



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
SANOFI-AVENTIS**

Trabajo de investigación presentado por:

Crismary VILLALBA

**Como un requisito parcial para obtener el título de Especialista
en Desarrollo Organizacional**

Profesor Guía:

Ricardo PETIT

Caracas, Febrero 2006

INDICE GENERAL

I. Introducción.....	4
II. Objetivo General.....	8
II. 1. Objetivos Específicos.....	8
III. Marco Institucional.....	9
IV. Marco Teórico.....	15
IV. 1. Comunicación.....	15
A.- ¿Qué es la Comunicación?.....	15
B.- Tipos de Comunicación.....	16
C.- Formas de Comunicación.....	16
D.- Principios de la Comunicación Corporativa.....	17
E.- La Comunicación Interna.....	19
F.- Cinco claves de la Comunicación Interna.....	21
G.- Efectos de una Inadecuada Comunicación Interna.....	25
H.- Modelo Interactivo de la Comunicación de Kreps.....	26
I.- ¿Qué es Gestionar la Comunicación?.....	33
J.- Herramientas de la Comunicación Interna.....	34
IV. 2. Cambio Organizacional.....	38
A.- El Cambio Organizacional producto de Adquisiciones y Fusiones.....	38
B.- Diferencia entre Adquisición y Fusión de empresas.....	39
C.- Razones de Adquisiciones y Fusiones.....	39
D.- Cultura y Valores Organizacionales.....	42

IV. 3. Teoría de los Sistemas Abiertos.....	43
IV. 4. El Contrato Psicológico.....	52
V. Marco Metodológico.....	56
VI. Análisis y Resultados.....	57
VII. Recomendaciones (Diagnóstico Organizacional).....	70
VIII. Intervención Organizacional.....	73
IX. Conclusiones.....	78
X. Bibliografía.....	80
XI. Anexos.....	82
Anexo A.....	83
Anexo B.....	85
Anexo C.....	87
Anexo D.....	89
Anexo E.....	91
Anexo F.....	96

I.- INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad práctica realizar un diagnóstico e intervención organizacional para mejorar el proceso de comunicación interna del Grupo sanofi - aventis.

Es muy importante resaltar que tanto el diagnóstico como la intervención son acciones realizadas dentro de lo que llamamos el Desarrollo Organizacional. Según French y Bell (1996):

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización- con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizando el papel del consultor – facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción. (p. 29)

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido.

La comunicación interna sirve a que la misión, visión, valores e historia de la empresa sea compartida por todos. Ignorar los planes generales de trabajo, suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

Aunado a todo lo anterior también podemos apreciar el auge que han tomado las adquisiciones y fusiones por parte de las empresas a nivel mundial (situación actual del Grupo sanofi-aventis), como una forma para afrontar la globalización. Estos procesos de cambio implican una variación en la vida de la empresa, es decir, en la forma de hacer y pensar, tanto a nivel formal como informal dentro de la organización. Se presenta de igual modo el cambio del recurso humano, el cual suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización.

En tal sentido debemos conocer la organización y el proceso de adquisición que esta viviendo actualmente, ya que la empresa Sanofi Synthelabo compró a nivel mundial a la empresa Aventis Pharma.

Para llevar a cabo el diagnóstico en el área de comunicación interna en un proceso tan importante de adquisición se realizarán:

- Diversas entrevistas con el cliente (Director de Recursos Humanos y Comunicaciones) mediante reuniones previamente acordadas por el sistema Cliente-Consultor.
- Entrevistas semi-estructuradas con los directores del área comercial y empleados.

- Aplicación del modelo de sistemas.
- Observación del proceso de comunicación interna.

Una vez concluida esta primera etapa de diagnóstico, se analizará e interpretará la información, y se identificarán cuáles son las acciones y recomendaciones que deben tomarse en cuenta, en materia de comunicaciones internas para realizar la intervención organizacional.

La comunicación interna, siempre ha existido en todo tipo de organizaciones, sobre todo en aquellas empresas preocupadas por la “calidad” y a las que se califica como “excelentes”. Esta considerada como una herramienta de gestión y es un signo de modernidad como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (Kreps, 1990).

La comunicación interna persigue, contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace (objetivos empresariales); lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor costo posible.

No basta con elaborar una estrategia de comunicación, sino que es necesario concebir la comunicación como un componente de la estrategia empresarial.

Lo que se pretende demostrar con este trabajo es que la comunicación interna debe ser tratada como parte de la estrategia de la empresa, formar parte de los análisis desde su inicio y sobre todo dentro de un contexto de adquisición debe ser concebida como un componente del sistema organizacional.

**“No es posible imaginar una organización
sin comunicación”.**

Carlos F. Collado

II.- OBJETIVO GENERAL

Analizar los procesos de comunicación interna del grupo sanofi – aventis, a fin de determinar las acciones que contribuyan al fortalecimiento de dicho factor, como elemento clave del éxito de la organización en una etapa de cambio organizacional..

II. 1.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Identificar las principales necesidades en materia de comunicación interna que presenta la organización.
- ❖ Determinar los canales y recursos de comunicación existentes dentro del grupo.
- ❖ Generar un plan de acción que permita mejorar considerablemente el proceso de comunicación interna del grupo.

III.- MARCO INSTITUCIONAL

El Grupo sanofi-aventis es una empresa farmacéutica trasnacional francesa, que surge como resultado de la compra de Sanofi Synthelabo sobre Aventis Pharma en Julio de 2004. El Grupo nace a nivel mundial en Enero del 2005.

Actualmente sanofi-aventis es el Laboratorio N° 1 en Europa y N° 2 a nivel mundial. Con presencia en más de 100 países y cuenta con aproximadamente 100.000 empleados alrededor del mundo. En Venezuela el Grupo posee dos sedes: La Castellana (sede corporativa) y Planta Guarenas (sede industrial); y cuenta con aproximadamente 500 colaboradores. Venezuela es el tercer país en ventas dentro de la Zona América Latina y a su vez esta zona pertenece a nivel mundial a lo que se llama Intercontinental.

El grupo cuenta con su pagina web a nivel mundial: www.sanofi-aventis.com, y el slogan es “La salud es lo esencial”

Logo Corporativo:



Los principales ejes terapéuticos del grupo son:

Cardiología, con principales productos como:

Aprovel y Co-Aprovel®

Altace®

Trangorex®

Trombosis, con marcas líderes como:

Plavix®

Clexane®

Oncología, con productos especiales para el cáncer de mama y colón:

Taxotere®

Eloxatine®

Sistema nervioso central, con marcas como:

Stilnox®

Trental®

Diabetes, con la insulina de última generación y un regulador metabólico:

Lantus®

Amaryl®

Medicina interna, con antibióticos y productos líderes en su clase terapéutica como:

Ketek®

Allegra®

Secnidol®

Tavanic ®

Xatral OD®

Actonel®

Profenid ®

Flegyl ®

Con principales productos OTC como:

Festal ®

Oscal D ®

Maalox ®

Batrafen®, entre otros

Y siendo líderes en el mercado de vacunas

Valores del Grupo sanofi-aventis

Los valores del Grupo representan las pautas a seguir en cuanto al comportamiento y actuaciones cotidianas en el caminar profesional dentro del grupo. Viviendo los valores y siendo ejemplos transmisores de los mismos, sus empleados harán de la organización un hogar y una familia y de los valores una guía:

- Coraje: este valor viene representado por la toma de decisiones de manera efectiva y eficiente frente a los cambios; capacidad para reconocer los errores, aprender de ellos y rectificar; mantener una comunicación abierta con los miembros que conforman los equipos de trabajo; así como fijar objetivos y ofrecer ayuda para su cumplimiento.

- Creatividad: este valor se manifiesta por medio de la capacidad para imaginar e idear nuevos procesos, innovaciones organizacionales y soluciones; contribuir con el aporte de nuevas y efectivas ideas; ser “mente abierta” para contribuir al progreso organizacional; esforzarse por ser mejores cada día con originalidad; y promover la diversidad dentro de los equipos de trabajo.

- Respeto: es la capacidad de adaptar un estilo gerencial para cada empleado; escuchar y analizar antes de actuar; ser profesionales integrales; ser roles modelos; y permitir a los miembros de equipos de trabajo experimentar y cometer errores.

- Solidaridad: basado en la realización y participación activa en los eventos de solidaridad promovidos por el Grupo; decidir y actuar respetando los intereses globales del Grupo; cooperar y trabajar mediante límites; desarrollar espíritu de equipo; promover el desarrollo personal; así como ayudar y apoyar a los empleados en dificultades.

- Audacia: este valor se caracteriza por la fijación de objetivos retadores en los cuales todos sean capaces de tomar riesgos pero con responsabilidad y competencia; capitalizar las oportunidades; ser capaces de progresar en tiempos de incertidumbre; y tener las aptitudes para delegar y animar las iniciativas tomadas por los equipos de trabajo.

- Resultados: es la capacidad de proveer significado y coherencia global a las diversas actividades; asegurar en el corto,

mediano y largo plazo los resultados de la entidad respecto a los valores de la organización; asegurar el resultado de la organización para garantizar el del Grupo; así como crear y desarrollar el valor agregado en las acciones tomadas.

Estructura

El Grupo sanofi – aventis se encuentra dividido en un área comercial y un área industrial, contando cada una con funciones de soporte, tales como: finanzas, sistemas, recursos humanos y comunicaciones, supply Chain y médico. También cuenta con la división de vacunas del grupo llamada sanofi pasteur.

