles son los dispositivos y soportes elegidos? ¿Por qué?</p> <p>—¿Cuáles son los resultados esperados de nuestro plan de comunicación?</p> <p>—¿Cómo medimos la eficacia de nuestra política de comunicación?</p> <p>¿Con qué indicadores?</p> <p>—¿De qué manera tomamos en cuenta lo informal?</p>	<p>—¿Cuáles son nuestras elecciones fundamentales en materia de organización?</p> <p>—¿Cuál es la relación entre las elecciones y los objetivos estratégicos de la empresa?</p> <p>—¿Cuál es nuestro plan de mejora de la organización para los próximos tres años?</p> <p>—¿De acuerdo con que modo de comunicación y de participación queremos implantarlo?</p> <p>—¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de nuestro organigrama actual?</p> <p>—¿Qué nos sugiere el análisis de las desviaciones entre organigrama y sociograma?</p> <p>—¿Nuestros circuitos y sistemas de información son pertinentes?</p> <p>—¿Nuestros procedimientos están actualizados, son eficaces?</p> <p>—¿La organización del trabajo en nuestros sectores promueve la responsabilidad? ¿Por qué?</p> <p>—¿Cuáles son las medidas de acompañamiento necesarias para nuestro plan (comunicación, formación, etcétera)?</p>

Nota: El gráfico representa un listado de preguntas base para el enfoque gerencial. Tomado de Comunicación y organización, la organización comunicante y la comunicación organizada (p.203), por A. Bartoli, 1992

Debido a la pérdida de vista de ciertos objetivos y de la manera en cómo llegar a ellos el flujo de la comunicación ascendente y horizontal ha tomado el control en cierto punto, ya que Myriam Higuera, dispensadora del turno vespertino de la sucursal Guadalupana entrega un informe diario a la Doctora Janeth, con base en información recabada de las ventas obtenidas en ambos turnos; las veces que se ha negado algún medicamento; si algún paciente o cliente presentó una queja; si existió un conflicto interno; faltantes o sobrantes y la entrega del dinero de la caja de ese día.

El trato que tiene Myriam Higuera con las compañeras dispensadoras y Doctores de ambas sucursales ha evolucionado, el entorno organizacional dentro de la empresa se ha tornado favorable para la resolución de problemas internos.

Por lo tanto se propone un establecimiento de roles en específicos, delegando la responsabilidad de manera formal a Myriam Higuera como encargada de la supervisión y trabajo de ambas sucursales.

Esta decisión es tomada con base en los avances e implementaciones técnicas que ha aportado a la organización, como lo son:

- Cuadernillo de Corte Diario, en donde se coloca la fecha, turno, la venta total de mostrador de ese día, si hubo egresos y cuáles fueron, los procedimientos de los médicos, ya sean toma de presión, aplicación de inyecciones, (estos se pagan aparte del sueldo total a los médicos) el total de ventas generadas en el día y por último una casilla en donde se coloca la firma de entrada de la Doctora Janeth.
- Cuadernillo de control de ajustes, entradas y salidas en sistema, en donde se colocan los materiales que los médicos ocupan en ciertos procedimientos, como lo son curaciones en donde se ocupan gasas, vendas, hilo y aguja para suturas, entre otros. En este cuadernillo se ajusta lo que se ocupó para que la doctora los quite del sistema, así al momento de hacer el inventario no existan faltantes.
- También se ajustan los medicamentos que por error no cobraron las dispensadoras o si no se ingresó correctamente por parte de la Doctora. Empatía con los compañeros de trabajo. Muchos de los procesos se han adecuado gracias a la disposición de Myriam al asistir al trabajo incluso en horas que no son las suyas para apoyar en ciertos procesos con sus compañeras, como lo son el ingreso de algún medicamento que no pueda ser leído con el código de barras.
- Labor de venta. En su turno es en el que más se vende. Se tienen estipuladas metas para hacerse acreedoras a un bono. La meta en la sucursal Guadalupeña por turno es de \$6,000 para un bono de \$1,000 mensuales que equivale a \$50 diarios.

4.7 ACCIÓN - REACCIÓN

Como uno de los problemas más recientes de la organización es la rotación de médicos, se propone una supervisión específica de ellos. Se harán entrevistas vía zoom o presenciales a los médicos de cada sucursal con una duración de aproximadamente 30 minutos, en los cuales se abordarán temas como:

- Dificultades al momento de brindar la consulta.
- Dificultades para ingresar datos del paciente en la base de datos del sistema.
- Dificultades para surtir recetas por medio de los medicamentos disponibles en la sucursal, los cuales se muestran en el sistema.
- Propuestas de medicamentos a incluir en el stock de la farmacia.
- Dificultades al momento del traslado de casa al trabajo y del trabajo a casa.
- Responsabilidades alternas en el trabajo.
- Análisis del estado anímico del Médico laborando.
- Análisis del cumplimiento de normas de seguridad ante el Covid.
- Cuestionario sobre estrés laboral.
- Cuestionario de satisfacción laboral.
- Cuestionario de satisfacción a pacientes.

Para poder saber por qué varios de los médicos han decidido dejar la empresa retomaremos los principios estipulados por Spector (2002) en donde explica que existe una estrecha vinculación entre empleado y empresa, desde lo laboral hasta la salud y longevidad. Esto con base en dos líneas principales que son la experiencia del empleado en la organización y el impacto del empleado en la misma.

- "La satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto"
- **SATISFACCIÓN INTRÍNSECA:** Se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto así como a la percepción de las personas respecto al trabajo que realizan.
- **SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA:** Se relaciona con aspectos como las prestaciones y salarios.

Según Blum (1990) La satisfacción es el resultado de diversas actitudes las cuales surgen gracias a factores específicos como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa

del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.

Bujalance afirma que la satisfacción es “un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (cfr. Cetina, Chan-Canul y Sandoval, 2006).

Para conocer esto es fundamental establecer un canal de comunicación donde se puedan dar a conocer esos aspectos que animan y activan a los empleados a continuar ahí o lo contrario. Annie Bartolli (1992) expresa en su libro “Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada” que para manejar los cambios y motivar a los actores, la expresión y la escucha representan condiciones necesarias permanentes.

Con base en lo anterior, se sugiere una salida en donde no se labore un fin de semana y se haga un “*picnic*” con todas las empleadas de las dos sucursales a donde puedan ir con sus familias.

El sitio que se plantea como opción número uno es el parque Xochitla ubicado en Tepetzotlán que está muy cerca de las sucursales. De esta manera van a encontrarse en un ambiente familiar, en un entorno tranquilo y más amigable, que genere la confianza de entablar una conversación sincera acerca de su sentir dentro de la organización.

De esta manera se obtendrán datos que permitirán empezar a establecer estrategias comunicativas que agilicen los procesos internos, así se podrán enfocar los esfuerzos en conjunto a los procesos externos de venta y resolución de contratiempos con la competencia.