Dentro de la estructura comercial encontramos 6 direcciones que son fundamentales para la organización, ellas son:

Unidad de Negocio Cardio/Diabetes/SNC

Unidad de Negocio Med. Int./Respiratoria/Metabolismo Óseo

Unidad de Negocio Trombo/Hospitalaria/Oncológica

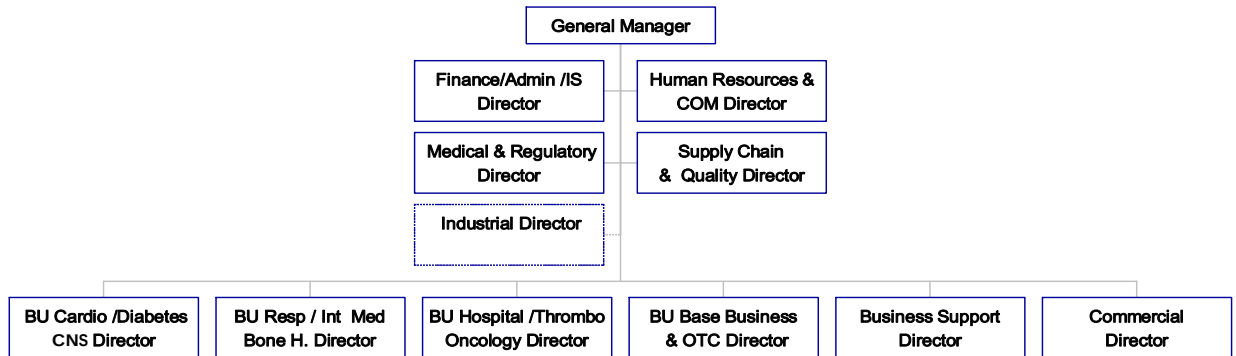
Unidad de Negocio Productos Maduros y OTC

Dirección Comercial

Dirección de Soporte al Negocio

Cada unidad de negocio tiene dos áreas que son mercadeo y ventas y la suma de las 6 direcciones del área comercial representa el 75% de la empresa de allí su importancia para el grupo.

Organigrama de la Gerencia General:



IV.- MARCO TEORICO

IV. 1. Comunicación

A.- ¿Qué es la Comunicación?

La palabra Comunicación proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical *común* es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor.

El mensaje: en toda comunicación el emisor proyecta un mensaje que es recibido por el receptor. Esta es la trilogía de la comunicación.

En el momento de recibir el mensaje, el receptor inicia un proceso mental por el cual lo decodifica y toma una actitud, sea de reacción o de asimilación.

En todo mensaje, el emisor proyecta una carga emocional, la cual puede ser considerada como simpática, antipática, apática o

empática. La gran diferencia entre el animal y el hombre en cuanto a la comunicación se refiere, en que el ser humano además de recibir la comunicación, la percibe y la discierne. Es decir, la asimila y, de acuerdo a los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella, después de lo cual proyecta la respuesta o la retroalimenta. Es la diferencia entre ver y mirar, oír y escuchar o tocar y palpar.

B.- Tipos de Comunicación

Auditiva: es la comunicación desarrollada a través de sonidos producidos por el emisor.

Visual: consiste en la comunicación que el receptor percibe por la vista.

Táctil: se considera aquella donde el emisor y el receptor entran en contacto físico.

C.- Formas de Comunicación

Directa: es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc).

Indirecta: es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

Indirecta/personal: se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc.)

Indirecta/colectiva: el emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

D.- Principios de la Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado (Público/target) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

La Comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Lasswell en el año de 1948 toma en cuenta las implicaciones de la comunicación corporativa, diferenciándola de la interpersonal. La comunicación corporativa siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad. No propone un esquema gráfico; mas bien señala una serie de variables que deben considerarse al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas:

¿QUIÉN? ¿QUÉ DICE? ¿PORQUÉ CANAL? ¿A QUIÉN? ¿CON QUÉ EFECTO? (Lasswel, 1982)

La percepción comunicacional: en la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos/target es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

Los paradigmas: son los elementos de referencia, dados por la visión y la misión de la empresa, que tienen que conocer todos los trabajadores, desde los niveles de tomas de decisión hasta los trabajadores de nómina diaria, para comprender cuál es el objetivo, las metas y las tareas que desarrollan. Para el capitán de un barco, el objetivo es puerto; el paradigma, el faro que lo conducirá seguro al objetivo.

La Pirámide comunicacional: estructuralmente, la empresa se representa como una pirámide. En la cúspide, está el presidente; en la base, los trabajadores. A ésta, hay que sobreponerle la comunicacional, que estaría representada por una pirámide invertida, ya que la presidencia conoce absolutamente todo de la empresa, mientras que el trabajador sólo sabe lo relacionado con su puesto de trabajo.

El público/target: es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos.

Público Interno: es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculada a ella. En el caso de

una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, proveedores, distribuidores, etc.

Público Externo: el público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio.

La Comunicación Eficiente: una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el receptor y previendo cuál será su feedback .

La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales:

- La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.
- Unas características específicas de la campaña, donde se identifica los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

E.- La Comunicación Interna

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

La identidad corporativa es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma. Es decir, es la personalidad de la empresa.

La Identidad deseada y la Identidad real

¿Cómo se puede proyectar una imagen si no se tiene una identidad corporativa?

Lo primero que habría que definir es quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos y el resultado compararlo con la misión dada por los accionistas y directivos de la empresa.

El segundo paso es determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno (Introspección), para concluir en cuál es la identidad real.

La necesidad sentida vs. La necesidad Real.

En este punto hay que determinar la conceptualización que tiene el público interno sobre la identidad de la empresa. Aquí entra la carga emocional, los estereotipos, la tradición, los ruidos comunicacionales, los tabúes y otros elementos psico-sociológicos que inciden en los trabajadores, creando los siguientes comportamientos:

- Comportamiento Proactivo: Alto reconocimiento del problema, alta utilización de recursos que conlleva a la productividad.

- Comportamiento Fatalista: Bajo reconocimiento del problema, alta utilización de restricciones que conlleva a la desmotivación.

Alcance de la Comunicación Interna:

La comunicación interna no está relacionada solamente con los empleados. Aquí hay que incluir desde los accionistas, pasando por el Directorio Ejecutivo, llegando hasta los distribuidores y puntos de ventas de los productos.

F.- Cinco claves de la Comunicación Interna

Impulso

Entendido como liderazgo. La dirección o gerencia debe impulsar la comunicación interna en todos los canales factibles para que se alcancen los resultados y objetivos de la organización. En algunas organizaciones se habla del Management by Walking Around, un tiempo que dedican los ejecutivos de la empresa a pasear por la compañía y a hablar con sus subordinados recibiendo saludos, quejas, sugerencias, en un ambiente distendido.

La comunicación interna debe contar la voluntad de la dirección en impulsar los cambios. Hay una gran relación entre la comunicación interna y los estilos de dirección. Si se analiza el proceso de dirigir, y se conviene que este comprende al menos la planificación de objetivos, la toma de decisiones, la solución de los problemas de la empresa, vemos que los individuos que la forman pueden estar implicados en posiciones muy variadas, en función de su papel en el proceso de

comunicación. Hay una correlación muy estrecha entre un buen nivel de comunicación interna y un estilo de dirección participativo; por contra, los niveles más bajos de comunicación interna (en cantidad y calidad) están asociados a estilos de dirección autoritarios.

Innovación

La voluntad para el cambio es otra de las claves de la comunicación interna. De la orden verbal a las intranets o los universos virtuales hay un campo de actuación que debe ser abonado por la innovación, la propensión al cambio y las expectativas de conseguir mejores resultados que los actuales.

Se hace necesaria una evolución de la cultura empresarial en la cual mejore la implantación de políticas de comunicación interna y la puesta en marcha de canales y medios que favorezcan la implicación y consiguiente participación de todos en un proyecto común de empresa.

La innovación no solo afecta a la voluntad o a las políticas de comunicación; de estas últimas se deriva un interés por la innovación tecnológica, que facilite los cauces de información interdepartamental e intradepartamental.

Las nuevas herramientas de comunicación interna irrumpen en la sociedad con extrema rapidez. Los sistemas operativos de red que proporcionan el simple acceso a archivos e impresoras compartidos son especies en peligro de extinción.

Las redes evolucionadas disponen de servicios por capas que conforman los llamados entornos operativos de red. Palabras como interoperatividad están avanzando por el camino de la comunicación con inusitada premura: Nuevos sistemas de dictados por voz, acceso remoto a cualquier terminal, nodos remotos con o sin internet... son las novísimas y potentes herramientas que pueden mejorar nuestra comunicación interna: desde bucear en cualquier disco duro de nuestra compañía, hasta mantener una videoconversación con el supervisor del piso de arriba adjuntándole datos en hoja de cálculo o el nombre del directorio que debe manipular.

Implicación

Este punto marca el objeto mismo de la comunicación: poner en común, hacer común. La comunicación interna persigue que los miembros que participan en el proceso se involucren en la toma de decisiones y se identifiquen con un proyecto común. Ya nadie duda que cada vez resulta más difícil que una organización se desarrolle sin implicar de una manera u otra a los individuos que la integran.

Se habla cada vez más de los "canales personales de comunicación", que son los que llegan de manera más directa a los miembros de la organización. Estos canales personales han de llevarse a cabo teniendo en cuenta una serie de preceptos:

- a) Respetando los canales de comunicación establecidos.
- b) Identificando la necesidad de comunicación-información que requiere cada persona en cada caso.
- c) Estableciendo un sistema sucesivo de delegación y participación en objetivos, por el cual los objetivos finalmente sean de todos.

Información

Información y comunicación son dos términos que a veces actúan como sinónimos. Sus significados son tan parecidos que muchas veces se confunden. Para muchos, la información es el quid, el objeto de la comunicación interna.

La mejora de la información que se comunica al personal está expuesta a una serie de riesgos, o más bien de percepciones por parte de los directivos. ¿por qué un ejecutivo desconfía a la hora de facilitar información?

Los cuadros no están preparados técnicamente, y por ello bloquean la comunicación. Lleva tiempo y cuesta dinero. En realidad, los asalariados y niveles bajos no requieren mucha información. No es posible poner todo al corriente de todos. Proporcionar información y fomentar el diálogo implican riesgo de suscitar preguntas delicadas que ni los directores ni los mandos intermedios están en condiciones de responder.

Identidad

Finalmente, la identidad aparece como la plena identificación de la comunicación interna con la cultura de la compañía. Una comunicación bien entendida genera valor para la empresa, puesto que contribuye a que los empleados asuman los valores, estilo organizativo y modus operandi de la misma.

Todo lo que se comunica debe estar en consonancia con lo que se es (o se quiere ser). La comunicación interna tiene que afirmar el proyecto empresarial como un modo de identificar a la empresa con el entorno social.. Una vez lograda esta identificación "teórica", debe tratar de identificar a todo el personal con dicho modo.

G.- Efectos de una inadecuada comunicación interna

Falta de identificación del trabajador con la organización, dando lugar a una carencia de motivación y de participación del empleado, lo que origina una disminución en la productividad unitaria y una insatisfacción personal.

Falta de especificación de funciones y cometidos, lo que distorsiona las relaciones entre las distintas unidades, causando conflictos y fomentando la denominada "patología funcional".

Desconocimiento de los avances tecnológicos, una de cuyas consecuencias directas es el desaprovechamiento del potencial humano de la empresa que, paulatinamente, se va quedando técnicamente atrasada, fenómeno que termina repercutiendo en la calidad de los

productos y servicios ofrecidos, y también de la propia imagen de la compañía.

Creación de un sistema de comunicación informal debido a las carencias de la estructura formal. Estos sistemas, en muchas ocasiones, en vez de informar distorsionan la realidad de los hechos.

H.- Modelo Interactivo de la Comunicación de Kreps

Canales y tipos de Comunicación Interna

El esquema presentado a continuación, permite visualizar con claridad los distintos tipos de comunicación interna.

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Comunicación Formal:

Transmite los mensajes oficiales de la organización, respetando y siguiendo las líneas del organigrama, otorgando una visión clara de las causas del traslado de la información.

La realidad formal de una empresa esta compuesta por dos aspectos fundamentales a tener en cuenta en la comunicación: una organización funcional y una organización jerárquica.

La organización funcional se basa en analizar por separado cada una de las diferentes tareas o funciones que en ella se realizan, con el fin de conseguir un funcionamiento global optimo. Es la que se conoce como el tipo de organización que se deriva de la “división del trabajo”.

La organización jerárquica nos muestra las líneas de autoridad que se dibujan en la empresa a través de una organización formal de sus tareas de arriba hacia abajo, desde la más alta dirección hasta el último y más sencillo colaborador dentro de la compañía.

La comunicación formal que se deriva de una organización funcional y jerárquica se plasma de forma grafica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y nos conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales:

- A) La comunicación descendente
- B) La comunicación ascendente
- C) La comunicación horizontal

Comunicación Informal:

Estos canales de comunicación informal no están planificados. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. Esta información que se genera y emite es de forma no oficial.

Esta comunicación se produce de forma espontánea, no esta controlada por los altos ejecutivos, que pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella, y esta motivada por el propio interés del individuo.

La principal forma de comunicación informal es el rumor; este aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla.

Los rumores transportan contenidos que son de interés para los integrantes de la empresa, se dice lo que se esta haciendo y los cambios que se producen y que se van a producir. Es información vaga y confusa, que procede de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a una organización.

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro.

- Ilusiones o deseos: Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.
- El rumor "metemiedos": Obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos).
- Rumor cicatero: Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.
- Rumor estimulante: Son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

Es recomendable que la directiva de toda empresa le otorgue la importancia que se merece a los chismes y rumores que circulan dentro de la misma; ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda organización social. Así mismo, el hecho de que la directiva de una empresa esté al tanto de lo que se dice resulta de gran beneficio y aún más en aquellas empresas que atraviesan periodos de cambio en donde las expectativas son mayores. En

resumen, los rumores y el chismorreo no sólo son dañinos, también pueden cumplir una función útil, incluso saludable, en una organización.

Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa. Es muy importante puesto que permite:

- Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna.
- Recoger retroalimentación procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

Si no existe una correcta vinculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación. Kreps (1990) citando a Barnad explica que “los individuos que se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía son a menudo los contribuyentes mejor informados para la toma de decisiones”.

Con frecuencia los canales de comunicación ascendente no están suficientemente desarrollados, hecho que provoca graves problemas de comunicación interna.

Esta comprobado que los superiores tienden a recibir información donde sus empleados le comunican aquello que ellos desean que conozcan, eliminando de sus mensajes aquellas informaciones que puedan desagradar a sus superiores.

Los empleados tienden a enviar los mensajes maquillados a sus superiores, intentando aproximarlos a aquello que de antemano saben que desean oír; esto repercute en que la dirección recibe una retroalimentación inexacta al funcionamiento y el logro de objetivos en los puestos inferiores y medios de la empresa.

Para lograr una correcta comunicación la dirección debe enfatizar en la necesidad de recibir informaciones “altamente precisas”, nunca debe premiar la retroalimentación positiva, así podrá crear una dinámica que permita el ascenso tanto de comunicaciones positivas como negativas, que se aproximen al máximo a la realidad de la organización en cualquiera de sus áreas, departamentos o lugares de trabajo.

Medios de la comunicación ascendente

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personalizadas
- Círculos de calidad
- Las notas de obligadas respuesta
- Teléfonos de servicios

- Encuestas
- Sistema de sugerencias (buzones, cartas al director)

Objetivos de la comunicación ascendente

El objetivo fundamental de la comunicación ascendente es favorecer el dialogo social en la empresa o institución para:

- Que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos.
- Que afloren energías y potencialidades ocultas.
- Lograr el máximo aprovechamiento de las ideas
- Favorecer el auto análisis y la reflexión
- Estimular el consenso

Principales funciones de la comunicación ascendente

1. Proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia.
2. Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.
3. Aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores.
4. Estimula la participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión de la organización (sin embargo los canales de comunicación ascendente están, normalmente, poco desarrollados en las organizaciones empresariales, lo que causa muchos problemas de eficacia en la comunicación).

Puntos débiles de la comunicación ascendente

1. El riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección.
2. Provocar la ira del director cuando el mensaje es desagradable; así a menudo, solo se comunican a los jefes los mensajes favorables, lo que provoca el aislamiento de los ejecutivos.
3. La poca receptividad de los directores
4. Insuficiencia de canales

I.- ¿Qué es Gestionar la Comunicación?

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones a través de las cuales se despliega gran variedad de recursos de comunicación para apoyar a las organizaciones.

El objetivo es:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar una excelente integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los problemas internos a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización se encuentra muy relacionada con la cultura organizacional. Es decir, por el conjunto de referencias, hábitos,

ritos, signos, valores, que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. La cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

Los destinatarios

Cuando se habla de "Público Interno", se lo remite solamente al personal de una organización dada. Pero también es importante considerar a todos aquellos públicos cercanos como los clientes, proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten la cotidianeidad de la institución y se pueden identificar con ella.

En este aspecto, vale la pena apuntar que la comunicación externa también tiene su relación con la interna. Todo lo que se comunica hacia fuera, también repercute en el público interno. Si diseñamos una campaña de relaciones publicas institucionales, en contradicción con los mensajes que circulan puertas adentro se pueden producir conflictos de identidad corporativa importantes.

J.- Herramientas de la Comunicación Interna

Estas son las herramientas de comunicación más usadas en las empresas e instituciones

- Notas internas
- Reuniones con los miembros del equipo
- Anuncios Organizacionales
- Seminarios

- Cursos
- Memos para informar sobre asuntos de la empresa
- Grupos de trabajo interdepartamentales
- Reuniones con otras divisiones
- Presentaciones
- Actos o eventos internos
- Manual de Inducción
- Grupos de mejora
- Plan de comunicación interna
- Revista Interna
- Video o CD Corporativo
- Encuesta de Clima laboral
- Buzón de sugerencias
- Intranet/Internet
- Círculos de Calidad
- Auditoria de Comunicación
- Teléfono y otros.

Carta al Personal: deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizada.

Carteleras: Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e

informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que su lectura sea rápida y se haga un cambio notorio de la información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

Manual de Inducción: Cualquier empleado nuevo que ingresa a una organización necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: la historia, las regulaciones internas, su estructura, sus integrantes, etc.

Folletos: sobre temas particulares por ejemplo ¿Qué hacer frente a un accidente de trabajo? se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.

Publicación Institucional: periódico interno informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia.

Reuniones: las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

Línea abierta o línea directa: es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y sector. Los mensajes serán revisados por el responsable y a los pocos días se deben contestar los mensajes.