4.8 BASES SÓLIDAS PARA EL CRECIMIENTO CONTINUO.

Como lo hemos estado viendo en los primeros capítulos de este trabajo, el contar con una cultura organizacional adecuada, elocuente a lo que se expresa desde dentro hasta afuera, ayuda a generar esa identificación por parte de todos los miembros. Es esto lo que puede estar fallando con los médicos de las sucursales.

Debemos tomar en cuenta el hecho de un canal de comunicación inestable, que está siendo sobrellevado por el conocimiento empírico de ciertos elementos de la organización, sin embargo no tiene una retroalimentación o apoya con fundamentos teóricos e incluso no se cuenta con las herramientas necesarias para saber qué camino puede ser mejor para caminar sobre él.

Es por eso retomaremos la definición que Fairclough nos comparte acerca del análisis crítico del discurso, en donde explica que éste apunta a explorar de un modo sistemático las relaciones de causalidad y determinación, a menudo opacas entre acontecimientos, textos y prácticas discursivas, al igual que estructuras, relaciones, procesos sociales y culturales más amplios.

Esta definición la estructura de una manera más sencilla:

- Primero: Uno de los objetivos de los análisis críticos es realizar un examen del discurso que vaya más allá del nivel superficial, y que muestre de qué modo el discurso produce y oculta simultáneamente relaciones de “estructura profunda” con el poder y la desigualdad.
- Segundo: En la definición, Fairclough emplea la noción de “ideología” con un sentido particular, el cual hace referencia no solo a las ideas, las creencias y los valores que los individuos adoptan, sino al proceso por el cual los actores sociales, en tanto forman parte de colectividades sociales más amplias, desarrollan identidades particulares y experimentan el mundo de una manera específica.
- Tercero: La ideología no surge de una manera neutral, sino que está enlazada con las relaciones de poder y control que caracterizan a la sociedad.

Con estos tres puntos se concluye que el discurso reproduce, crea y desafía las relaciones de poder existentes; la ideología es el factor que media en esta relación, proporcionando un marco de interpretación mediante el cual las prácticas discursivas reciben significado.

El poder es un factor dentro del análisis crítico, este se ejerce de manera sutil y rutinaria, Arribas Urrutia (2000) dice que el uso más eficaz del poder se da cuando quienes lo tienen logran hacer

que quienes no lo tienen interpreten el mundo desde su punto de vista. Se ejerce a través del consentimiento y no de la coacción, proceso de hegemonía lo llama Gramsci.

Es por eso que la decisión de otorgar el puesto de supervisión a una sola persona, en este caso quien está consciente del uso del poder a través del consentimiento y no de la coacción asegura un camino menos turbulento para el cumplimiento de los objetivos planteados en tanto comunicación interna.

Esta decisión también nos permite trabajar con la contingencia en donde una cosa depende de otras, si esto es tomado en cuenta en las estrategias planteadas se evitarían choques internos y se previene de ciertos planes a futuro ya analizados sobre lo que puede o no pasar. Esto es a lo que se le denomina “bondad de ajuste”.

Sabemos que nuestra organización trabaja bajo un ambiente lleno de incertidumbre por tratarse de la rama médica y más ahora cuando el virus COVID-19 ha generado una pandemia y que este mismo ha presentado mutaciones, por lo cual se debe estar en constantes cambios, tanto de nuevos esquemas de medicamentos a ofrecer para protegerse del virus, que esto se lleva a cabo en cursos y especialidades que deben tomar los médicos, hasta las medidas que se deben tomar con los integrantes de la organización para evitar infringir leyes planteadas en la NOM 035 hablando de dar las herramientas necesarias para evitar contagios, ya que están en contacto directo con pacientes infectados.

Un cambio en la forma de razonamiento en la organización es lo que nos permitirá sobrellevar esta ola de incertidumbres, una de las que se propone como opción de cambio es “Desde el sistema de control formal a la información compartida” como actualmente la Doctora Janeth quien es líder de la organización ha tenido que separarse de algunas de las responsabilidades de la organización se dirigió al planteamiento de sistemas formales para ejercer un control de las actividades, sin embargo no hay un análisis de la eficacia de los mismos.

El compartir la información mantiene a la organización desempeñándose en su porcentaje mayor. La información y las ideas son compartidas para todos los miembros, de esta manera se generan nuevos canales que permitan el flujo de comunicación y que todas las ideas se compartan en distintas direcciones.

Las organizaciones que emplean esta forma de razonamiento mantienen de manera constante líneas de comunicación con clientes, proveedores y competidores para aumentar el aprendizaje. La comunicación tanto interna cómo externa pueden ser analizadas de esta manera.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
ENFOCADA EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS INTERNOS DE
VITALPHARMA.

5.1 APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS EN EL ENTORNO LABORAL

En este capítulo se lleva a cabo la aplicación de varias técnicas para medir el clima laboral que existe dentro de ambas sucursales, tanto en 'Vitalpharma Hacienda Cuautitlán' como en 'Vitalpharma Guadalupeana'.

A lo largo de los cuatro capítulos anteriores, hemos estudiado la organización, desde su base, conociendo por qué se creó, los objetivos a corto, mediano y largo plazo, al igual que los cambios en el ambiente que afectan directa e indirectamente a la estabilidad y supervivencia de las empresas.

Se aborda como primer tema la satisfacción laboral de los integrantes, es por eso que se aplican cuestionarios relacionados, ya que muchas veces la eficacia de los procesos tiene que ver con cómo se sienten los integrantes al momento de realizar sus actividades diarias, de esta manera sabremos si lo que hacen lo entienden, les agrada y según sus habilidades si se les facilita o se les complica realizarlas.

Para concluir el proyecto de investigación se proponen una intervención de administración de los recursos humanos en 'VitalPharma'.

5.2 LA APTITUD AL CAMBIO FRENTE LA EXIGENCIA DEL CLIMA EXTERNO.

A lo largo de esta investigación hemos observado que la estructura de VitalPharma ha estado en constante cambio, antes del año 2020 la rotación del personal de dispensadores y dispensadoras era constante, aún más en la sucursal 'Hacienda' que en la sucursal 'Guadalupeana'.

Tan solo en el año 2019 en 'Hacienda' hubo 7 empleados diferentes y en Guadalupeana 5. Al pasar el tiempo, se observó que las personas que habían renunciado o las habían corrido ahora estaban trabajando en farmacias de la zona. Esta respuesta por parte de los ex trabajadores rectifica lo que Cárdenas, Arcienegas y Barrera (2009) explicaron en su artículo *Modelo de intervención en clima organizacional* donde se dice que el clima organizacional afecta a procesos organizacionales y psicológicos, e influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de sus trabajadores.

Como se comentó en capítulos anteriores, se tenían tres sucursales. La sucursal de 'Galaxia' tuvo que cerrar porque no se encontraba bien ubicada, la renta del local era alta y por lo mismo tuvieron que aumentar el costo de los medicamentos y consultas médicas. A pesar de esas medidas no se tomó en cuenta que muy cerca se encontraba otra farmacia, la cual estaba mejor ubicada, les

competía en costos y variedad de productos. Por tal motivo se tuvo que cerrar esa sucursal y pasar todos los medicamentos a las otras dos.