Buzón de sugerencias: Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen de forma libre y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización sus planteamientos. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

Medios electrónicos: las relaciones en el contexto de la tecnología, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades que puede poner en marcha una organización se puede citar:

E-mail: sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.

Intranet: presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar los ordenadores en red.

Listas de distribución y foros de discusión por internet: puede servir para motivar a los integrantes y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales. En la web institucional se

puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los foros.

IV. 2. Cambio Organizacional

A.- El cambio organizacional producto de adquisiciones y fusiones de empresas.

Para que una organización sobreviva debe adaptarse y aceptar los cambios que se le imponen desde afuera o desde adentro de la organización, pudiendo ser éstos de primero o de segundo nivel. Los de primer nivel son cambios " lineales continuos (...) que no implican cambios fundamentales en los supuestos que tienen los miembros de la organización (...) ni en la manera como ésta pueda mejorar su funcionamiento. Los de segundo nivel son cambios multidimensionales, de multinivel, discontinuos y radicales que implican el replanteamiento de supuestos acerca de la organización y del mundo en que ésta opera " (Mascareñas, 1993)

En el caso de fusiones o adquisiciones organizacionales se puede suponer que este último sería el nivel de cambio que se dará, ya que este proceso implica una variación en la vida de la empresa.

B.- Diferencia entre adquisición y fusión de empresas

La adquisición es la forma de controlar una empresa sin necesidad de mezclar los patrimonios de la vendedora y de la

compradora, basta sólo con hacerse con la mayoría de las acciones de la misma. La fusión por su parte, se entiende como “el acuerdo de dos o más sociedades jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad” (Mascareñas, 1993).

En la fusión hay realmente una mezcla de las dos empresas, desapareciendo ambas para crear una nueva –fusión propiamente dicha- o desapareciendo únicamente la adquirida –fusión por absorción. Otra diferencia, es que la adquisición suele darse cuando una empresa adquiere otra más pequeña; mientras que una fusión ocurre cuando dos organizaciones de aproximadamente igual tamaño se unen para crear otra empresa.

C.- Razones de Adquisiciones y Fusiones

Según Mascareñas, existe una serie de razones que se aducen a la hora de realizar fusiones o adquisiciones, pero que entran en el terreno de lo discutible, estas son:

Eliminación de Ineficiencias: Uno de los argumentos más utilizados para recomendar las fusiones y las adquisiciones señala que ambos son instrumentos para prevenir la decadencia de las empresas, haciéndolas recobrar su salud perdida.

Ventajas fiscales no aprovechadas: Una compañía que tenga pérdidas que pueden trasladarse tributariamente hacia el futuro, podría desear adquirir una o más compañías rentables para utilizar ese traslado. De lo contrario, la posibilidad de trasladar las pérdidas

hacia el futuro puede expirar al finalizar el período, por carecer de suficientes beneficios que permitan utilizarla en su totalidad.

Las fusiones como empleo de fondos excedentes: Cuando una empresa genera una gran cantidad de fondos y tiene pocas oportunidades de invertirlos de una manera rentable y no desea redistribuirlos vía dividendos o vía recompensa de sus propias acciones, puede emplearlos en la adquisición de otras empresas.

Combinación de recursos complementarios: Muchas pequeñas empresas son adquiridas por otras grandes debido a que pueden aportar componentes que son necesarios para el éxito de la empresa resultante de la fusión y de los que carece la adquiriente. La empresa pequeña puede tener un único producto, pero le falta la capacidad de producción y distribución necesarias para producirlo a gran escala. La empresa adquiriente podría desarrollar el producto desde el principio, pero le es más rápido y barato adquirir a la pequeña. De esta manera, ambas empresas son complementarias, siendo más valiosas consideradas en conjunto que de forma aislada.

Diversificación: Las empresas que aducen la diversificación como el motivo fundamental de la fusión deberá tener en cuenta que la misma no crea ninguna riqueza adicional para sus accionistas y, por lo tanto, no tiene sentido económico. Sin embargo, muchos directivos buscan en la diversificación una forma de reducir la probabilidad de insolvencia y liquidación de la compañía a través de la reducción del riesgo económico. En otras palabras, la diversificación como razón económica para la realización de las fusiones no tiene sentido, debido a que la empresa no puede hacer algo por los inversores que ellos si pueden hacer por sí mismos.

Adquisiciones para aumentar las ventas: El poner como pretexto de las adquisiciones la pretensión de aumentar las ventas debe ser rechazado de plano porque de lo contrario todas las adquisiciones tendrían sentido. Incrementar las ventas es claramente un objetivo inaceptable debido a que justifica todas las fusiones, a pesar del costo y de las diferencias industriales.

Motivaciones de los directivos: Los gerentes prefieren dirigir empresas grandes que pequeñas compañías. La recompensa del directivo está relacionada directamente con la extensión del control, que puede ser medido de varias formas: número de empleados, cantidad de ventas, tamaño del presupuesto, entre otras; o bien sea por el aumento de posición dominante en el mercado.

Razones personales: Los propietarios de una empresa bastante controlada pueden desear que su compañía sea adquirida por otra que posea un mercado establecido para sus acciones. Aquellos pueden tener una parte demasiado grande de su riqueza inmovilizada en la empresa y, al fusionarse con una compañía cuyas acciones estén en poder del público, obtienen una mejoría importante en su liquidez, lo que les permite vender parte de sus acciones y diversificar sus inversiones.

D.- Cultura y valores organizacionales

Es de suma importancia abordar definiciones como cultura y valores para entender el contexto en que se desenvuelve el cambio que involucra a dos culturas distintas y de esta manera decidir acertadamente a la hora de iniciar el respectivo proceso de comunicación organizacional con el propósito de interiorizar dicho cambio en los empleados.

En lo que se refiere a las organizaciones, “cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros” (Fernández, 1999). Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período.

Toda organización crea su propia cultura o clima y refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. También refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae y sus propios procesos laborales, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Geert Hofstede –investigador del Instituto para la Investigación y la Cooperación Internacional (IRIC), Holanda- define la *cultura* como "una programación mental" que distingue a los integrantes de un grupo, expuestos a una misma educación y a experiencias similares.

Los valores presentes en el individuo y en toda organización se pueden definir como creencias bastante permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. Generalmente los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la socialización organizacional son: los objetivos de la organización, los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos, las responsabilidades que le corresponden a cada miembro en la organización, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del papel y un conjunto de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la realidad e integridad de la organización.

IV. 3. Teoría de los Sistemas Abiertos

Las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas abiertos, tal como plantearon French y Bell, en 1996. Esta consideración es de gran utilidad al incursionar en el terreno organizacional pues nos permite comprender la dinámica y los cambios de las organizaciones, partiendo de la comprensión de las partes individuales y de la naturaleza de la interrelación existente entre ellas.

En las últimas dos décadas ha habido una tendencia cada vez más marcada a sustituir el modelo estático tradicional por otro que considera a la organización como un sistema. Esta nueva perspectiva nace de la observación repetida de que los organismos sociales exhiben muchas de las mismas características que los sistemas mecánicos y naturales. En particular, algunos teóricos

sostienen que las organizaciones se comprenden mejor si se piensan en ellas como sistemas sociales dinámicos y “abiertos”

Las organizaciones son entidades complejas, sin añadir los constantes cambios a los que continuamente se ven expuestas como consecuencias de cambios en el entorno que impactan su funcionamiento, y en algunos casos sus orientaciones. Esta complejidad tiene una gran similitud con la manejada por los sistemas abiertos, que deben mantener un alto nivel de interacción y cooperación funcional interno y externo.

Modelo de los Sistemas Abiertos

Se encuentran constituidos por:

Insumos: Constituidos por materia prima, información, recursos humanos y recursos económicos.

Procesos: A través de los cuales los insumos son transformados en productos finales que son ofrecidos al entorno.

Productos: Representados a través de los bienes y servicios, calidad de vida de la gente.

Entorno: Como clientes, proveedores, competencia, organismos oficiales, comunidad, gremios, entre otros.

Retroalimentación: Obtenida a través de encuestas, entrevistas e indicadores.

Explorando en mayor detalle los componentes que intervienen en el proceso de transformación a través del cual es posible generar productos, bienes y servicios que se entregan al Mercado, a partir de los insumos, se identifican los siguientes sub-procesos en el esquema de funcionamiento interno de la organización:

Administrativo: Constituido por las políticas, planes y metas, estructura organizacional, sistema de políticas de personal, sistema de evaluación de desempeño, sistema de compensación y reconocimiento, sistema de información gerencial, sistema de control, sistema contable, sistema de presupuesto, situación geográfica.

Tecnológico: Entre los que se encuentran equipos y maquinaria, información técnica, sistemas de mantenimiento, desarrollo y dominio tecnológico.

Humano-Social: Experiencia, habilidades, expectativas, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia hacia la empresa.

Según Katz y Kahn esta estructura, organización y esquema de interacción entre sus componentes y su entorno, junto a la necesidad de propósito como base que sustenta su razón de ser, enmarca las similitudes entre los sistemas abiertos y las organizaciones. Al profundizar en su análisis es posible identificar áreas de convergencia resaltantes:

Convergencia entre los Sistemas Abiertos y las Organizaciones

Sistemas Abiertos	Organizaciones
Entrada Producción Salida.	Los insumos: dinero, materia prima, recursos Se procesan, transforman y agregan valor. Se generan productos.
Propósitos o Metas	Poseen Misión, Visión y Objetivos. Son creadas con un propósito.
Interactúan con el ambiente	Interactúan con su entorno: Mercado.
Fronteras permeables con el entorno	Intercambian bienes y servicios con el entorno.
Poseen entropía	Inversión de energía y recursos adicionales. A los requeridos por los insumos. Para garantizar el sobrevivir. Y cumplir los objetivos y metas.
Retroalimentación (positiva y negativa)	El seguimiento de resultados y establecimiento de metas, garantiza el trabajo hacia los objetivo.
Tienden a buscar mantenerse en un estado de equilibrio (homeóstasis dinámica)	Tratan de mantener el estatus quo. Razón que dificulta implantar cambios
Diferenciación Integración y coordinación.	Aumento en los niveles de especialización Aumento en la complejidad de operaciones Exigencia de altos niveles de integración. Exigencia de altos niveles de cooperación.
Equifinalidad	Existen múltiples vías del logro de objetivos Múltiples manera de organizarse. Múltiples maneras de crear relaciones. Para garantizar el cumplimiento de metas.

En este sentido la teoría de los sistemas abiertos aporta un gran valor como herramienta de análisis organizacional, ya que permite visualizar de manera integral a la organización, componentes y entorno; facilitando a través de estructura y metodología el estudio de las mismas, sin dejar de lado la complejidad y el dinamismo que las caracteriza.

El sistema abierto puede considerarse como un conjunto de partes en constante interacción constituyendo un todo sinérgico orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo.

En consecuencia, el sistema necesita de la información constante y depurada del ambiente no sólo en cuanto a la naturaleza de ese medio sino también a la calidad y cantidad de insumos disponibles, y principalmente en cuanto a la eficacia o adecuación de los productos o respuestas de la organización al ambiente.

Una organización como sistema abierto, presenta las siguientes características (Katz y Kahn, 1979):

1. Importación de energía: La organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones renovadas de energía de otras instituciones, o de personas, o del medio ambiente material.

2. El procesamiento: Los sistemas abiertos transforman la energía disponible.

3. El Resultado: Los sistemas abiertos aportan ciertos productos hacia el ambiente.

4. Los sistemas como ciclos de acontecimientos que se repiten: El producto exportado al ambiente proporciona fuentes de energía para que se repita el ciclo de actividades.

5. Entropía negativa: Los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y así reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.

6. Insumo de información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación: Los sistemas abiertos reciben también insumos de tipo informativo que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre el funcionamiento en relación con éste.

7. Estado estable y homeostasis dinámica: En este sentido, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio, donde existe un flujo continuo de energía del ambiente exterior y una continua exportación de productos del sistema; sin embargo, el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes siguen siendo los mismos.

8. Diferenciación: La organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de roles y diferenciación interna.

9. Equifinalidad: Este elemento plantea que un sistema puede alcanzar, por diversos caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.

Ahora bien, existen dos instancias en las cuales se fundamenta la organización: las internas y externas. En la primera debemos nombrar la comunicación como elemento fundamental, ya que es ella quien fomenta y fortalece a la empresa como un todo, frente a las presiones. Al tener mayor comunicación existe mayor compromiso, mayor ejercicio de autoridad y por ende una mayor cohesión.

La segunda instancia nombrada anteriormente es la externa, y se refiere al entorno que rodea la empresa. Cuando se habla del entorno, nos referimos al conjunto de factores económicos, políticos, legales, culturales, tecnológicos y ecológicos, ajenos a la organización misma, que influyen en las variaciones de las dimensiones.

1. Factores Económicos: Se debe partir del hecho de que toda economía es cíclica y que, además, tiene altos y bajos, es decir, es cambiante. De aquí que los avatares de este elemento afecten directamente a la empresa; e incluso, puede afectar a unos departamentos más que a otros.

2. Factores Políticos: Partiendo de la base de que el Estado es capaz de presionar y obligar a la empresa a negociar.

3. Factores Legales: Las leyes federales, estatales y locales son una constante en la vida organizacional, tanto así que no falta en ninguna organización el departamento legal.

4. Factores Culturales: La cultura del sistema que rodea a la organización ejerce un impacto importante sobre la forma en que las mismas operan. Es por ello que cualquier empresa debe amoldarse a la sociedad en la que se encuentra.

5. Factores Tecnológicos: La tecnología forma parte de las amenazas o ventajas del entorno, ya que producen una serie de cambios que dependiendo de la respuesta de la empresa será favorable o no.

6. Factores Ecológicos: El número de organizaciones con las cuales una organización tiene contacto y relaciones además, del medio externo con la cual se ubica forman parte de este factor.

7. Factores Demográficos: Es el número de personas así como su distribución de sexos y edades.

8. Relaciones entre las dimensiones del entorno y los sectores del medio externo: este esquema o modelo involucra a la mayoría de los posibles factores externos relacionados con una organización. Estas dimensiones son las siguientes: estabilidad-turbulencia, diversidad-homogeneidad, concentración-dispersión, y escasez-abundancia.

En relación con factor de estabilidad-turbulencia, se explica claramente que se refiere a un asunto meramente económico y político, en donde la organización debe tener presente si la economía es predecible o no, y si el sistema político es totalitarista o democrático. Ambos aspectos son factores claves para el desarrollo organizacional en un país.

En el caso de la diversidad-homogeneidad, se tiene que toda organización enfrenta diferentes tipos de problemas, dependiendo si la relación con el entorno es homogénea o bien, si hay que enfrentarse con diferentes ambientes.

En cuanto a la tercera dimensión, constitución de grupos-azar, se refiere a la capacidad de la organización por parte de la sociedad, ya que mientras más ordenado se encuentre el medio, la empresa sabe a qué atenerse, pues de lo contrario estaríamos ante un entorno con criterios azarosos.

Por último, encontramos la dimensión de escasez-abundancia, la cual al hablar de abundancia, no sólo hace alusión a los recursos naturales de ciertas áreas geográficas, sino también a la relación con los avances informativos y tecnológicos del entorno. Mientras más opciones tenemos, mayor libertad de escoger.

Frente a estos factores del medio ambiente sólo resta decir que existen dos maneras de control: el directo y el indirecto. En el caso del primero, el responsable de la toma de decisión ataca el problema persuadiendo a su público, principalmente. Con relación al segundo, el control indirecto se lleva a cabo a través de

estrategias tecnológicas o económicas. Ambos buscan reducir la incertidumbre, ya que su presencia atrasa la eficiencia de las organizaciones.

IV. 4. El Contrato Psicológico

La aceptación mutua es una transición importante durante la cual se define más claramente la relación entre el nuevo empleado y la organización empleadora. Se forma un contrato psicológico a través de diversos tipos de eventos simbólicos y reales, en el cual se define qué dará el empleado en forma de esfuerzo y contribución, a cambio de un trabajo estimulante o recompensante, condiciones de trabajo aceptables, recompensas organizacionales en forma de sueldos y prestaciones y un futuro organizacional en forma de promesa de promoción u otras formas de desarrollo de carrera. Este contrato es psicológico porque los términos reales quedan implícitos; no se escribe en ninguna parte. Pero las expectativas mutuas formadas entre el empleado y el empleador funcionan como un contrato, pues si alguna de las partes no cumple con las expectativas, habrá serias consecuencias: desmotivación, rotación de personal, falta de progreso o terminación.

Esta transacción es el cruce de un lindero principal de inclusión, un movimiento hacia el núcleo central de la organización y simboliza un grado más alto de aceptación del empleado por parte del empleado por parte de la organización. Es importante distinguir entre esta transición y el movimiento de carrera comprendido en una promoción, el cual indica el cruce de un lindero jerárquico o

un cambio funcional (rotatorio), el cual indica el cruce de un lindero funcional, aunque estos cambios puedan darse en forma simultanea. Pero, según veremos al examinar cómo se simboliza esta transacción, se puede avanzar hacia el núcleo de la organización sin ser promovido o sin realizar un cambio lateral. Al mismo tiempo, el empleado debe aceptar a la organización, aceptar el grado más alto de responsabilidad o confianza que se le confiere en este proceso de transición.

La prontitud con que esta transición tiene lugar varia según el tipo de trabajo, la actuación del nuevo empleado y una serie de circunstancias fortuitas. Hay un período previo en que el individuo y la organización han tenido oportunidad de probarse mutuamente, investigar si hay un encajamiento suficiente para garantizar la continuación de la relación. El nuevo empleado decide que si puede actuar como se requiere, que el trabajo es suficientemente estimulante y satisfactorio, y que la cultura es bastante compatible con su propia personalidad valores para continuar invirtiendo en la organización; la organización decide que el nuevo empleado tiene suficiente capacidad para realizar una contribución y el tipo adecuado de personalidad y valores para encajar en ella. Consecuentemente, el proceso de aceptación mutua comunica y ratifica estos dos conjuntos de percepciones y sentimientos.

El Contrato Psicológico

La elaboración del contrato psicológico es un proceso continuo de negociación y renegociación entre el empleado y el

empleador, pero gran parte de este proceso permanece implícito y se basa en suposiciones sobre el futuro, el grado de credibilidad de lo que se dice abiertamente, y los eventos reales que salen a relucir conforme se desarrolla la carrera. El proceso de aceptación mutua es un acontecimiento importante en la carrera en desarrollo. Es un momento en el que se ratifica por primera vez el contrato psicológico. Pero la dinámica de este proceso es tal que ni el empleado ni el empleador pueden confiar totalmente en la información que se intercambia: así, la situación sigue siendo psicológicamente ambigua.