Cabe recalcar que esa era la primera sucursal de la cual el Ingeniero Jorge era el dueño y quien tomaba las decisiones.

Después de este aprendizaje, la Doctora Janeth junto el Ingeniero hicieron cambios en la sucursal 'Guadalupana', en cuanto a horarios, acortaron horas de entrada y horas de salida, se dio apertura al diálogo y libertad a la decisión entre compañeros sobre cómo trabajar, al igual que los permisos de faltar, estos ya se acordaban entre ambas dispensadoras para que cubrieran los turnos de la otra persona que se tuvo que ausentar, se mejoraron las herramientas, entre ellas el punto de venta, ya que había ocasiones que el sistema estaba mal configurado y marcaba faltantes de medicamentos, si esto ocurría los empleados tenían que pagar, esta fue una de las principales razones por la cual la gente decidía dejar el trabajo, no tenían sueldo alto y además tenían que pagar.

Al iniciar el año 2020 los cambios que se estaban llevando a cabo gracias a la experiencia de una sucursal cerrada, esto estaba propiciando la solidificación de un equipo de trabajo en ambas sucursales. A esto se le unió la situación que se desató con la pandemia del COVID-19.

El Subsecretario de Prevención y Promoción de la Salud Hugo-López Gatell Ramírez ordenó la suspensión inmediata de actividades que no fueran esenciales para el funcionamiento del país, en los sectores público, privado y social a partir del 30 de marzo del año mencionado.

Sin embargo VitalPharma por ser una organización que se enfoca en la atención de enfermedades, desarrollaba una actividad esencial y más en ese estado de emergencia, así que permaneció todo el tiempo abierta, dando seguridad laboral a los empleados. A diferencia de otros que no corrieron con la misma suerte, demasiadas empresas cerraron y quebraron, dejando así desempleados a muchos.

El pensamiento y el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea, las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio, por lo tanto, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de este (Hergenhahn, 2008) Es por eso que tuvieron que adaptarse a los cambios en el ambiente externo, tener los medicamentos que en ese momento se estaban autorizando para ocupar contra el virus, gel antibacterial, caretas, cubrebocas, etc. Además de manejar otro tipo de comunicación interna, una comunicación en donde todos se apoyaban por la gran carga de trabajo.

A los tres meses de iniciada la pandemia otras personas abrieron una farmacia justo enfrente de la sucursal 'Guadalupana', donde también se hacen estudios, lo establecieron como clínica. Esto, en algún punto empezó a darle más confianza a la gente e intentó probar con ellos, sin embargo, por tratarse de una clínica, los costos eran más elevados, así que se logró mantener a la mayoría de los clientes que se tenían en un inicio.

Se reforzó la publicidad de la tarjeta de lealtad que otorga puntos que se convierten en descuento para el medicamento que se va a comprar. Las doctoras que estaban atendiendo en esta sucursal habían logrado canalizar bien los casos de este nuevo virus, tuvieron éxito con la mayoría de los pacientes que tenían el virus antes mencionado. Esto generó más confianza en los pacientes, los cuales comentaban sus casos de éxito con conocidos y familiares. De esta manera poco a poco se tenían más pacientes registrados en las bases de datos. Buscaban a las doctoras y esperaban el tiempo que fuera necesario, incluso se empezaron a agendar citas, era tanta la demanda que se tenía que hacer de esa manera.

El movimiento en el ambiente externo demandó cambios rápidos, los integrantes de la organización entendieron que en ese momento el trabajo en equipo era esencial y que todos tenían un beneficio si se hacían bien las cosas.

Las dispensadoras hacían buen labor de venta, las doctoras ofrecían consultas de calidad y especializadas, seguían los casos y se interesaban en ellos incluso fuera de las horas de trabajo.

Fue de esta manera en que la Cultura organizacional de VitalPharma se fortaleció, existió un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización.

Por tal situación VitalPharma estaba en una transición directa a un esquema gerencial, liderado por la Doctora Janeth quien era y es la que hasta el momento tiene comunicación directa con los empleados y toma decisiones acorde a lo que se platicó entre ellos.

El Ingeniero Jorge decidió abrir un negocio de videojuegos y café internet, justo arriba de los locales de la farmacia sucursal 'Guadalupana', esto hacía que el que más estuviera en contacto con las empleadas fuera él, esto le permitía a la Doctora Janeth cubrir el turno en la sucursal de Hacienda

y a la vez atender a los deberes escolares de sus hijos que estaban tomando clases online. Además de la supervisión de la construcción de su nueva casa en Tepetzotlán.

Sin embargo se suscitó un problema con una de las chicas que trabajaba en el café internet, el problema fue legal y el Ingeniero tuvo que ausentarse, esto provocó que todas las responsabilidades fueran de la Doctora Janeth.

Todas las actividades antes mencionadas ahora las tenía que hacer ella, problemas con el sistema tuvieron que esperar porque no había quien los resolviera. Esto provocó el estrés de la Doctora, lo cual percibieron las dispensadoras y decidieron apoyarla, dejando un poco más de su tiempo al trabajo.

Como conclusión a esta primera parte del cambio, la organización supo mantenerse ante los cambios abruptos del ambiente externo, pues a pesar de que cada quien tuviera sus objetivos personales compartían uno, que era el conservar el trabajo. Esto fue lo que los unió más y logró cierta estabilidad por unos meses.

Poco a poco la población se ha ido adaptando a esta nueva forma de vida, muchas empresas volvieron re-activar sus funciones, el semáforo epidemiológico estipulado por el gobierno de nuestro país se encontraba en verde, esto quiere decir que se pueden realizar todas las actividades con normalidad, solo que con sus respectivas precauciones, como lo son el uso de cubrebocas, gel antibacterial y toma de temperatura al entrar a cualquier lugar cerrado, controlando también el porcentaje de personas dentro de estos.

A raíz del conflicto que tuvo el Ingeniero Jorge hizo que la Doctora Janeth tuviera más empatía con cada una de las chicas que se encontraba laborando en la organización.

En entrevistas realizadas a las dispensadoras de trabajo se mencionó mucho el cambio de actitud, de disposición y libertad para poder exponer ciertos puntos que quizá antes no se hablaban por la incertidumbre de ser escuchadas y atendidas.

En la sucursal de 'Hacienda' se encontraban laborando médicos que la Doctora Valería había recomendado durante la época más crítica de la pandemia. Ambas sucursales se encontraban en un buen desarrollo de los procesos, incluso había apoyo entre sucursales.

Sin embargo, sabemos que siempre que hay una cultura organizacional mal estructurada es muy fácil que presente problemas, no existe una identidad por parte de los integrantes porque no se comparten esos puntos importantes, muchas veces porque no se tienen realmente claros.

Las funciones que debe desarrollar la Cultura Organizacional dentro de una empresa para que esta pueda lograr con éxito todas las metas estipuladas son:

- La identificación
- La integración
- La coordinación
- La motivación

Cada vez que conocemos a una nueva persona vamos descubriendo su forma de ser, sus gustos, su carácter, en general su personalidad. Pasa lo mismo con una organización, es importante saber reconocer esas características en específico, ya que eso es lo que “hace a la empresa”.