Aunque es implícito, el contrato psicológico es real en el sentido de que el empleado y el empleador (y el grupo de trabajo) tienen fuertes expectativas mutuas, después de que ha pasado cierto período de aprendizaje o de socialización. Por lo tanto, ambas partes son vulnerables a la desconfirmación y a la desilusión: las cosas no salieron como esperábamos. Esta desilusión y sus consecuencias posteriores pueden ser aminoradas en parte mediante diversos esfuerzos por hacer explícita la mayor parte posible del contrato psicológico. La filosofía de la administración por objetivos aplicada a la evaluación de la actuación requiere que el jefe y el subordinado fijen objetivos conjuntos, lo cual frecuentemente estimula la salida a la superficie de suposiciones expectativas implícitas.

Conforme la persona avanza por su carrera y su ciclo de vida, el contrato psicológico cambia en formas importantes debido a que las necesidades de la persona también cambian en formas importantes. Análogamente, con los cambios en el trabajo o en el

rol, cambian las expectativas de la organización respecto del individuo. La solución en estos casos es renegociar el contrato psicológico y ajustar las expectativas de las dos partes a las nuevas realidades.

V.- MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación: El tipo de investigación que se llevará a cabo es la intervención diagnóstica a través de la cual se buscó determinar cómo los involucrados percibían la situación actual del proceso de comunicación interna de la empresa sanofi-aventis.

Alcance del estudio: El estudio estará dirigido al área comercial del negocio.

Metodología: se realizarán diversas entrevistas con el cliente (Director de Recursos Humanos y Comunicaciones) mediante reuniones previamente acordadas por el sistema Cliente-Consultor.

También se llevarán a cabo entrevistas semi-estructuradas con los directores y personal de la empresa.

Se aplicara el modelo de sistemas y se observará el proceso de comunicación.

Instrumentos para la recolección de datos: entrevistas semi-estructuradas. En estas entrevistas las preguntas claves serán:

¿Cómo es la comunicación en la empresa?

¿Cuáles son las fortalezas y cuales las oportunidades comunicacionales?

¿Cómo se siente el personal de la empresa sanofi-aventis con la forma como se esta comunicando?

¿Cómo desea que sea la comunicación interna?

VI.- ANÁLISIS Y RESULTADOS

Luego de haber realizado diversas entrevistas al cliente, mediante reuniones previamente acordadas por el sistema cliente-consultor, pudimos obtener que la organización como sistema abierto, presenta las siguientes características:

1. Importación de energía: La organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones renovadas de energía de otras instituciones, o de personas, o del medio ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente, de aquí que uno de los factores primordiales que requiere el Grupo del medio ambiente es la información y los insumos.

2. El procesamiento: Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc. Las medicinas y vacunas representan los productos que procesa o desarrolla el Grupo sanofi-aventis.

3. El Resultado: Los sistemas abiertos aportan ciertos productos hacia el ambiente. Es por ello que el Grupo desarrolla, produce y aporta a la sociedad productos vitales para la salud.

4. Los sistemas como ciclos de acontecimientos que se repiten: El producto exportado al ambiente proporciona fuentes de energía para que se repita el ciclo de actividades. En nuestro caso, esto se aplica a los sistemas de producción: el Grupo sanofi-aventis

produce medicamentos, las personas pagan por consumirlos y gracias a ese pago el Grupo sigue produciendo más medicamentos que serán consumidos, y así sucesivamente.

5. Entropía negativa: Los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y así reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. La entropía negativa podría estar presente en el Grupo en muchos aspectos, uno de ellos es el sistema de información y de farmacovigilancia, ya que estos son factores que generan cambios de forma constante y puede guiar o llevar a la organización al caos, fracaso o desincorporación de productos.

6. Insumo de información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación: Los sistemas abiertos reciben también insumos de tipo informativo que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre el funcionamiento en relación con éste. De aquí se desprende la importancia de la gerencia en cualquier empresa, ya que dependiendo del manejo y la posible anticipación de situaciones la empresa tendrá más solidez.

7. Estado estable y homeostasis dinámica: En este sentido, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio, donde existe un flujo continuo de energía del ambiente exterior y una continua exportación de productos del sistema; sin embargo, el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes siguen siendo los mismos. El Grupo sanofi-aventis se desarrolla bajo un ambiente equilibrado y constante, características que sólo son posible por su relación balanceada con el entorno que la rodea.

8. Diferenciación: La organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de roles y diferenciación interna. Qué mejor ejemplo que el Grupo en estudio, ya que maneja diferentes ejes terapéuticos que se dirigen a diferentes especialidades en el área de la salud, pero que engranan perfectamente y hacen del Grupo una empresa íntegra y líder en el país. Si los roles de todos y cada uno de los departamentos o unidades no estuvieran claramente definidos y delimitados, el Grupo sanofi-aventis no sería lo que es hoy día.

9. Equifinalidad: Este elemento plantea que un sistema puede alcanzar, por diversos caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales. Un ejemplo de este punto es cómo cada unidad del Grupo tiene una situación, estrategias o planes de acción, información y procesos diferentes; donde a la final todos hacen de sanofi-aventis una empresa líder en la industria farmacéutica.

Ahora bien, existen dos instancias en las cuales se fundamenta la organización: las internas y externas. En la primera debemos nombrar la comunicación como elemento fundamental, ya que es ella quien fomenta y fortalece a la empresa como un todo, frente a las presiones. Al tener mayor comunicación existe mayor compromiso, mayor ejercicio de autoridad y por ende una mayor cohesión. En el caso del Grupo sanofi-aventis, el sistema de comunicación se lleva a cabo por vía personal, telefónica o a través de intranet (correo electrónico personalizado dentro de la empresa).

La segunda instancia nombrada anteriormente es la externa, y se refiere al entorno que rodea la empresa. En nuestro caso el entorno lo compone no solo la sociedad venezolana en sí, sino los medicamentos, medicinas y vacunas, la competencia, los proveedores, etc. De aquí se deriva la heteroreferencia, que se define como el concepto que tiene otros de nuestro Grupo.

Cuando se habla del entorno, nos referimos al conjunto de factores económicos, políticos, legales, culturales, tecnológicos y ecológicos, ajenos a la organización misma, que influyen en las variaciones de las dimensiones.

1. Factores Económicos: Se debe partir del hecho de que toda economía es cíclica y que, además, tiene altos y bajos, es decir, es cambiante. De aquí que los avatares de este elemento afecten directamente a la empresa; e incluso, puede afectar a unos departamentos más que a otros. El entorno del Grupo sanofi-aventis es la economía venezolana, la cual, ha presentado dificultades para esta empresa, en cuanto a las medidas cambiantes y exigentes (burocráticas) respecto al mercado cambiario y al registro sanitario de medicamentos.

2. Factores Políticos: Partiendo de la base de que el Estado es capaz de presionar y obligar a la empresa a negociar, el Grupo debe negociar y estar al tanto de todos y cada una de las nuevas políticas que se implementan día a día.

3. Factores Legales: Las leyes federales, estatales y locales son una constante en la vida organizacional, tanto así que no falta en ninguna organización el departamento legal. Sanofi-aventis no es una excepción a esta regla, ya que tiene este departamento que cuida con cautela y de manera constantemente el hacer cumplir con las normas y leyes estatuidas.

4. Factores Culturales: La cultura del sistema que rodea a la organización ejerce un impacto importante sobre la forma en que las mismas operan. Es por ello que cualquier empresa debe amoldarse a la sociedad en la que se encuentra. Un ejemplo sobre este punto es el hecho de que la mayoría de las empresas apoyan a fundaciones que se relacionan con el objetivo del negocio. En nuestro caso en específico, sanofi-aventis tiene un área terapéutica oncológica, donde el Grupo patrocina “Fundaseno” el cual le ofrece a los pacientes con cáncer de mama ayuda psicológica y medicamentos a un menor precio.

5. Factores Tecnológicos: La tecnología forma parte de las amenazas o ventajas del entorno, ya que producen una serie de cambios que dependiendo de la respuesta de la empresa será favorable o no. El Grupo sanofi-aventis ha reaccionado frente a estos cambios y ha adaptado todos sus sistemas para tener los más avanzados y eficaces procesos. Un ejemplo es el manejo completo de todos los procesos a través del sistema operativo SAP.

6. Factores Ecológicos: El número de organizaciones con las cuales una organización tiene contacto y relaciones además, del medio externo con la cual se ubica forman parte de este factor. El hecho que el Grupo se encuentre ubicado en la capital de Venezuela hace que se relacione con más empresas del sector farmacéutico y otros sectores.

7. Factores Demográficos: Es el número de personas así como su distribución de sexos y edades. El Grupo sanofi-aventis cuenta actualmente con 500 colaboradores a nivel nacional, el cual se caracteriza en su mayoría por personas jóvenes y activas, de ambos sexos y con gran sentido de compromiso y responsabilidad.

Relaciones entre las dimensiones del entorno y los sectores del medio externo:

Este esquema o modelo involucra a la mayoría de los posibles factores externos relacionados con una organización. Estas dimensiones son las siguientes: estabilidad-turbulencia, diversidad-homogeneidad, concentración-dispersión, y escasez-abundancia.

En relación al factor de estabilidad-turbulencia, se explica claramente que se refiere a un asunto meramente económico y político, en donde la organización debe tener presente si la economía es predecible o no, y si el sistema político es totalitarista o democrático. Ambos aspectos son factores claves para el desarrollo organizacional en un país. La situación del Grupo sanofi-aventis se

puede definir claramente como turbulenta, ya que la economía y los aspectos políticos cambian constantemente y sin previo aviso.

En el caso de la diversidad-homogeneidad, se tiene que toda organización enfrenta diferentes tipos de problemas, dependiendo si la relación con el entorno es homogénea o bien, si hay que enfrentarse con diferentes ambientes. En nuestro caso, sanofi-aventis enfrenta diferentes ambientes, por lo que debe mantener más de un discurso, pues representa una empresa que se maneja en diferentes áreas de la industria farmacéutica. Si el Grupo sólo se dedicara a los medicamentos para el metabolismo óseo, sostendría una relación homogénea.

En cuanto a la tercera dimensión, constitución de grupos-azar, se refiere a la capacidad de la organización por parte de la sociedad, ya que mientras más ordenado se encuentre el medio, la empresa sabe a qué atenerse, pues de lo contrario estaríamos ante un entorno con criterios azarosos. La sociedad venezolana se encuentra claramente delimitada por lo cual sanofi-aventis, tiene los medios para poder controlar los estratos sociales a los cuales se dirige.

Por último, encontramos la dimensión de escasez-abundancia, la cual al hablar de abundancia, no sólo hace alusión a los recursos naturales de ciertas áreas geográficas, sino también a la relación con los avances informativos y tecnológicos del entorno. Mientras más opciones tenemos, mayor libertad de escoger. En este último punto, el Grupo sanofi-aventis cuenta con la abundancia, ya que es una empresa líder en el país dentro de la industria

farmacéutica, y de aquí que se haya ido consolidando a través del tiempo. Basta con decir un solo ejemplo para clarificar este punto y es lo detallado y analítico de su proceso de reclutamiento y selección, pues son muchos los profesionales que desean formar parte del Grupo.

Frente a estos factores del medio ambiente sólo resta decir que existen dos maneras de control: el directo y el indirecto. En el caso del primero, el responsable de la toma de decisión ataca el problema persuadiendo a su público, principalmente. Con relación al segundo, el control indirecto se lleva a cabo a través de estrategias tecnológicas o económicas. Ambos buscan reducir la incertidumbre, ya que su presencia atrasa la eficiencia de las organizaciones.

Posteriormente luego de haber realizado las entrevistas semi-estructuradas con los directores del área comercial, se obtuvo la siguiente información:

Director # 1

Percibe la comunicación interna como “pobre y fragmentada” y al mismo tiempo reportan que algunas informaciones se quedan en ciertos niveles, se transmiten hasta cierto punto las que se esperan “se digan”

Pareciera que a los directores “le faltara coraje para asumir, controlar y comunicarse directa y transparentemente entre ellos y con sus reportes directos”.

Se describe como asertivo, y en ocasiones muy frontal, transparente y abierto. Observa al mismo tiempo un proceso de adaptación natural, donde reporta “diferencias culturales salvables” entre los ex - sanofi y los ex - aventis.

Situación deseada:

Desarrollar acciones que estén dirigidas a coordinar los compromisos del valor del tiempo y la comunicación.

Buscar a través de la comunicación interna la coherencia para resolver problemas.

Promover el trabajo interdisciplinario.

Director # 2

Percibe la comunicación interna como “inexistente entre el nivel directivo” solo existe entre el director y sus equipos. Cada unidad de negocio trabaja como una “isla”, donde las demás “unidades de negocio son la competencia”.

Pareciera que no existe “la madurez” necesaria entre los miembros del Comité directivo y se utilizan frases intolerables es las reuniones de ciclo como “ En mi unidad de negocio se encuentran los dos productos más importantes de la empresa”.

Se encuentra preocupado por la actual situación, y en ocasiones piensa que se necesitan “cambios profundos” para mejorar el estado de la comunicación.

Situación deseada:

Fomentar el desarrollo de conversaciones que contemplen prioridades organizacionales.

Fomentar actividades que generen puentes “para unir las islas”

Desjerarquizar la comunicación.

Fortalecer la claridad estratégica de los líderes.

Director # 3

Percibe la comunicación interna como “escasa y nunca oportuna”. Critica el rol fundamental que deben tener los líderes del negocio para mejorar la situación.

Considera que algunas personas “no tienen las competencias que se necesitan para ser directores en un proceso de cambio tan importante” como es la fusión entre sanofi y aventis.

Piensa que falta también el apoyo del presidente ya que solo esta pendiente del área financiera del negocio y de los resultados que debemos tener para finales de año, pero no de “la gente que es lo más importante para lograr lo demás”.

Situación deseada:

Fomentar el desarrollo de actividades de integración entre todos los niveles de la organización.

Realizar programas de desarrollo para los líderes.

Practicar la escucha activa.

Director # 4

Menciona que pareciera que existe una “visión a corto plazo”, es decir, “enfocada solo en resultados más que en el proceso que se está viviendo”. Además que ciertas “informaciones confidenciales son conocidas primero de manera informal que por los canales formales”.

En relación con el proceso comunicacional (cara a cara), predomina la sensación de que se piden o se dicen las cosas sin chequear, lo que repercute de algún modo en los resultados, acuerdos y compromisos.

Otro elemento que está afectando la comunicación es la velocidad de los cambios, que solapa las comunicaciones por la dificultad para digerirlos.

Situación deseada:

Proporcionar una metodología y unos principios para la comunicación (sistemas de reuniones, feed-back)

Que la comunicación permita manejar los procesos de cambios drásticos y permanentes que se están viviendo.

Tener soporte en los medios informativos, divulgativos formales y periódicos.

Director # 5

Existe una “predisposición a discutir” que no equivale a decir efectivamente o escuchar activamente.

Hay la sensación que los planes estratégicos se comunican tarde y además se inicia una carrera aislada entre cada dirección por la falta de comunicación.

Se requieren reglas de juego claras ya que además todas las unidades de negocio tienen su peso y son importantes.

Situación deseada:

Ayuda externa para el proceso de comunicación.

Generar acuerdos y consensos básicos entre las diferentes áreas, departamentos o procesos.

Promover la confianza, el compromiso y los valores de la organización.

Finalmente luego de las reuniones con los diferentes directores también se realizaron reuniones con algunos empleados con quienes se conversó sobre el trabajo realizado en materia de comunicaciones internas y aquí plasmamos la información recibida:

Para los empleados el departamento de comunicaciones internas no existe, ya que antes de la fusión ninguna de las dos empresas tenía una estructura de comunicaciones y luego de la fusión el área de comunicaciones fue absorbida por Recursos Humanos pero sin posiciones aprobadas para tal actividad.

Solo se comunica lo estrictamente necesario, y muchas veces primero llega la comunicación informal que la formal.

Los empleados administrativos sienten gran descontento y desmotivación ya que la empresa realiza muchas actividades médicas para la comunidad y ellos son los últimos en enterarse. Muchas veces ni siquiera saben que la empresa esta patrocinando eventos de la salud o deportivos en sus propias urbanizaciones.

Durante la fusión existió escasez de información ya que todo pasó muy rápido y no daba tiempo de que la información fuera veraz.

Cada área es responsable por si misma si tiene que publicar un aviso o realizar una rueda de prensa para algún producto y eso debe cambiar.

VII.- Recomendaciones

(Diagnóstico Organizacional)

Luego del análisis de los resultados y para finalizar la etapa del diagnóstico a continuación mencionamos el Plan de Acción recomendado para mejorar el proceso de comunicación interna del grupo sanofi aventis:

1. Ejecución de un Programa de Coaching Ejecutivo, enfocado al comité directivo, donde se desarrolle una cultura de comunicación, escucha activa, conversación efectiva y feed-back (retroalimentación)
2. Apoyo de un asesor en el área de comunicaciones internas, que no existe en la estructura y pueda ver el proceso desde afuera utilizando las mejores prácticas que existen actualmente y adecuarlas a las necesidades puntuales de la empresa.
3. Realización de un Programa de Integración y Motivación entre todas las áreas de la empresa, comenzando por las unidades de negocio (área comercial) y también incluyendo a las áreas de soporte e industrial.
4. Convocatoria y participación de todos los empleados (no solo el área comercial) en los diferentes eventos que realiza el Grupo sanofi aventis en el sector farmacéutico: jornadas de salud, caminatas por la vida, jornadas de

despistajes médicos, ferias farmacéuticas, patrocinio de eventos deportivos.

5. Mejorar el uso de las herramientas de comunicación existentes actualmente: carteleras, correo electrónico, anuncios organizacionales, notas internas, etc

6. Elaborar un manual de inducción del Grupo sanofi aventis para todo el personal de la empresa, ya que la mayoría de los empleados es ex - sanofi o ex - aventis, presentan muchas dudas sobre la información actual de la organización en cuanto a beneficios, estructura, historia, etc.

7. Creación de un buzón de sugerencias que permita que todos los integrantes de la organización se expresen de forma libre y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización sus planteamientos, soluciones o recomendaciones.

8. Lanzamientos de programas de comunicación interna del grupo: La asociación, mi niño ante todo, carta social (Campaña de valores), entre otros.

9. Lanzamiento de IS@ (Intranet corporativa) y creación de la intranet local.

10. Uso y comunicación de la nueva imagen corporativa (uso del nuevo logo, nuevos carnets, tarjetas de

presentación, remodelación de la entrada principal de la sede administrativa y la planta).