5.3 EL CONOCIMIENTO DE LO QUE ERES Y LA EXPEDICIÓN DE HACIA DÓNDE VAS.

Sabiendo lo qué es la empresa, hacia dónde quiere dirigirse y por qué camino va, es necesario saber cómo se van a llevar a cabo los procesos para llegar a esos puntos establecidos. Incluyen normas, reglas, y procesos específicos a desarrollar. También la explicación del por qué se hacen ciertas cosas, cómo mi trabajo puede ayudar al progreso personal y mutuo.

Una vez que se logre hacer la conexión entre los puntos anteriores es importante incentivar a los integrantes a cumplir las metas de la organización, lo cual lo llevará a beneficios personales como lo pueden ser bonos de productividad, reconocimientos como “empleado del mes”, vacaciones, etc.

A mediados de año, la situación pandémica en VitalPharma era un poco más normal, ya se tenía el conocimiento de los procesos, lo llevó a ser algo rutinario nuevamente. Así que con el paso de los días se comenzó a observar que algunas de las empleadas ya no mostraban tanto compromiso con sus labores y otras interrumpían los procesos y ritmos de las demás.

La rotación del personal de ventas de mostrador volvió a ser tema frecuente en la sucursal de Hacienda y la rotación de médicos después de mucho tiempo se presentó nuevamente en la sucursal Guadalupana.

5.4 PREVIO ANÁLISIS A LA INTERVENCIÓN

Lo que se busca en este proyecto de investigación, es brindar una propuesta de intervención para fortalecer la identidad corporativa. Por lo cual, se necesita esclarecer el rumbo y situación de la Cultura Organizacional

Con base en los más recientes hechos presentados, que remontaron al principal problema detectado en los capítulos anteriores de este trabajo (rotación del personal), se realizaron entrevistas a las empleadas de los meses de septiembre a noviembre del presente año, para conocer qué tan satisfechas se encontraban en el puesto y cuáles podrían ser los motivos por los cuales su rendimiento se ha visto afectado.

SUCURSAL HACIENDA

Dispensadora Verónica, va a cumplir tres meses trabajando en VitalPharma, tiene cuarenta y nueve años de edad, reside en Galaxia Cuautitlán, tiene dos hijos una niña de trece años y un niño de diez. Actualmente se encuentra en un turno mixto acordado entre ella y su compañera de trabajo Elsa.

El método de transporte que emplea para llegar al trabajo es a pie, se hace aproximadamente quince minutos de caminata y para regresar a casa hace lo mismo. Comenta que en ocasiones su esposo va por ella, pero también va a pie.

Su último grado de estudios es secundaria, entró a la preparatoria, pero no la acabó. Sin embargo, le gusta mucho estudiar por su cuenta, le gustaría tomar clases de enfermería. Ya ha tenido experiencia laboral en otras farmacias, pero no se sintió cómoda trabajando ahí por eso decidió buscar otra opción. Y hasta el momento se siente bien dentro de VitalPharma.

La relación que tiene con sus compañeras de trabajo las considera estrictamente de trabajo, especificando un poco más el trato con Elsa, cuando habló de la Doctora Mariana quien es la Doctora de turno completo de esa sucursal se notó más cómoda expresando su sentir.

Comenta que si conoce y tiene claras las actividades que se le asignaron, que se encarga de mantener lo más limpia que puede la farmacia, ya que fue uno de los comentarios que le hicieron en sus primeros días de trabajo, con base en la manera de realizar las actividades de compañeras que estuvieron laborando en el pasado.

Califica de muy buena la relación de trabajo que mantiene con la Doctora Janeth, muy accesible y de pronta respuesta.

Conoce las herramientas de trabajo, las sabe usar, pero no totalmente, dice que el tiempo de capacitación que le dieron no le fue suficiente para aclarar dudas con el sistema, los inventarios le cuesta trabajo realizarlos. También comenta que se le hace complicado el acomodo de ciertos artefactos que hay en la farmacia, por ejemplo, la caja donde se guarda el dinero y que se ocupa para dar cambio. Elsa siempre la coloca en un lugar específico que para ella le parece incómodo, pero no lo cambia porque cree que así tiene que ir.

Al finalizar la entrevista comentó que Elsa iba a dejar de trabajar el quince de noviembre, que eso le preocupaba un poco porque escuchó que iba a ingresar una persona que ya había estado antes, llamada Claudia y le llegaron comentarios muy malos de ella. Tanto de la Doctora Mariana como de su percepción con base en varios comentarios que le hizo uno de los clientes.

No conoce el ideario organizacional de la empresa, pero se pueda dar una idea de lo que quieren y tienen que transmitir.

Doctora Mariana, va a cumplir medio año trabajando en VitalPharma, tiene veinticinco años de edad, vive en Coacalco a aproximadamente una hora y media de la sucursal. Toma un camión y camina alrededor de media hora para llegar al trabajo. Ya cuenta con cédula profesional solo está esperando sus papeles.

Vive con su mamá y su hermana con capacidades diferentes, comenta que su mamá cuida a un señor de la tercera edad por las mañanas y que es una manera de sacar un ingreso extra sin descuidar a su hermana.

Considera que la relación tanto con la señora Verónica como con Elsa es buena, a diferencia de cómo la trataba Claudia, comenta que la señora le exigía que recetara más medicamentos y que reforzara con los pacientes el hecho de que era importante que los compraran ahí. Además dice que Claudia le llegaba a hacer “bromas” cómo apagar las luces del consultorio, pero no entendía por qué si ella nunca le hacía lo mismo. Expresa que espera no se vuelva incómoda la situación con ella otra vez.

Considera buena la relación profesional entre ella y la Doctora Janeth, de hecho, hace énfasis en la oportunidad que le brindó la Doctora, ya que ella antes no había trabajado, aún no tenía cédula y el proceso de su servicio social se había atrasado por la suspensión de actividades en varios sectores, a lo cual la Doctora le dijo que no había problema, que entendía y sabía que muchas

veces no les dan oportunidad de trabajar así. Además, que fue recomendada por la Doctora Valeria (Sucursal Guadalupana).

Conoce bien las herramientas de trabajo y sabe ocuparlas, considera que es sencillo ocupar el sistema en la computadora y no ha tenido complicaciones con ningún paciente. Al finalizar la entrevista comentó que la Doctora le había pedido ayuda para cubrir turnos en la sucursal de Galaxia ya que la Doctora Valeria le comentó que ya no iba a trabajar más con ellos. Esto no le pareció mucho ya que comenta que hace un tiempo considerable en su viaje de casa al trabajo y que camina lento, por más que trata de acelerar el paso no puede. El pensar que además de caminar treinta minutos desde donde la deja el camión a sucursal Hacienda, va a tener que caminar quince minutos más para llegar a la sucursal "Guadalupana". Su último comentario fue "a ver cuánto aguanto".

No conoce el ideario organizacional de la empresa, pero se pueda dar una idea de lo que quieren y tienen que transmitir.

SUCURSAL GUADALUPANA

Dispensadora Myriam, va a cumplir cinco años trabajando en la farmacia aunque ha tenido periodos de ausencia. Tiene cincuenta y tres años, reside en Galaxia Cuautitlán, tiene dos hijos uno de veinte años y otra de veintidós. Actualmente se encuentra cubriendo el turno vespertino que va de 3:00 pm a 10:00 pm, de lunes a miércoles, porque de jueves a viernes cubre de 4:00 pm a 11:00 pm.

El método de transporte que ocupa es a pié, está a cinco minutos de distancia de la sucursal.

Su último grado de estudios es Licenciatura, estudió en el Instituto Politécnico Nacional la carrera de Contaduría. Le gusta trabajar con la computadora, en específico con bases de datos en excel. Ha trabajado en otras cuatro farmacias además de VitalPharma, en algunas de ellas implementó herramientas para agilizar los procesos de inventariado.

Comenta que la relación de trabajo con su compañera Andrea es muy buena, aunque a veces al momento de estipular entre ellas algunas reglas su compañera no las respeta y no sabe por qué, pero fuera de eso se llevan muy bien. Comenta que últimamente la doctora Valeria ha tenido una actitud un poco extraña, ha llegado de malas y contesta mal, tanto a las compañeras cómo a los pacientes, comenta que ha negado consultas mientras se da su tiempo de comida que luego llega a extenderse. Pero fuera de eso también se lleva muy bien con ella, han convivido las tres fuera del trabajo, han asistido a reuniones familiares de Andrea.

Califica la comunicación con la Doctora Janeth muy buena, dice que con el paso de los años han podido entenderse y actualmente la comunicación entre ambas es buena. Comenta que ha tenido la libertad de hacerse el trabajo un poco más fácil en cuestiones administrativas, ya que ha creado libretas en donde se lleva el reporte de que artefactos ocuparon los médicos en caso de curaciones, que medicamentos se vendieron fuera del sistema, cuanto fue el corte diaria con especificaciones de pagos de tarjeta, efectivo, etc. Ya que a lo largo de su carrera en VitalPharma hubo varias veces que tuvo que pagar medicamentos que faltaban y no sabía por qué, justo por no tener el orden necesario. La idea la presentó a la Doctora y a partir de ahí se llevan a cabo esos procesos.

Comenta que si se le reconoce su trabajo pero no como ella quisiera, considera que una recompensa económica sería buena idea. Sin embargo se siente satisfecha con lo que hace y hasta el momento en cómo lo recibe.

Tiene todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo, en dado caso que algo le llegue a faltar lo reporta y se lo llevan lo más pronto posible, pero muchas veces ella prefiere llevar cosas de su casa para ocuparlas en el trabajo, cómo fue una calculadora, un teclado, etc. Dice que no es porque no se lo den, simplemente que son cosas que se le ocurren puede facilitar su trabajo y toma la iniciativa.

No conoce el ideario organizacional de la empresa, pero se pueda dar una idea de lo que quieren y tienen que transmitir.

Dispensadora Andrea, va a cumplir dos años trabajando en VitalPharma, tiene 27 años, su nivel máximo de estudios es nivel medio superior, dedica su tiempo libre a estar con su hijo. Actualmente se encuentra cubriendo el turno matutino y vespertino, con un horario especial de 8:00 am a 7:00 pm ya que por la rotación del personal Myriam estuvo cubriendo en Hacienda así que Andrea tuvo que quedarse cubriendo los dos turnos, hasta que las cosas se acoplaron otra vez, pero ella pidió quedarse más tiempo, pues la paga era distinta y lo necesita así.

Anteriormente había cubierto puestos de subgerencia en una tienda de ropa y fue vendedora en un call center.

Coincide con Myriam acerca de la relación que tiene con sus compañeras de trabajo, tiene libertad de escuchar la música que le gusta e incluso de hacer sus negocios en el horario de trabajo y su compañera la ayuda a atender en lo que ella sale a entregar. Se dedica también a vender ropa por internet, a través de grupos de Facebook del fraccionamiento.

La relación con la Doctora la califica de muy buena, ya que tiene apertura al diálogo y a expresar sus ideas, sin embargo, en momentos de posibles conflictos entre compañeras o clientes, prefiere comentarlo y tratar de resolverlo primero, antes de comentarlo con la Doctora Janeth.

Conoce las herramientas que se necesitan para realizar el trabajo y tiene práctica con ellos, no tiene dudas para realizar ninguna actividad.

No conoce el ideario organizacional de la empresa, pero se pueda dar una idea de lo que quieren y tienen que transmitir.

Se intentó contactar a Elsa, la compañera de trabajo que cubre tiempo en la sucursal Hacienda, sin embargo, los tiempos no coincidieron y dejó de trabajar antes de lo estipulado.

La Doctora Valeria que cubría tiempo en sucursal Guadalupana desde hace tiempo, decidió dejar de trabajar. Se hicieron visitas constantes a las sucursales y dentro de esas visitas se observó apatía, cansancio y poca disposición para con los pacientes.

La Doctora Mariana dejó de trabajar el quince de noviembre. En la entrevista que se le realizó expresó su inconformidad con el hecho de tener que cubrir en la otra sucursal. A pesar de que ella había platicado con la Doctora Janeth que iba a cubrir hasta marzo, ya que en ese mes entraba a estudiar su especialidad.

Tanto ella como la Doctora Valeria hicieron el Examen Nacional para Aspirantes a Residencias Médicas (ENARM) y ambas alcanzaron el puntaje para el área que querían. Una de las conclusiones es que debido a que ya tenían un plan estipulado dejaron de interesarse en brindar el servicio de calidad, ya que su objetivo dejó de ser ese. De parte de la Doctora Mariana, se llega a la conclusión de que el hecho de caminar más y entrar más temprano no se le hizo cómodo por lo que compartió en su entrevista.

5.5 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La organización presenta nuevamente problemas con la permanencia de sus empleados, actualmente de ambas sucursales solo se encuentran laborando cinco personas.

HACIENDA ENTRE SEMANA: Dispensadora Verónica.

- Doctora Janeth (Cubriendo ambas sucursales)

HACIENDA FINES DE SEMANA:

- No hay personal.

GUADALUPANA ENTRE SEMANA:

- Dispensadora Andrea
- Dispensadora Myriam
- Doctora Janeth (Cubriendo ambas sucursales)

GUADALUPANA FINES DE SEMANA

- No hay personal

La Doctora Janeth realizó dos entrevistas con dos doctores para cada sucursal, ambos fueron al siguiente día de la entrevista, pero no volvieron. También contaba con el regreso de la Dispensadora Claudia a la sucursal de Hacienda, pero desde hace dos días que no le responde los mensajes.

La estructura de esta semana va a quedar de la siguiente manera:

HACIENDA ENTRE SEMANA:

- Dispensadora Verónica.
- Dispensadora Myriam (Cubriendo el turno vespertino)
- Doctora Janeth (Cubriendo ambas sucursales)

HACIENDA FINES DE SEMANA:

- Dispensadora Verónica

GUADALUPANA ENTRE SEMANA:

- Dispensadora Andrea (Cubriendo tiempo completo)
- Doctora Janeth (Cubriendo ambas sucursales)

GUADALUPANA FINES DE SEMANA

- Dispensadora Andrea (Turno matutino)
- Dispensadora Myriam (Turno vespertino)

Sin embargo, un ritmo así es agotador para todos los participantes, tomando en cuenta que todas las mujeres implicadas tienen hijos y cuando se les hizo la entrevista comentaron que su tiempo libre lo dedican a ellos. Se corre el riesgo de que alguna de ellas decida dejar el ritmo intenso de trabajo y la empresa no tenga otra manera más que cerrar una de las sucursales para enfocarse en una.

Para evitar que eso suceda se crea y propone un plan de intervención de recursos humanos, para poder atender los puntos que son fundamentales para la permanencia de las empleadas y por ende la supervivencia de la organización.

La administración por objetivos (APO) se basa en la fijación de metas, planeación relativamente autónoma de las acciones, revisión de los progresos y dar libertad a los empleados para satisfacer la necesidad de crecimiento.

Se propone la creación de juntas semanales, primero por sucursal en donde las empleadas junto con la Doctora Janeth tengan una hora para poder establecer las metas a las que se quiere llegar en la semana, haciendo énfasis en el trabajo en equipo que se tiene que hacer para lograr ciertas metas.

Para que esas metas se cumplan es necesario que cada uno de los integrantes tenga un cargo en específico, así logramos que la responsabilidad sea equitativa y nadie haga más o menos que otras personas.

En este momento de crisis en el que no se cuenta con los médicos suficientes que son los que ayudan a que las ventas de la farmacia sean constantes por las recetas que expiden, es necesario que la labor de venta sea aún mayor.

5.6 PROPUESTA DE ACTIVIDADES.

- Promoción por parte de las empleadas de medicamentos para prevenir enfermedades virales como son las vitaminas, explicando que el clima actual puede propiciar que esos virus afecten a su familia.
- En caso de no tener el medicamento solicitado ya sea por la marca o laboratorio, buscar en la base de datos algún medicamento que contenga el principio activo clave, explicando que es lo mismo solo que de laboratorio diferente.
- En caso de que pidan una consulta y la Doctora Janeth se encuentre ocupada en otra sucursal, explicar el caso al paciente y de ser posible agendar la cita, para ese día más tarde o para el día siguiente, así la Doctora Janeth acudirá en tiempos específicos acomodando a los pacientes y evitando perder tiempo.
- Comentar que existe la tarjeta de descuento, con la cual puede juntar puntos que se convierten en descuento para sus próximas compras de medicamentos.

PROPUESTA DE ACTIVIDADES CON MÉDICOS EN AMBAS SUCURSALES.

- Hecho el diagnóstico del paciente buscar en la base de datos de la sucursal cuales son los medicamentos disponibles que pueden servir para aliviar la enfermedad.
- Brindar una consulta completa llenando los datos de los pacientes en la base de datos. Sin pasar de la media hora de ser posible, de esta manera se podrán ver a más clientes.

Al terminar la semana se convocará a otra junta más en donde la Doctora Janeth pueda sacar del sistema las ventas que cada una de las dispensadoras hizo y después por sucursal. De esta manera se proponen dos incentivos, uno personal y otro por equipo de trabajo.

- Bonos de productividad semanales
- Reconocimiento a mejor trabajo en equipo por sucursal, haciéndose acreedoras a puntos que al final del año se pueden intercambiar por diversos premios. Boletos para cine, teatro, juegos de diversiones para disfrutar con toda la familia.
- Aumento de sueldo con base en un desempeño laboral óptimo que arroje resultados tanto cuantitativos cómo cualitativos, en un periodo estipulado de ocho meses. Se propone crear un esquema de actividades con base en los resultados obtenidos en las juntas.

Figura 17

Tabla del trabajo estandar modelo "A" para el turno matutino

TRABAJO ESTANDAR MODELO A						
		DÍAS				
ACTIVIDADES		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Limpeza Consultorios						
	Barrer/Trapear					
	Botes de basura					
	Bolsas de RPBI					
	Escritorios					
	Básculas					
	Camillas					
	Computadora					
	Realizar pedido	Patente				
	Baño consultorio					
Farmacia						
	Barrer/Trapear					
	Anaqueles (1,2,3,4)					
	Mostrador					
	Baño					
	Vitrinas (1, elevada derecha)					
	Letreros					
Sala de espera						
	Barrer/Trapear					
	Lavar sillas					
Actividades Generales						
	Inventario anaqueles (1,2,3,4) y vitrinas (1, elevada derecha)					
	Actualización lista de próximos a caducar					
	Recepción, revisión y acomodo del pedido.					

Nota: Esquema de actividades realizado con base en las conclusiones que arrojó la técnica de observación participante empleada.

Figura 18

Tabla del trabajo estándar modelo "B" para el turno matutino

TRABAJO ESTANDAR MODELO B						
		DIAS				
ACTIVIDADES		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Limpieza Consultorios						
	Barrer/Trapear					
	Botes de basura					
	Bolsas de RPBI					
	Escritorios					
	Básculas					
	Camillas					
	Computadora					
	Realizar pedido		Genérico			
	Baño ozono					
Farmacia						
	Barrer/Trapear					
	Anaqueles (5,6,7,organizador)					
	Mostrador					
	Baño					
	Vitrinas (2, elevada izquierda)					
	Letreros					
Sala de espera						
	Barrer/Trapear					
	Lavar sillas					
Actividades Generales						
	Inventario anaqueles (5,6,7,organizador) y vitrinas (2, elevada izquierda)					
	Actualización lista de próximos a caducar					
	Recepción, revisión y acomodo del pedido.					

Nota: Esquema de actividades realizado con base en las conclusiones que arrojó la técnica de observación participante empleada.

Tabla del trabajo estándar modelo “FS” para fines de semana

TRABAJO ESTANDAR MODELO FS		
ACTIVIDADES	DÍAS	
	SÁBADO	DOMINGO
Limpieza de Consultorios		
Barrer/Trapear		
Botes de basura		
Bolsas de RPBI		
Escritorios		
Básculas		
Camillas		
Computadora		
Realizar pedido		
Baño consultorio		
Farmacia		
Barrer/Trapear		
Anaqueles (1,2,3,4)		
Mostrador		
Baño		
Vitrinas (1, Elevado derecha)		
Letreros		
Sala de espera		
Barrer/Trapear		
Lavar sillas		
Actividades Generales		
Inventario anaqueles (1,2,3,4) y vitrinas (1, elevada derecha)		
Actualización de la lista de los próximos a caducar		
Recepción, revisión y acomodo del pedido		

Nota: Esquema de actividades realizado con base en las conclusiones que arrojó la técnica de observación participante empleada.

Como hemos podido observar a lo largo de estos meses de investigación, la organización se mantuvo en constante movimiento, hubo muchos cambios. La estructura del organigrama era vertical, los procesos se podían observar un poco lentos.

Los cambios en el ambiente tanto internos como externos exigieron reestructuras del plan de trabajo de manera rápida y brusca para garantizar la sobrevivencia de esta. Por tal motivo, hasta el momento notamos que los procesos de trabajo se llevan de manera horizontal, existiendo más apertura al diálogo de jefes a subordinados.

El proceso de cambio que se pretende llevar a cabo con esta propuesta de intervención se tiene que tomar como eso, un proceso que se da con base en aprendizaje del equipo de trabajo, que a pesar de estar divididos en dos sucursales son parte de la misma organización, el bien de unos es el bien de todos.

El lenguaje corporativo debe cambiar, acoplarse a la idea de la formación de un equipo, ahora cada uno de los integrantes tiene un rol importante y específico que ayuda a la sobrevivencia de la

organización, en donde hay reglas y procedimientos específicos pero que a su vez tienen la facilidad de ser mejorados con base en los resultados y experiencias generadas. Pasamos de los trabajos de rutina a las posiciones de poder.

La importancia de compartir la información obtenida con los integrantes de la organización es vital, se necesitan medir los avances, el progreso del equipo, para que así se hagan cambios de ser necesario. Se necesita pasar de un sistema de control formal a la difusión de la información.

Se tiene que evitar mantener la idea de competir entre el propio equipo, se tiene que fomentar el compartir los conocimientos que las experiencias propias día con día sirven para generar estrategias que ayuden a aprender y a adaptarse.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo de investigación pudimos identificar las bases importantes que llevan a una organización al éxito. Sin embargo, muchas de estas bases no son valoradas o correctamente estudiadas para poder obtener la estabilidad que se busca para cumplir los objetivos estipulados.

Muchas veces se da por hecho que existe una buena comunicación dentro de la empresa y por sí sola va a crecer. La comunicación necesita procesos, dentro de ellos se necesita claridad, especificidad, conocimiento de la gente a la que se va a dirigir la información para hacerla de fácil acceso a todos los individuos.

En el primer capítulo pudimos identificar que es importante tener una comunicación clara entre todos los departamentos de la organización, una comunicación horizontal sería la mejor opción para el progreso ante el cambio en el ambiente externo.

Ninguna organización se puede tratar igual a otra, es lo mismo con las personas, cada quien tiene su personalidad y cada una de ellas se relacionan de distinta manera.

Los cambios deberían hacerse después de hacer juntas previas con el personal de cada departamento, conociendo las actividades que cada uno de los integrantes realiza y hacer un análisis previo de los posibles escenarios que habría tras el cambio a realizar.

Investigadores como Renate Mayntz, Annie Bartoli y Michael Ritter coinciden en los procesos que ayudan a cumplir las metas a corto, mediano y largo plazo.

El conocer el porqué de la empresa, para qué, con qué fin, nos ayuda a reclutar a integrantes que se sientan identificados con lo mismo.

Es importante que las personas que colaboran en una organización se sientan parte de ella, que entiendan que su participación es importante, que su capacidad para desarrollar el trabajo en equipo es necesaria, nada puede avanzar de mejor manera que con apoyo.

Los altos mandos también deben estar conscientes que para que esto se desarrolle de una manera amigable, se necesita crear un ambiente igual, en donde la información y los progresos se compartan con todos los miembros, los éxitos y los fracasos de la organización son temas de interés para todos.

En el segundo capítulo pudimos destacar que las herramientas de trabajo juegan un papel sumamente importante para generar un buen clima organizacional. Esto debido a que las funciones se encuentran muchas veces con dificultades al momento de realizarla porque carecen de herramientas que ayuden a agilizar los procesos.

Todo esto puede ir desde una silla en buen estado, hasta un software con buen funcionamiento, además de la correcta capacitación de cada una de estas herramientas. Se propone igual en este capítulo, generar un seguimiento continuo a la supervisión del manejo de estas, ya que cómo el

cambio es constante, la capacitación lo debe ser igual.

En el capítulo tres, reforzamos la idea de “atacar” desde dentro hacia afuera, a qué nos referimos con esto, pues que las decisiones deben tomarse con base en el análisis dentro de cada una de las áreas que conforman la empresa.

No podemos dejar a un lado que cada departamento es un “organismo vivo” que hace caminar a la organización, si con anterioridad no se conocen las funciones, el tipo de comunicación que se lleva dentro de esta, sus virtudes y sus defectos, podríamos estar dando pasos “a ciegas” que nos lleven al fracaso.

Tomando en cuenta también que cada uno de los integrantes no basa sus planes de vida en torno a la organización, ya que tiene sus propios objetivos, sus propios intereses. Así que, para lograr incentivar esas ganas de mejora continua, de compromiso y de crecimiento mutuo es necesario tomar en cuenta la satisfacción en su espacio de trabajo, la convivencia con su equipo, las herramientas que ocupa, el conocimiento de las mismas, cuidado integral tomando en cuenta la NOM035, bonos, premios, entre otras técnicas que estimulen y complementen su proactividad.

De esta manera podemos ayudarnos a garantizar un espacio laboral amigable que genere estabilidad de manera interna y que a su vez se vea reflejado en el crecimiento y capacidad de competitividad ante otras organizaciones. A su vez, refuerza la capacidad para enfrentarse a adversidades y ejercita la capacidad al cambio.

El problema, es que muchas veces no se toma en cuenta y se pretende seguir caminando con los mismos problemas, o simplemente tratando de quitar piezas importantes de la organización, creyendo que el problema son ellos, sin hacer un previo análisis del qué puede estar fallando. Muchas veces la organización prefiere perder miembros a perder tiempo en capacitaciones o mejoras en general.

Al final, esto termina generando más gastos de los que se cree, pérdida de tiempo y también pérdida de ganancias.

En cuanto al desarrollo de la propuesta de intervención dentro del campo organizacional de VitalPharma, se pudo observar que más allá de estas premisas teóricas, es relevante generar procesos específicos que funcionen para cada sucursal.

Sugiriendo empezar de los más “pequeño” a lo más “grande”. Por ejemplo, se busca la productividad de los individuos que conforman la organización, pero qué es lo que se necesita para que la desarrollen.

Durante los meses en los que se tuvo la oportunidad de vivir el proceso diario de trabajo, se pudo observar que sus herramientas de trabajo estaban siendo ineficaces. Las computadoras presentaban fallas al momento del encendido y apagado, el software que ocupan para ingresar los datos de los medicamentos a vender muchas veces presentaba errores que afectaban los inventarios, los que a su vez afectaban a las vendedoras, que al final del mes tenían que pagar cosas que supuestamente faltaban.

Cómo estructurar la comunicación organizacional si no se contemplan este tipo de cuestiones en la estructura de la misma.

Considero que históricamente se ha tratado de encasillar a la comunicación dentro de la organización para facilitar el estudio de esta, sin embargo, no se puede encasillar algo que constantemente está buscando salir para transformarse una y otra vez.

Lo que sí, es que los cuatro momentos relevantes del estudio de la comunicación han ayudado para dar un enfoque especializado a cada organización, tomándolas como bases.

En el desarrollo de la intervención derivada de esta investigación se buscó fusionar las teorías funcionalista, estructuralista, la dialéctica marxista y la cognitivo informacional.

Teniendo como conclusión que la mayoría de las personas que han trabajado en esta organización son más eficientes siguiendo un plan de trabajo, con ciertas actividades estipuladas; entran en conflicto cuando alguna de las otras personas empieza a tomar roles que no “le pertenecen” por no estar marcados en la lista.

Al no tener menciones diferentes y ser consideradas todas “iguales”, algunas de ellas tratan de sobresalir, poniendo más energía de su lado, ayudando en momentos en los cuales no les corresponden, esperando una bonificación por el buen desempeño. Cuando esto, nunca ha sido

reconocido por los encargados como lo esperan, así que por tal motivo la rotación del personal es alta.

No hay leyes que respalden a la organización como tal, ya que ha sufrido varias clausuras por el mal uso de artículos y procedimientos médicos, los integrantes no cuentan con prestaciones de ley, nada que les ofrezca una seguridad.

Al entrar no hay un contrato que firmar, derechos ni obligaciones, esta falta de formalidad pone en riesgo a la organización. Por lo tanto, recomienda fortalecer estos puntos para consolidar las bases y trabajar por un constante equilibrio.

Es por eso, que gracias al análisis y estudio de la organización a través de este reporte de investigación, podemos concluir que dentro de nuestra organización se necesita implementar lo siguiente:

- Juntas constantes con los miembros de la organización, en donde se den reportes, ya sean mensuales o semanales sobre las ventas que se lograron, checar qué factores tanto internos como externos pueden estar influyendo para tener esos números.
- Establecer metas que sean creíbles y alcanzables, esto incentivaría a los empleados a trabajar arduamente para alcanzar las metas de la organización porque a la vez con ellos van a cumplir metas personales.
- No descuidar las herramientas que se ocupan para trabajar, se debe hacer un análisis previo de qué tan eficientes son en ese momento y como le funciona a cada uno de los integrantes.
- Abrir canales de comunicación de manera directa, jefe-empleado, empleado-jefe, ya que esto creará un ambiente amigable, en donde se tenga la seguridad de preguntar alguna duda, o simplemente dar una retroalimentación que ayude al crecimiento del equipo.
- Se refuerza la idea de una constante capacitación, haciendo énfasis en el ámbito médico, porque muchas veces se aceptan a médicos recién egresados, esto algunas ocasiones ha causado problemas, ya que confunden medicamento en el sistema, por desconocimiento del mismo, confusión en gramajes o falta de experiencia. Esto ha traído problemas que han dejado al borde de la extinción a la empresa.
- Se necesita delegar funciones específicas a cada una de las personas dentro de la organización, al igual que integrar a más personas que se encarguen de actividades que solo una persona está realizando, ya que esto genera carga de trabajo y con ella la probabilidad de errores aumenta.
- Es importante no dejar pasar el análisis de la competencia, saber de quienes estamos rodeados, qué es lo que les está funcionando, qué es lo que están haciendo mal, los precios

que manejan, el trato que dan, las instalaciones, etc. El tener conocimiento de esto nos ayudará a obtener mayores probabilidades de un crecimiento óptimo.

De no llevarse estos cambios a cabo, los problemas que aquejan a la organización seguirán ahí, la rotación del personal seguirá afectando, seguirán perdiendo tiempo y desgastando a personas con sobrecarga de trabajo. Al igual que seguirán poniendo en riesgo a la organización tratando de saltarse pasos legales por ahorrarse recursos, esto podría causar la extinción de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrajan, M. Padilla, J. Montoya, S. (Enero-Junio 2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. Enseñanza e investigación en psicología, VOL. 14, NUM. 1: 105-118.
- Albarrán, L. (2005). Métodos de comunicación organizacional. 30-09-21, de Dialnet Sitio web: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2103686>
- Amado, A. (2008). *Auditoría de comunicación*. DIRCOM.
- Arnold, C. Osorio F. (1998). Introducción a los Conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas. Redalyc, vol.3, 37.
- Bartoli, Annie. (1992). Comunicación y Organización, La Organización Comunicante y la Comunicación organizada. Paidós Mexicana S.A.
- Baptista, P. *Las organizaciones y su ambiente*. (2005). Dialnet.
- Calderón, G. Milena S. Torres, K. (enero - junio 2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. Redalyc, vol.16, 30.
- Franco, I. (2007). Teoría y diseño organizacional . En Organización, Comunicación y Cultura.(26-31). México: Organización, Comunicación y Cultura.
- Gómez, A . (2002). "El sociograma. Estudio de las relaciones informales en las organizaciones.". Redalyc, vol.18, 5.
- Hernández,J.(2021). *Métricas del punto de venta: Reporte de ventas del mes de abril*. México, Cuautitlán Estado de México.
- Jociles, M. (17 Julio 2017). La observación participante en el estudio etnográfico de las prácticas sociales. Revista Colombiana de Antropología , vol. 54, 150.
<https://www.redalyc.org/journal/1050/105056206004/html/>
- Llanos, M. Pacheco, M. Rodríguez, M. Romero, E. et al. (2016). LA CULTURA

ORGANIZACIONAL- EJE DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA. Samborondón

Martínez, J. (julio-diciembre, 2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo Semestre Económico. 13-11-21, de Semestre Económico Sitio web: <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>

Montero, C. Fernández, M. Cáceres, E. Almeida, S. Cáceres, S. (octubre-diciembre, 2015,). NIVEL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES PROFESIONALES ADMINISTRATIVOS DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA UBICADA EN LA REGIÓN ORIENTAL DE VENEZUELA. redalyc, vol. 27, 594.
<https://www.redalyc.org/pdf/4277/427744808009.pdf>

Ramos, M. (2003). Estrategias para el liderazgo competitivo.
<http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/09/05avision.pdf>

Ruiz, A. (2009). Herramientas de Calidad. Universidad Pontificia Comillas Madrid.

Ruiz, A. (2009). *Las siete herramientas de Ishikawa*. Herramientas de calidad. Comillas.

Ruíz, J. (1995). Sociología de las Organizaciones. Artes Gráficas Rontegui.

Olmsted M. (1966) El pequeño grupo. Buenos Aires: Paidós.

Salaman, K. (1997). Control e Ideología en las organizaciones. México: Fondo de Cultura Económica México.

Serrano, M. (2019). Cuándo y cómo se hizo científica la Teoría de la Comunicación. Comunicación y Sociedad. doi: <https://doi.org/10.32870/cys.v2019i0.7477>

Timm, P. (2003). Diagnóstico de la comunicación organizacional., en Pérez, J. (Comp.). Módulo 3. Antología de Lecturas de Comunicación Organizacional, (pp. 15-48) México.

Urrutia, A. (2000). La comunicación interna para combatir la desinformación dentro la empresa. bocc, 9.