11. Creación de un periódico local de uso interno (acceso a todos los empleados a nivel nacional)

VIII.- INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

Luego de haber realizado el diagnóstico en el área de comunicaciones internas del grupo sanofi aventis y generar un Plan de Acción al respecto para mejorar dicho proceso, se procedió a implementar las más factibles e importantes recomendaciones para lograr los cambios necesarios en el área.

El proceso de intervención organizacional se llevo a cabo cumpliendo en una primera fase con seis de las recomendaciones realizadas:

Programa de Coaching Ejecutivo: se logró la aprobación del comité gerencial de la empresa, del programa de coaching ejecutivo para el año 2006, como uno de los principales objetivos del área de comunicaciones internas y desarrollo. El programa fue incluido en el presupuesto y a finales del año 2005 se realizaron los contactos con empresas especialistas en coaching, las mismas obtuvieron parte de la información de nuestro diagnóstico, realizaron reuniones con el cliente y enviaron sus propuestas. Las propuestas serán evaluadas por el comité directivo, para dar inicio al programa en el primer trimestre del año 2006.

Contratación de un Gerente de Comunicaciones Internas: luego de recomendar que era muy necesario para el área, tener una persona que se dedicará completamente al trabajo de las comunicaciones, a finales del año pasado se realizó la descripción de cargo para esta posición (ver anexo F) y seguidamente se aprobó

la contratación de un especialista en el área de comunicaciones internas y corporativas, para que nos apoyara en la implementación de la primera fase de la intervención y fuera el responsable de poner en práctica durante el año 2006 la segunda fase de la intervención que quedo plasmada en las recomendaciones de nuestro diagnóstico para darle continuidad.

Creación del periódico local corporativo: fue creado y lanzado para toda la empresa el In' Tonic Venezuela, esta es la herramienta de comunicaciones más importante de la organización. Para su elaboración se creó el In'Tonic Comité, conformado por algunos Directores del área comercial, el Director de Recursos Humanos y el Gerente General. Este Comité aprobó la propuesta presentada para el periódico y luego quedará siendo responsabilidad a partir del año 2006 del asesor de comunicaciones.

La misión de esta herramienta es difundir todas las actividades realizadas por las diferentes áreas del grupo a nivel nacional, por ejemplo: nuevos lanzamientos, convenciones médicas, jornadas de despitaje, entre otras. Se tomó la decisión de realizarlo en papel, es decir impreso, ya que muchos empleados como las personas de la fuerza de ventas y los obreros de la planta no cuenta con computadoras para recibirlo en electrónico. Igualmente se decidió hacerlo bimensual, es decir, que se realizarán seis ejemplares anuales y cada uno de 4 páginas a menos que se realice alguna edición especial. (ver anexo A)

Comunicación y participación de los empleados y sus familiares en diferentes actividades corporativas: otra de las

principales herramientas puestas en práctica dentro del área fue la de iniciar una campaña informativa a los empleados de las diferentes actividades médicas realizadas por el laboratorio en la comunidad. En este sentido se estableció que todo evento a realizarse debía ser informado a los empleados para que se beneficiasen ellos y sus familiares de las diferentes actividades médicas realizadas ya que el slogan del grupo es “La salud es lo esencial” y los empleados no estaban comunicados al respecto.

Durante el período de la intervención se realizaron dos eventos muy importantes en la comunidad que fueron comunicados a todos los empleados para que participaran: El Mega Evento de la Salud (ver anexo B), que fue una gran jornada de despistaje médico realizado en el Municipio Baruta (Centro Comercial Plaza las Americas) y la celebración del Día Mundial del Corazón (ver anexo C), donde la campaña fue mida su cintura, mida su riesgo, realizado en el Municipio Chacao (Plaza Francia, Altamira).

De igual forma también se realizó una campaña especial para todos los empleados de Caracas en las oficinas de la Castellana, donde se hicieron exámenes de glucosa, colesterol, vista, mediciones de peso, estatura y cintura abdominal, masajes relajantes y entregas de certificados médicos.

Lanzamiento de Programas de Comunicaciones Internas Corporativas: en este sentido se llevó a cabo el lanzamiento de los valores del grupo a nivel mundial, a través de la Carta Social (ver anexo D). La carta social es un documento que fue entregado a cada trabajador donde se reforzó la campaña de valores de la empresa:

coraje, creatividad, respeto, resultado, solidaridad y audacia. El día del lanzamiento se entregó un ejemplar a color para cada empleado con la carta y se decoraron las oficinas con globos azules y blancos (colores corporativos), también realizamos pendones con la información de los valores y el logo de la empresa.

Uso y comunicación de la nueva imagen corporativa: para afianzar el sentido de pertenencia e identificación de los empleados con el Grupo sanofi-aventis se realizó la decoración de las oficinas corporativas (La castellana) e industriales (Planta Guarenas) con el logo oficial de la empresa en español (ver anexo D). El mismo se colocó en la recepción, donde igualmente se ubicó una pantalla plana para la difusión de los videos corporativos nacionales e internacionales. También se colocó el logo en las puertas de diferentes oficinas. Igualmente se asesoro para el cambio de la papelería, tarjetas de presentación y los carnets corporativos.

Estos puntos vistos anteriormente constituye lo que llamamos la primera fase de la intervención en el área de comunicaciones internas de la empresa sanofi-aventis. Cabe destacar que para el momento que se culminó la primera fase ya se habían logrado muchos adelantos en la segunda fase que realizará el nuevo Gerente de Comunicaciones y que formó parte de las recomendaciones de nuestro diagnóstico:

- ✓ Programa de Integración que se realizará en el primer trimestre del 2006 y comenzará en la reunión de directores para luego ser bajado por niveles a todas las áreas.

✓ Encuesta de Motivación que es uno de los principales objetivos del área de desarrollo organizacional para el 2do trimestre del 2006.

✓ Manual de Inducción para los nuevos empleados del grupo: que pasó a ser una prioridad en el 2006 para el área de reclutamiento y selección.

✓ Creación de un buzón de sugerencias que será igualmente implementado para el primer trimestre del año 2006 y en las diferentes oficinas (La Castellana y Guarenas)

✓ Creación de la internet local, www.sanofi-aventis.com.ve, la misma estará operativa para Marzo del 2006.

IX.- CONCLUSIONES

Luego de haber culminado el diagnóstico e intervención organizacional en la empresa sanofi-aventis, podemos concluir que el trabajo realizado fue muy enriquecedor para la organización, ya que se pudo dejar una estructura básica establecida, para que el área de comunicaciones internas sea percibida como existente y que cada año se encuentra mejorando a través de la realización de cambios favorables.

Durante el año 2005 se cumplió con una primera fase de mejoras y se dejaron establecidas las prioridades para el año 2006 (segunda fase de la intervención) que será realizada por el Gerente de Comunicaciones del Grupo.

Entre las acciones realizadas en el proceso de intervención podemos mencionar que aquellas de mayor impacto en su ejecución fueron la contratación del especialista en comunicaciones, que desde el primer momento apoyó la implantación de las recomendaciones del diagnóstico, también el lanzamiento del periódico local, ya que el mismo contribuyó a la información, motivación y cohesión del personal de la empresa. La comunicación y participación de los empleados y sus familiares en diferentes actividades corporativas, que fomentó la unidad y solidaridad y finalmente el uso de la nueva imagen corporativa que aumentó el sentido de pertenencia e identificación con la empresa.

En general fue una experiencia muy enriquecedora que permitió aplicar la mayoría de los conocimientos adquiridos en el campo del Desarrollo Organizacional.

X.- BIBLIOGRAFÍA

BARTOLI, A. (1992), Comunicación y Organización. España: Ediciones Paidós Ibérica.

BERLO, D. (1979), El Proceso de Comunicación. Argentina: Editorial Ateneo.

CASTILLO, D. (1999), La Comunicación en la educación. Argentina: Ediciones Ciccus.

FERNANDEZ, C. (1999), La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas.

FISKE, J. (1982), Introducción al Estudio de la Comunicación. Colombia: Editorial Norma.

FRENCH W.; BELL C. (1996), Desarrollo Organizacional. México: Pearson Prentice hall.

HERNÁNDEZ R.; FERNÁNDEZ C.; BAPTISTA P. (1995), Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc. Graw Hill.

KATZ, D.; KAHN, R. (1979), Psicología Social de las Organizaciones. México: Editorial Trillas.

KLEIN, J. (2003), The HR guide to Europeans mergers and acquisitions. London: Gower.

KREPS, G. (1990), *La Comunicación en las Organizaciones*. España: Addison-Wesley Iberoamericana.

LASSWELL G. (1982), *Introducción al estudio de la Comunicación*. España: Mc Graw Hill.

MASCAREÑAS, J. (1993) *Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. España: Mc Graw Hill.

NICHOLS, R. (2000), *Harvard Business Review. Comunicación Eficaz*. España: Deusto.

ROEBUCK, C. (2000), *Comunicación eficaz*. Barcelona: Blume Empresa.

SANTAELLA, Z. (2005), *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello

SHEIN, E; BENNIS, W. (1995), *Personal and Organizational change Through Group Methods*. Nueva York: Wiley.

YUKL G. (2002), *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

XI.- ANEXOS

Fotos del lanzamiento del In'Tonic Venezuela:



ANEXO B

Fotos del Mega Evento de la Salud:



ANEXO C

Fotos de la celebración del Día Mundial del Corazón:



ANEXO D

Carta Social:



Uso de la imagen Corporativa:



