



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Plan de Acción para el Manejo Adecuado del Cambio en**

**Novartis Ecuador S.A.**

**Paula Carrera Galárraga**

**Samia Rehpani Morales**

**Renata Torres Bustos**

**Teresa Borja, PhD., Directora de Trabajo de Titulación**

Trabajo de Titulación presentado como requisito para la obtención del título de Licenciada en  
Psicología con Especialización en Psicología Organizacional

Quito, diciembre de 2014

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Plan de Acción para el Manejo Adecuado del Cambio en**

**Novartis Ecuador S.A.**

**Paula Carrera Galárraga**

**Samia Rehpani Morales**

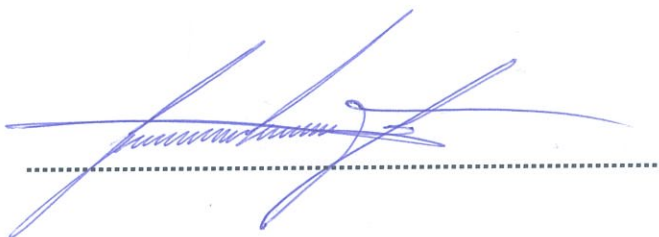
**Renata Torres Bustos**

Teresa Borja, PhD.  
Directora de Tesis



---

Gustavo Villacreses, Sicólogo Clínico  
Miembro del Comité de Tesis



---

Carmen Fernández Salvador, PhD.  
Decana del Colegio de Ciencias  
Sociales y Humanidades



---

Quito, diciembre de 2014

### © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Paula Carrera

Nombre:

Paula Carrera Galárraga

C. I.:

1714559570

Firma:

Samia Rehpani

Nombre:

Samia Belén Rehpani Morales

C. I.:

1716860216

Firma:

Renata Torres

Nombre:

Renata Carolina Torres Bustos

C. I.:

1719761270

Fecha:

Quito, diciembre de 2014

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a nuestras familias, quienes han sido nuestro principal apoyo, a nuestros profesores quienes han sido una guía importante para nuestro desarrollo profesional y nos han dado las herramientas necesarias para afrontar futuros retos no sólo laborales sino también personales. Este estudio es el producto final que refleja nuestro esfuerzo y agradecimiento hacia todos ustedes.

## **AGRADECIMIENTO**

Quisiéramos agradecer a todos aquellos que hicieron que este trabajo fuera posible, nuestras familias, profesores y a Novartis S.A., quien nos dio la oportunidad de aplicar el conocimiento adquirido y participar en un proceso de cambio tan significativo para esta compañía.

## RESUMEN

Novartis Ecuador S.A., una farmacéutica multinacional, atraviesa una reestructuración organizacional ya que ha tomado la decisión de llevar a cabo un *cluster* organizacional entre Novartis Ecuador S.A. y Novartis Perú S.A.; con el fin de centralizar la toma de decisiones en una sola gerencia y maximizar la rentabilidad. Este estudio se basa en la inferencia de los resultados otorgados por el Instituto Great Place to Work, el cual a través de las herramientas *Trust Index* y *Culture Audit* identifica los aspectos tanto positivos como negativos y de esta forma permite desarrollar soluciones y modificar estrategias que se adapten a las necesidades organizacionales. Como resultado, el propósito de este estudio se centra en proporcionar un plan de acción con distintas herramientas para facilitar la transición del cambio para los empleados de la compañía, especialmente la fuerza de ventas. Finalmente, la propuesta se alinea a los distintos objetivos y metas de la organización, puesto que se fundamenta en el análisis de la cultura organizacional, ambiente laboral y los distintos factores que las componen para que de esta manera puedan alcanzar sus objetivos y se facilite la transición hacia una nueva cultura organizacional.

**Palabras claves:** *cluster, cultura organizacional, clima organizacional, Great Place to Work, plan de acción.*

## ABSTRACT

Novartis Ecuador S.A. is a multinational pharmaceutical that has decided to perform an organizational cluster between Novartis Ecuador S.A. and Novartis Peru S.A, which will change its organizational structure, centralize the managerial power and maximize its profits. This study is based upon the inferences made by the results provided by Great Place to Work Institute, which uses *Trust Index* and *Culture Audit* in order to identify both positive and negative aspects within the organizational culture and climate. The results will provide a guide that will aid in the development process of creating a plan that fits the organizational necessities and will allow Novartis S.A achieve their goals. For this reason, this study's main objective is to contribute with an action plan that contains different strategies, tools and alternatives that will aid during the transition process for the employees, especially the sales department. Finally, this proposal is based on the analysis of the corporate culture, organizational climate and its different components; in order to align the organizational objectives and goals as well ease the transition into a new culture.

**Key words:** *cluster, corporate culture, corporate climate, Great Place to Work, action plan.*



## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen</b> .....	7
<b>Abstract</b> .....	8
<b>INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA</b> .....	10
Antecedentes.....	10
El problema .....	12
Hipótesis.....	13
Pregunta(s) de investigación.....	13
Contexto y marco teórico.....	13
Definición de términos.....	14
Presunciones del autor del estudio.....	16
Supuestos del estudio.....	17
<b>REVISIÓN DE LA LITERATURA</b> .....	18
Géneros de literatura incluidos en la revisión.....	18
Pasos en el proceso de revisión de la literatura .....	18
Formato de la revisión de la literatura.....	18
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	70
Justificación de la metodología seleccionada.....	71
Herramienta de investigación utilizada.....	71
Descripción de participantes.....	73
Fuentes y recolección de datos.....	74
<b>ANÁLISIS DE DATOS</b> .....	75
Detalles del análisis.....	75
<b>CONCLUSIONES</b> .....	88
Respuesta(s) a la(s) pregunta(s) de investigación .....	88
Limitaciones del estudio.....	89
Recomendaciones para futuros estudios .....	90
Resumen general.....	90
<b>REFERENCIAS</b> .....	92
<b>ANEXO A:</b> .....	98
<b>ANEXO B:</b> .....	99
<b>ANEXO C:</b> .....	100
<b>ANEXO D:</b> .....	101
<b>ANEXO E:</b> .....	102
<b>ANEXO F:</b> .....	103
<b>ANEXO G:</b> .....	104
<b>ANEXO H:</b> .....	105

## INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

La farmacéutica multinacional Novartis S.A ha tomado la decisión de realizar un *cluster* estratégico entre Novartis S.A Ecuador y Novartis S.A Perú con el objetivo de optimizar la *rentabilidad*. Esto producirá una alta *sinergia* que permitirá alcanzar los objetivos organizacionales los cuales son: crear una nueva cultura organizacional, implementarla de manera exitosa y que este proceso permita a la compañía subir en el ranking de Great Place to Work hasta llegar al puesto número uno. Sin embargo, como todo cambio, este proceso ocasiona repercusiones importantes sobre la cultura y el clima laboral puesto que la estructura, jerarquía, roles, políticas, normas y sistemas de gestión en general se verán afectados. Por lo tanto, es la responsabilidad del departamento de Recursos Humanos analizar y evaluar cuáles son las mejores estrategias y herramientas que faciliten esta transición.

La creación de una cultura organizacional sólida que refleja los valores y objetivos organizacionales promueve un alto desempeño tanto en los empleados como en sus líderes, además incrementa los niveles de producción de la compañía. Es por este motivo, que el manejo ineficaz del proceso de transición y creación de una nueva cultura causan un impacto negativo en la gestión por lo que puede producir alta rotación, desmotivación, bajo desempeño y por lo tanto un decremento en su rentabilidad. Por lo expuesto anteriormente, Novartis S.A debe tomar medidas proactivas con el fin de alcanzar un *cluster* exitoso.

### **Antecedentes**

#### **La historia de Novartis Ecuador S.A.**

Como se menciona en la página web institucional de Novartis S.A 2014, es una farmacéutica mundialmente conocida la cual tiene la misión de descubrir, desarrollar y comercializar con éxito productos innovadores, destinados a curar y prevenir enfermedades,

aliviar el sufrimiento y mejorar la calidad de vida. Además, entre sus objetivos está el proporcionar sus accionistas una alta rentabilidad y recompensar adecuadamente a quienes invierten sus ideas y recursos en la empresa.

Adicionalmente, cabe recalcar que esta empresa realiza evaluaciones y procesos constantemente con el fin de mejorar y corregir posibles falencias. Por esta razón, tras efectuar un análisis de las operaciones y ventas, se toma la decisión estratégica de optimizar la estructura gerencial al formar un *clúster* entre Novartis S.A. Ecuador y Novartis Perú. La filial en Perú no cumplía con los estándares de crecimiento en el área de ventas, por consiguiente se determinó que a la filial en Ecuador, al tener una mayor estabilidad y productividad, se le otorgaría el mando regional de ambos países.

El estudio previo mostró una mayor eficacia en cuanto al manejo del ámbito de control ya que al modificar la estructura y centralizar la toma de decisiones en una sola gerencia se optimizan los procesos de cada país. Como consecuencia de este cambio, Novartis S.A espera reducir los niveles de burocracia, ser más eficientes en el desarrollo de sus actividades laborales, y ser más rentables a nivel financiero. A su vez, esta reestructuración organizacional implica un ámbito de control a nivel regional y un alineamiento de los valores más relevantes que vayan acorde a la nueva cultura organizacional.

Al presentarse la oportunidad de profundizar y participar en el proceso de cambio de Novartis S.A; se realizará un plan de acción junto al departamento de Recursos Humanos el cual contiene estrategias para un manejo adecuado de los cambios que afectarán a su personal. El desarrollo de este proyecto permitirá aplicar los conocimientos aprendidos dentro de lo que respecta al talento humano y psicología organizacional.

## **El problema**

El desarrollo de un plan de acción para alinear la cultura y el clima laboral con los objetivos de la compañía, es uno de los desafíos más difíciles que enfrenta Novartis S.A. con la creación de este *cluster*. Al ser una decisión reciente se está iniciando con la reestructuración organizacional de Novartis S.A. en ambos países; lo cual da paso a la creación de nuevos procesos que integren las funciones de ambos países.

La propuesta de este estudio reside en la importancia de proveer herramientas y estrategias que faciliten el proceso de transición a los empleados, con énfasis en los visitantes médicos de la fuerza de ventas. De esta manera, se les facilitará interiorizar una nueva cultura corporativa y desarrollarse en un ambiente laboral positivo.

El valor de esta propuesta es proveer a Novartis S.A una visión distinta que ayudará a identificar en qué aspectos podrían mejorar o qué alternativas pueden optar para dar solución a un problema. El desarrollo de la propuesta se enfocará en el clima laboral, remuneración y compensación, teniendo en cuenta que estos son factores que tienen gran influencia sobre las percepciones y conductas del personal. El manejo inapropiado de estas áreas puede conllevar consecuencias negativas que afectan a todos los niveles dentro de la organización, en especial al desempeño, satisfacción y motivación de los empleados.

Al ser Novartis S.A una multinacional con gran trayectoria y de renombre mundial, ha tenido experiencia con distintos tipos de transformaciones dentro del mercado del giro de negocio. Sin embargo, es la primera vez que Novartis S.A Ecuador asume la responsabilidad de dirigir un cambio a gran escala. Es por este motivo que esta propuesta es de gran utilidad a la compañía dado a que se tomará en cuenta aspectos demográficos y culturales que afectarán al proceso.

## **Hipótesis**

Dado a que Novartis S.A Ecuador ha tomado la decisión estratégica de formar un *cluster* con Novartis S.A Perú, se presentarán varios desafíos dentro del proceso de transición que afectará al clima laboral y a los sistemas de gestión del departamento de Recursos Humanos. Es necesario llevar a cabo un análisis y evaluación de las posibles consecuencias que pueden afectar al desarrollo integral de los empleados y por ende a la productividad de la organización. Si se desarrolla un plan de acción para Novartis S.A Ecuador en donde se determine cuáles son las mejores estrategias para manejar de manera óptima el clima laboral de la fuerza laboral de ventas, se facilitará la transición para lograr motivación y estabilidad laboral para los empleados.

## **Preguntas de Investigación**

¿Cómo y hasta qué punto afecta el clúster a la creación de una nueva cultura organizacional en Novartis S.A Ecuador-Perú?

¿Cómo y hasta qué punto la herramienta de Great Place to Work identifica los aspectos del clima laboral más satisfactorios y aquellos que presentan mayor deficiencia?

¿Cuáles son las mejores estrategias para desarrollar un plan de acción que permita corregir los aspectos deficientes en el clima laboral para que Novartis S.A. alcance el puesto número uno en el *ranking* de Great Place to Work?

## **Contexto y marco teórico**

Las perspectivas utilizadas para el análisis de este estudio incluyen una visión desde la psicología social e industrial sin dejar a un lado el aspecto administrativo.

La literatura especializada en los campos previamente mencionados sustenta el plan de acción propuesto, tomando en cuenta el contexto específico de esta situación.

**El propósito del estudio.**

Se espera encontrar estrategias apropiadas para el manejo eficaz del cambio que enfrenta actualmente Novartis S.A Ecuador dada la presencia de un clúster organizacional.

Adicionalmente, se espera que la propuesta entregada al departamento de Recursos Humanos de Novartis S.A sea implementada dentro de los sistemas de remuneración, compensación y estudio de clima laboral. De igual manera, se espera que el plan de acción presentado sea tomado en cuenta para otras funciones dentro de la gestión de Recursos Humanos.

**El significado del estudio.**

La importancia de este estudio reside en su aportación de estrategias a la gestión de Recursos Humanos para el proceso de cambio en Novartis S.A Ecuador. Novartis S.A Ecuador se verá beneficiado al obtener una visión externa que proporcione una variedad de alternativas para gestionar el cambio ante la circunstancia actual de la compañía. A su vez, la propuesta puede ser de utilidad para organizaciones que enfrentan situaciones similares a la de Novartis S.A Ecuador. Sin embargo, es importante mencionar que la propuesta debe ser alineada a los objetivos y necesidades específicas de cada organización, pero que también deben tener características de una empresa multinacional.

**Definición de términos**

Benchmarking.- como dice en la página web de negocios “es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o competidores más fuertes del mercado” ([www.debitoor.com](http://www.debitoor.com)).

Capital Humano.- Hollenbeck y Wright (2011) definen al capital humano como empleados de una organización descritos en términos de su entrenamiento, experiencia, juicio, inteligencia y relaciones interpersonales.

Clima Organizacional.- Forehand y Gilmer (1968) lo definen como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

Confiabilidad.- según Hollenbeck & Wright (2011), la confiabilidad se refiere a la consistencia de los resultados.

Cluster.- reestructuración organizacional que toma en cuenta las limitaciones de la misma para llevar a cabo procesos de innovación (Emeterio & Pacheco, 2012).

Comunicación.- “Transferencia y comprensión de un significado” (Robbins & Judge, 2013 p.665).

Cultura Organizacional.- Robbins y Judge (2013) definen a la cultura como “ un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p.66).

Empoderamiento.- otorgar responsabilidades como también autoridad a los empleados de la compañía para tomar decisiones (Hollenbeck & Wright, 2011).

*Joint Venture*.- se refiere a la acción de asociarse dos o más empresas cuya finalidad es realizar un proyecto común (El Mundo, 2013).

Plan carrera.- un plan de carrera parte sobre una situación futura deseable a la que se pretende llegar (Gan & Berbel, 2011).

Recursos Humanos.- “conjunto de políticas, prácticas y sistemas que influyen en el comportamiento, actitudes y desempeño del empleado” (Hollenbeck & Wright, 2011, p.36).

Rentabilidad.- “es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido” (Camino & Müller, 1994, p.23).

Retroalimentación.- “grado en que la ejecución de las actividades laborales requeridas por el puesto permiten que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño” (Robbins & Judge, 2013, p.674).

Sinergia.- la palabra sinergia proviene del vocablo griego cooperación y la Real Academia de la Lengua Española lo define como “la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de sus efectos” (Prieto, 2012, p.106).

Validez.- según Hollenbeck & Wright (2011), la validez es el grado en que un instrumento mide lo que dice medir.

Valores organizacionales.- “La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario” (Ruiz, Guzmán & De La Rosa, 2008, p.59).

### **Presunciones del autor del estudio**

Se presume que los resultados de este estudio brindan posibles alternativas al departamento de Recursos Humanos para gestionar el cambio que afecta a la fuerza laboral. Se presume que el estudio puede ser utilizado como una guía para el desarrollo tanto personal como laboral de los empleados dentro de un contexto específico. Se presume que se presentarán distintas limitaciones en el transcurso de estudio que pueden afectar los resultados del mismo. Entre las limitaciones se encuentran: la restricción al acceso de la base de datos y manual explicativo de Great Place to Work. Además, otra limitación es que se cuenta únicamente con los datos de Novartis S.A. Ecuador mas no con los datos de Perú. De la misma manera, los resultados de Great Place to Work únicamente proporcionan los porcentajes totales mas no las medidas de tendencia central. Asimismo, este estudio está basado en inferencias de resultados



generales, por lo tanto dificulta identificar con precisión las causas del problema ya que para un sólo aspecto se presenta discrepancias entre las opiniones de los empleados .

### **Supuestos del estudio**

Las suposiciones de este estudio se basan en que la información entregada por Novartis S.A Ecuador tiene alta confiabilidad y validez ya que siguen parámetros y estándares internacionales, además de utilizar herramientas certificadas. Se asume que la variedad de herramientas, como Great Place to Work, que utiliza la compañía pueden ser implementadas de manera efectiva en el Ecuador ya que han brindado resultados positivos y prácticos a nivel mundial. Además, se asume que los empleados respondieron con veracidad a la encuesta de Great Place to Work. De la misma manera, se supone que el género predominante de los visitantes médicos es el masculino, ya que se cuenta únicamente con porcentajes y no cifras exactas. A su vez, a partir de los datos sociodemográficos de Great Place to Work, se infiere el nivel socioeconómico de la fuerza laboral.

A continuación se encuentra la Revisión de Literatura dividida en cuatro partes. Esto está seguido de la explicación de la metodología de investigación aplicada, el análisis de datos encontrados, las conclusiones y discusión.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **Géneros de literatura incluidos en la revisión**

#### **Fuentes.**

La información de este estudio proviene del uso de diferentes artículos, publicaciones y casos enfocados a la gestión de Recursos Humanos, los cuales facilitan pautas para el manejo estratégico en situaciones de cambio. La información proviene de fuentes confiables que brindan sustento a la investigación y el desarrollo del plan de acción. En cuanto a las fuentes virtuales, se ha realizado la búsqueda en Google académico con el fin de asegurar que las citas y los textos sean información confiable, válida y relevante. Adicionalmente, se cuenta con el testimonio y apoyo de los profesores de la USFQ especializados en esta área de estudio.

### **Pasos en el proceso de revisión de la literatura**

Los diferentes temas que han sido tratados en este estudio fueron generados gracias a la lectura de libros, artículos, publicaciones en internet de diferentes autores, así como una lluvia de ideas de palabras claves que se realizó tras varias entrevistas con la Jefe de Talento Humano de Novartis Ecuador S.A. Adicionalmente, se solicitó ayuda a los profesores de la USFQ especializados en el área para que sean una guía y que puedan sugerir posibles fuentes de investigación.

### **Formato de revisión de la literatura**

El diseño utilizado para la revisión de la literatura es por temas, ya que es necesario abarcar varios autores que traten un mismo tema y brinden distintas perspectivas del mismo. Como resultado, el hacer una revisión por tema permite crear un concepto global sobre las distintas áreas de estudio que están sustentadas en varias fuentes. Además, la revisión se realiza

tras la obtención de información relevante y análisis de datos proporcionados por la representante del departamento de Recursos Humanos de Novartis Ecuador S.A.

## **Tema 1. Gestión de Recursos Humanos.**

### ***Historia de Recursos Humanos.***

Si bien aún en la actualidad quedan rezagos de una cultura en la que el poder se centralizaba en una sola persona y el individuo era considerado un recurso más, por lo tanto fácilmente reemplazable, con el tiempo los directivos de las organizaciones empezaron a darse cuenta de que el capital/talento humano debía ser tratado como el elemento más valioso de una organización (Fernández-Aguado, 2007). Es por esta razón, que anteriormente se consideraba la creación de un departamento de Recursos Humanos como un gasto innecesario. Es a partir del siglo XX que los Recursos Humanos empiezan a tomar fuerza e importancia debido a que se evidenció los resultados de una gestión adecuada en las conductas, motivación y satisfacción laboral, generando un aumento en la productividad. (Hollenbeck & Wright, 2011).

Con el tiempo se desarrolló el término *talento humano* o *capital humano*, que describe las capacidades, experiencias, juicios, inteligencia y habilidades sociales; lo cual refleja el valor de cada individuo y su capacidad de aportar a la organización (Hollenbeck & Wright, 2011). Este nuevo concepto enfatiza que las personas son parte importante de la organización y cada una de ellas es única (Alles, 2006).

Existen varias definiciones de lo que son los Recursos Humanos y la administración de los mismos, sin embargo para efectos de este trabajo se entenderá a la administración de Recursos Humanos como: “conjunto de políticas, prácticas y sistemas que influyen en el comportamiento, actitudes y desempeño del empleado” (Hollenbeck & Wright, 2011, p. 36). Pese a que esta definición resulta concreta y aparentemente simple, en el mundo laboral el

departamento de Recursos Humanos se enfrenta a verdaderos retos, pues logra ser un mediador entre las exigencias de la organización y los derechos de los empleados de tal forma que todos se beneficien (Mondy & Noe, 2005).

Es por esta razón que la administración de Recursos Humanos no debe limitarse a un sólo departamento sino que todos los niveles de la organización deben estar involucrados. Recursos Humanos es o debería ser un socio estratégico en todas las empresas ya que mediante una buena gestión de este departamento es posible diseñar estrategias integradas a la fuerza laboral, realizar de manera más eficaz la planeación estratégica, fusiones o adquisiciones, implementar distintos sistemas, reorganizar la estructura, recorte del personal o cualquier otra gestión que la organización pudiera necesitar con el fin de alcanzar sus objetivos (Mondy & Noe, 2005).

#### ***Funciones y tareas.***

El departamento de Recursos Humanos tiene varias funciones, entre ellas se destacan: el proceso de empleo, el desarrollo de recursos humanos, remuneración, compensaciones y prestaciones, seguridad social y relaciones laborales las cuales se detallarán con más profundidad a continuación.

El proceso de empleo incluye: reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Mediante este proceso la empresa se asegura de abastecer sus necesidades contando con el número adecuado de empleados, los cuales deberían tener las competencias específicas para encajar en el momento y cargo oportuno, de manera que éstas se exploten al máximo (Mondy & Noe, 2005). En cuanto a sus tareas principales se encuentran: realizar anuncios ofertando vacantes, entrevistas a los postulantes y la aplicación de pruebas a los candidatos (Hollenbeck & Wright, 2011).

En cuanto al desarrollo de recursos humano, no se limita únicamente a la capacitación del

personal, sino que engloba una serie de procesos tales como: la planeación de carrera, el desarrollo organizacional en donde se intenta mejorar la estructura, sistemas y procesos para lograr las metas establecidas. Asimismo, se encarga de la evaluación del desempeño, este proceso es un sistema formal en el cual se revisa y evalúa el desempeño en las distintas funciones y tareas que se les asigna a los empleados (Mondy & Noe, 2005). Las tareas que se realizan son: orientación, desarrollo de competencias y programas de planificación de carreras (Hollenbeck & Wright, 2011).

A su vez, la remuneración, compensaciones y prestaciones son funciones del departamento de Recursos Humanos. El mismo debe desarrollar un buen sistema en donde los empleados reciban gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución en el logro de las metas organizacionales (Mondy & Noe, 2005). Por lo tanto sus tareas incluyen: gestionar la administración de los salarios, incentivos, bonos, seguros, vacaciones, jubilación, utilidades y planes de abastecimiento (Hollenbeck & Wright, 2011). Además, el manejo adecuado de la seguridad social y salud forma parte de la gestión del departamento de Recursos Humanos y sus tareas son: coordinar un plan de seguros para todos los miembros de la oficina, asistencia médica de ser necesaria y contar con un plan de medicina ocupacional cada cierto tiempo (Hollenbeck & Wright, 2011).

Finalmente, las relaciones laborales son parte esencial del departamento de Recursos Humanos por lo que se deben realizar encuestas acerca del clima laboral, manuales para los empleados, publicaciones de la compañía, así como poner en práctica las políticas del Derecho Laboral (Hollenbeck & Wright, 2011).

A continuación se detallarán los factores de remuneración relevantes al estudio.

### ***Remuneración.***

Las organizaciones evalúan distintos sistemas de remuneración para determinar cuál sistema se adapta mejor a sus necesidades y justifica su inversión. Esta elección depende de las características de cada industria o empresa y su interacción con el mercado (Casas, 2002).

El sistema de remuneración incluye subdivisiones que generalmente están categorizados según el nivel de paga. Entre las subdivisiones se encuentran incluidos los sueldos, bonificaciones y rangos salariales. La gestión adecuada de estos sistemas influyen sobre la motivación de los empleados, control de costos, reclutamiento e impacta sobre la rotación y retención del personal (Berg & Valenzuela, 2012).

Es importante mencionar que las multinacionales de la industria farmacéutica utilizan al concepto de la igualdad de oportunidades laborales o *Equal Employment Opportunity* para la determinación de sus sistemas de remuneración. Este concepto prohíbe discriminar el salario de los empleados según los factores de edad, sexo, raza, estado civil u otros. El salario debe basarse en consideraciones relacionadas al negocio, como son los roles, responsabilidades y el rendimiento en general de cada empleado (Hollenbeck & Wright, 2011).

Dado que la remuneración es importante tanto en su efecto hacia los empleados como en el costo para la compañía, las empresas deben definir un sistema de remuneración en la empresa. La falta de planificación en la remuneración de los empleados, la cual no debería negociarse de manera independiente, puede resultar en insatisfacción, sensación de injusticia y desproporción de salarios lo cual puede dificultar el llenar las posiciones (Soto, 2012).

Las organizaciones hoy en día toman decisiones sobre dos aspectos de la estructura de paga, las cuales son: estructura de trabajo y el nivel salarial. Según De la Garza Toledo (2003), la *estructura de trabajo* consiste en conocer el salario relativo de los diferentes puestos de trabajo

dentro de la organización. Lo dicho anteriormente se establece dadas las diferentes funciones como también los diferentes niveles de responsabilidad de cada trabajo (Instituto Nacional del Emprendedor, 2014). En cuanto al *nivel salarial*, se refiere a la cantidad promedio que la organización paga por un trabajo en particular, lo cual incluye sueldos y bonos (Hollenbeck & Wright, 2011).

Al juntar dichos aspectos sobre la remuneración, se establece una estructura salarial. Esto ayuda al cumplimiento de metas de la organización relacionado a la motivación de los empleados, ayuda a controlar costos y crea la capacidad para atraer y retener talento humano (Soto, 2012).

Generalmente, el salario que una persona recibe en una compañía depende de las cualidades, logros y experiencia del empleado. El establecer una estructura salarial ayuda a simplificar el proceso, pues se crean rangos dentro de los cuales se agrupan cargos similares y de acuerdo a esto se determina el valor de la remuneración en base a sus puestos (Hollenbeck & Wright, 2011). En la mayoría de empresas hay profesionales en el área de Recursos Humanos quienes se encargan de desarrollar dicha estructura salarial, la cual se basa en requerimientos legales, fuerza de mercado y metas organizacionales (Instituto Nacional del Emprendedor, 2014).

Las variaciones económicas del mercado influyen sobre la remuneración de los empleados. En general, las organizaciones no pueden tomar decisiones sobre los gastos independientemente de la economía. Es importante que las organizaciones mantengan sus costos a un nivel bajo para que sus productos sean vendidos de manera rentable y al mismo tiempo atraigan a empleados en un mercado laboral competitivo (Hollenbeck & Wright, 2011).

La demanda del mercado determina los parámetros de los rangos de remuneración, como también la oferta de bienes y servicios. Se considera que la clave del éxito es que estos bienes y

servicios sean ofertados a un precio que genere rentabilidad. Se debe tener en cuenta que un gran influyente del precio proviene de los costos de producción y dentro de estos la mano de obra representa una parte significativa (Dream Team, 2014).

El mercado establece un rango de pago que una organización puede ofrecer. Dichos límites son importantes cuando los costos laborales ocupan gran parte de los costos totales de la organización. Cuando las organizaciones se encuentran bajo presión para reducir costos tienden a recortar personal, posponer decisiones de contrataciones, entre más (Berg & Valenzuela, 2002).

Hoy en día las compañías no sólo deben preocuparse por su nivel de productividad, sino también por atraer y retener el talento humano. Según Casas (2002), las compañías hacen un estudio de mercado laboral para determinar los rangos salariales con el fin de atraer y retener empleados calificados. Otro factor importante que menciona el autor es el costo de vida, por lo tanto, se debe evaluar la necesidades de los empleados ya que el salario es proporcional al costo de vida. La oferta y demanda laboral muestran a los empleadores la disponibilidad de candidatos de acuerdo al cargo, esto determina el valor salarial (Hollenbeck & Wright, 2011). Hollenbeck & Wright (2011) afirman que cuando las organizaciones tienen un amplio rango para establecer los salarios de los empleados, entonces pueden elegir si pagar por encima o debajo de la tasa establecida por la fuerza del mercado. Además dicen que ciertas empresas optan por pagar salarios más altos y beneficios generosos sobre los parámetros del mercado, ya que de esta manera las empresas pueden disminuir los niveles de rotación y aumentar la satisfacción laboral; este enfoque se basa en una visión en la cual los empleados son el recurso más importante de la compañía, por lo que los sueldos se deben evaluar más como una inversión que un costo.

Las organizaciones utilizan al *benchmarking* como una herramienta que ayuda a identificar procesos exitosos que podrían ser adaptados a las necesidades propias. *Benchmarking*,



es un procedimiento en el cual una organización compara sus propias prácticas con las de sus competidores exitosos (Spendeloni, 2005). Spendeloni (2005) explica que para propósitos de compensaciones, el *benchmarking* involucra el uso de encuestas salariales y comparación de beneficios las cuales están disponibles para distintas industrias como también distintos tipos de trabajos, usualmente, las compañías grandes, compran los formularios de datos de grupos de consultoría.

Según Hollenbeck & Wright (2011), la justicia y la equidad percibidas dentro de una empresa juegan un rol importante en la toma de decisión al aceptar un ascenso o transferencia. Como resultado, las empresas invierten en herramientas que permitan evaluar la percepción de justicia y equidad de los empleados para así tomar medidas correctivas si es necesario. Además, deben ser las empresas las primeras en investigar los factores de mayor influencia en los empleados ya que hoy en día el fácil acceso a fuentes de información permite a los empleados conocer cuáles son los beneficios que ofrece la competencia; hay portales electrónicos y publicaciones de bases de datos que proporcionan información útil y relevante a los empleados. De la Garza Toledo (2003) explica que el análisis de estos factores y valores dentro del mercado son un marco de referencia que ayudan a desarrollar sistemas de remuneración y compensación, como también justificar ante los empleados el motivo de por qué se ha optado por esas políticas y normas. En general, las herramientas de evaluación de desempeño proporcionan a cada empleado un sentido de justicia y equidad en cuanto al pago de remuneraciones al justificar los valores (Berg & Valenzuela, 2002).

Tanto el departamento de Recursos Humanos como la alta gerencia deben estar preparados para comunicar y explicar el diseño de la estructura salarial que se maneja en la compañía y responder las inquietudes o disconformidades de los empleados (Dream Team,

2014). Otra parte importante sobre la estructura salarial es, si la remuneración en realidad refleja la carga laboral y su relevancia dentro de los niveles organizacionales. Para conducir una evaluación de un cargo específico, un grupo de especialistas identifica los factores compensables de dicho puesto, es decir, qué características son valoradas y de acuerdo a ello se concede un valor (Hollenbeck & Wright, 2011).

Finalmente, se debe balancear la información externa con la información interna de las organizaciones para crear metas salariales por los cuales los empleados se puedan sentir satisfechos y más que nada motivados.

### ***Compensación.***

Además de los parámetros establecidos para cada cargo y su compensación proporcional, las organizaciones deben considerar el rendimiento de los empleados para, de acuerdo a eso, escoger un estilo de compensación. Según Granjo (2008), un factor adicional que se debe tener en cuenta es el costo de la implementación del sistema de compensación ya que no sólo debe alinear el rendimiento de los empleados a los objetivos institucionales, sino también ser rentable. A continuación se detallarán distintos tipos de sistemas de compensación.

El pago por incentivos es un tipo de pago diseñado específicamente para energizar, dirigir o controlar el comportamiento de cierto empleado. Según Ángel León (2006), se utilizan las comisiones y bonos para que el pago por incentivos sea un motivador y así formar parte de un plan bien diseñado. Hollenbeck & Wright (2011) plantean que un plan efectivo contiene los siguientes elementos: las medidas de desempeño deben estar alineadas a las metas de la organización, los empleados deben creer que pueden llegar a los estándares de desempeño, la organización le proporciona al empleado los recursos necesarios para llegar a la metas, los empleados valoran las recompensas dadas, sostienen la creencia que el sistema de recompensas

es equitativo y por último que el plan de incentivos toma en consideración que los empleados tienen la opción de elegir la meta con mejor remuneración. Esto puede ser peligroso ya que los gerentes pueden optar por inspirar lo mejor de sus trabajadores a base de incentivos y eso no es lo más óptimo.

El pago por incentivos se divide en tres categorías diferentes: el pago por incentivos hacia el individuo, hacia grupos o desempeño organizacional (Hollenbeck & Wright, 2011). El pago por incentivos hacia el individuo se puede dar en base al trabajo a destajo, méritos, bonos individuales, y comisiones por ventas. En cuanto al trabajo a destajo, el salario es proporcional a la cantidad producida por un empleado. El incentivo por méritos es un sistema que vincula los aumentos salariales al índice de evaluación de desempeño. Según Granjo (2008), el caso de la farmacéutica Merck, muestra cómo las decisiones sobre el pago por mérito se basaron en dos factores: el índice de desempeño del empleado y el pago relativo al pago promedio del empleado. Como resultado, este sistema otorga mayor incremento salarial al mejor ejecutor. Adicionalmente, los bonos también recompensan el desempeño individual, sin embargo éstos no están incluidos en el salario base por lo que los empleados deben volver a ganar el bono cada vez; ya que el haber ganado el bono una vez no asegura que este incentivo se repita. Por último, las comisiones son incentivos calculados por un porcentaje de ventas (Hollenbeck & Wright, 2011).

El pago por incentivos basado en el desempeño de un grupo se mide a partir del incremento en la productividad y eficiencia. Otra manera de generar incentivos hacia grupos es a través de los bonos grupales y los premios hacia equipos. Esta manera de dar incentivos puede ser beneficiosa para las compañías ya que crea un sentido de competencia sana entre los grupos (Billikopf, 2006).

Finalmente, Hollenbeck & Wright (2011) describen a los incentivos por el desempeño organizacional los cuales se miden bajo la participación de los empleados en la utilidad de la empresa. Este proceso explica un tipo de incentivo en el cual los pagos son un porcentaje de las utilidades de la compañía y no necesariamente se vuelven parte del salario base de los empleados. Según Billikopf (2006), gracias a este tipo de incentivo nombrado anteriormente, los empleados se sienten y perciben como accionistas de la empresa al tener la oportunidad de participar en la toma de decisiones. También menciona que el buen uso de esta herramienta sugiere que las organizaciones tienen un mejor desempeño cuando un porcentaje alto de empleados son elegidos para obtener incentivos a largo plazo como lo son la compra de acciones.

Al igual que el proceso salarial, los incentivos también tienen un proceso para que los mismo funcionen de manera correcta. Se sugiere optar por la técnica de empoderamiento del empleado ya que brinda resultados beneficiosos. Se define a Empoderamiento empresarial o *empowerment* como: “situaciones en las que se delega poder a la gente y se le otorga un alto grado de independencia para lograr objetivos” (De Jesús, 2012, p. 39). Además de otorgar la posibilidad de empoderamiento a los empleados, la comunicación sobre los incentivos es de suma importancia, ya que es una manera de demostrar a los empleados que el sistema salarial utilizado es equitativo (Hollenbeck & Wright, 2011).

Una parte fundamental del proceso de compensación en una organización son los beneficios. Los beneficios contribuyen a la motivación y retención de los empleados, aunque se debe entender que cada empleado tiene distintas necesidades que lo motivan, por lo tanto, se ve atraído a beneficios diferentes (Soto, 2012).

Hoy en día, los empleadores deben prestar más atención a los paquetes de beneficios para ver si los mismos cumplen con las expectativas y necesidades de cada uno de ellos. La

comunicación eficaz es indispensable para promover motivación en los empleados y la comprensión de los beneficios elegidos (Soto, 2012).

Actualmente en Ecuador, existen los beneficios sociales impuestos por la ley, los cuales incluyen el estar afiliado a la seguridad social y con el mismo obtener un pago mensual por sus aportaciones. También incluye el décimo tercero; es decir todo lo aportado en el año dividido para el número de meses trabajados en el año (Pro Ecuador, 2014). De igual manera se encuentra el décimo cuarto, el fondo de reserva el cual es 8.33% del sueldo percibido, vacaciones obligatorias de 15 días y una distribución de utilidades a trabajadores del 15% (Pro Ecuador, 2014).

Otros tipos de beneficios son opcionales y responden ante las distintas necesidades de los empleados, por ejemplo diferentes tipos de seguros, planes de retiro y vacaciones pagadas. Las categorías más grandes en cuanto a las vacaciones pagadas son vacaciones, feriados y por enfermedad; varía dependiendo de cada compañía y su manejo de beneficios (Hollenbeck & Wright, 2011).

Los beneficios brindan ventajas, pero si la compañía no ofrece los beneficios que los empleados esperan o no cumplen con los mismos, será más difícil retener el talento humano. De la misma manera, se reitera la importancia de crear un paquete de beneficios ya que el atractivo de los beneficios varía de un empleado a otro. Básicamente, los beneficios influyen a la satisfacción laboral de los empleados actuales y afecta al reclutamiento de nuevo talento (Granjo, 2008).

### ***La importancia del Departamento de Recursos Humanos.***

La buena administración del departamento de Recursos Humanos evita la selección de personas no adecuadas para un cargo, un nivel alto de rotación o personal poco motivado crea

una falta de compromiso de la gente y que el personal no se encuentre lo suficientemente capacitado (Alles, 2006). Una buena gestión de este departamento hará que todos estos procesos se realicen de forma eficaz de tal manera que los recursos se aprovechen al máximo, generando el mayor beneficio para la empresa, pero a la vez para cada uno de los empleados quienes podrán explotar sus competencias, habilidades y de esta forma ir ganando aún más experiencia y crecimiento profesional.

## **Tema 2. Novartis S.A**

### ***¿Qué es una multinacional?***

Held et al. (2002, citados en Oddone y Granato, 2005) definen “por empresa multinacional a aquella que “por medio de una inversión extranjera directa, controla y administra subsidiarias en varios países fuera de su base doméstica” (p. 66).

### ***¿Qué es una farmacéutica?***

La industria farmacéutica es un sector empresarial que básicamente se dedica al descubrimiento, desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos para la salud humana y animal . Su misión es investigar y desarrollar medicamentos como el fin de prevenir y tratar las diferentes enfermedades y afortunadamente es posible asistir en este ámbito a un mayor número de personas alrededor del mundo ( Universia, 2014).

### ***¿Qué es Novartis?***

Novartis es una farmacéutica multinacional la cual se crea tras la fusión de Ciba-Geigy y Sandoz en 1997 en Suiza. Su nombre deriva del vocablo latín *novae artes* lo cual significa “nuevas habilidades”, lo que refleja el compromiso que tiene esta empresa de innovar constantemente sus productos sanitarios para el beneficio de todos sus clientes (www.novartis.es, 2014) .

Según la página oficial de Novartis, su visión es descubrir, desarrollar y comercializar con éxito productos innovadores destinados a curar y prevenir enfermedades, aliviar el sufrimiento y mejorar la calidad de vida de las personas. Esta compañía es consciente de la responsabilidad social que tiene y cada año logra que mil millones de personas dispongan de medicamentos y vacunas, particularmente en los países subdesarrollados.

Actualmente, esta empresa ha ido ganando importancia alrededor del mundo, cuenta con 135.696 empleados y opera en 155 países en los cinco continentes. Novartis es una de las compañías líderes en investigación y desarrollo de productos y servicios cuyo objetivo es proteger y mejorar el cuidado de la salud y el bienestar de las personas a través de sus distintas ramas de actividad las cuales son: farmacéutica, nutrición, bienestar del consumidor, genéricos, cuidado de la visión y sanidad animal (Novartis, 2014).

A continuación se presenta una traducción del documento *Novartis Values and Behaviors : Frequently Asked Questions*, provisto por Novartis Ecuador S.A.; en donde se detalla el proceso de creación, desarrollo e implementación de los valores y comportamientos revisados.

## **Novartis Valores y Comportamientos.**

### ***Preguntas Frecuentes.***

#### **1. ¿Por qué Novartis tiene Valores y Comportamientos?**

Desde sus comienzos Novartis decide crear un sistema de valores y comportamientos universales, los cuales guíen tanto la toma de decisiones de los asociados de la organización como las acciones que realizan con el fin de afianzar la misión de la compañía de descubrir, desarrollar y proporcionar al mercado productos innovadores cuyo objetivo es prevenir y curar enfermedades, aplacar el sufrimiento y mejorar la calidad de vida de sus pacientes.

Además, se dieron cuenta de que estos valores y comportamientos ayudarían a formar y

consolidar una cultura organizacional exitosa, en la que los asociados entiendan que es posible alcanzar un mayor número de metas al trabajar en equipo que al hacerlo de manera individual. Al tener en claro cuáles son estos valores y comportamientos y qué exactamente se espera de cada asociado, reconocer y recompensar sus logros es más fácil, ya que ellos contribuyen con su tiempo, pericia e ideas para alcanzar la misión de la compañía.

Los valores y comportamientos de Novartis proveen una base con parámetros de evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y programas de desarrollo personal. De la misma manera, los valores y comportamientos de Novartis ayudan a afianzar la confianza tanto de los asociados como de las personas que no son parte de Novartis, sin embargo contribuyen y confían en el éxito de la organización.

## **2. ¿Cuáles son los valores y comportamientos que Novartis ya ha revisado?**

Los valores y comportamientos revisados se fundamentan en los valores que han hecho de Novartis una compañía exitosa por más de 17 años y que enfatiza valores que preparan a Novartis para el futuro los cuales son: innovación, calidad, colaboración, desempeño, valentía e integridad. Estos son distintivos, simples y motivantes tanto para los asociados como para los consumidores. Los valores y comportamientos conjuntamente con el objetivo principal de la compañía forman una parte integral del proceso de evaluación de desempeño. Estos valores y comportamientos apoyan a Novartis en sus fases de crecimiento y ayudan a enfrentar con éxito los cambios de un entorno cada vez más desafiante.

## **3. ¿Por qué Novartis revisa sus valores y comportamientos?**

Los valores y comportamientos revisados se fundamentan en los valores que han hecho de Novartis una compañía exitosa por más de 17 años y enfatiza valores que preparan a Novartis para el futuro. Gerentes y asociados expresaron su preferencia acerca de recortar y simplificar el



marco de referencia de los valores y comportamientos. Los valores y comportamientos reflejan los distintos puntos de vista de los asociados del Grupo Novartis, quienes estuvieron muy involucrados en este proceso, ya que se les solicitó sugerir ideas sobre los valores que ellos consideran apropiados para el futuro, período en el cual los asociados continuarán experimentando cambios en el trabajo.

Asimismo, las expectativas de los clientes, profesionales de la salud y los pacientes están cambiando. La mayoría de veces lo que la sociedad considera que está bien excede lo impuesto por la ley. Esto quiere decir, que los asociados de Novartis necesitan concentrarse en tomar decisiones que muestren claramente los valores de la empresa e integridad en el mercado.

#### **4. ¿Qué significa la cultura en Novartis?**

La cultura es el lazo que une a la gente, en una organización se refleja a través del comportamiento de los empleados y el significado que tiene este para ellos. Esto afecta la interacción de las personas tanto a nivel interno como externo. La cultura brinda un sentido de pertenencia a los empleados. Esto quiere decir, que se deben compartir valores, trabajar en equipo y respetarse mutuamente. Una cultura organizacional sana mejora el desempeño en todos sus departamentos al incluir programas de atracción y retención de empleados como también promover mayor productividad y consolidar reputación.

#### **5. ¿Los valores y comportamientos revisados por Novartis reemplazarán constructos de la cultura propia de cada empleado?**

Los valores y comportamientos revisados de Novartis reemplazarán todos los constructos culturales. Habrá un sólo sistema de valores y comportamientos que se aplica de forma global a todas las filiales de Novartis.

#### **6. ¿Cuáles son las diferencias más importantes entre los valores y comportamientos actuales y**

**los que recién se están implementando?**

Los valores y comportamientos revisados de Novartis son más simples y específicos que los valores y comportamientos actuales. El número de valores ha sido reducido de 26 a 6 lo cual hace que sea más fácil memorizarlos y entenderlos en varias culturas. Por otro lado, los valores y comportamientos revisados tienen como fin inspirar y atraer a nuestros asociados, recordándonos qué fue lo que nos hizo exitosos en el pasado y enfatizando valores que nos preparará para el futuro.

**7. ¿Cómo se desarrollaron los valores y comportamientos de Novartis? ¿Quién estuvo involucrado?**

Los valores y comportamientos revisados de Novartis son el resultado de un proceso en el cual todos los niveles de la organización se involucraron. El comité Directivo consiste de varios miembros de ECN y este guió el desarrollo de estos valores y comportamientos. Un equipo de 30 empresarios líderes *senior* escogidos por la ECN aseguraron que los valores y comportamientos eran robustos, simples, de alto impacto y que su aplicación dentro de Novartis es factible. Como parte del proceso, más de 300 asociados de Novartis alrededor del mundo aportaron y guiaron este proceso a través de grupos focalizados. Los hallazgos fueron validados tanto por expertos internos como externos y *benchmarked* por otras compañías. El ECN y el panel de directores de Novartis aprobaron los nuevos valores y comportamientos en agosto del 2014.

**8. ¿Cuándo se implementarán estos valores y comportamientos?**

A partir de enero del 2015 los nuevos valores y comportamientos se incluirán en el PMP para todos los asociados de farmacéuticas, Sandoz, Alcon, NIRB, Novartis Internacional y NBS. Novartis OTC, vacunas y productos de cuidado animal deberán implementar los valores y comportamientos actuales durante su estancia en el Grupo Novartis.

**9. ¿Cómo se implementarán los nuevos valores y comportamientos a lo largo de las divisiones y funciones?**

A partir de mediados de noviembre 2014, se realizará una cascada de comunicaciones tanto a nivel de divisiones como de funciones, lo cual ayudará a crear conciencia acerca de los nuevos valores y comportamientos. El despliegue, apoyado por los departamentos de Recursos Humanos y Comunicación empezará en enero de 2015. Los lugares de trabajo se organizarán de tal manera que se asegure que los asociados se familiaricen con los valores y comportamientos revisados y cómo aplicarlos cotidianamente. Además, se debe monitorear la implementación constante de los valores y comportamientos revisados a lo largo del 2015 en todas las filiales alrededor del mundo.

**10. ¿Los valores y comportamientos revisados consideran las diferencias entre las divisiones y funciones?**

Los valores y comportamientos revisados fueron desarrollados con la guía de los miembros de ECN y tomando en cuenta las divisiones y funciones de Novartis, permitiendo de esta manera que los asociados compartan los mismos valores y comportamientos. Además, hay un reglamento de valores y comportamientos compartidos a lo largo de la organización alrededor del mundo con el fin de que todos los asociados los implementen.

**11. ¿Dada esta actual transformación, los valores y comportamientos de Novartis serán implementados en todas las divisiones?**

Los valores y comportamientos revisados serán desplegados en las farmacéuticas, Alcon, Sandoz NI, NIBR y NBS, mas no se implementarán en PMP de OTC, vacunas y cuidado animal de Novartis.

**12. ¿Cuáles son las responsabilidades de liderazgo con respecto a los valores y comportamientos de Novartis?**

Se espera que los líderes actúen como embajadores de los valores y comportamientos revisados de Novartis y como modelos a seguir para los asociados, a su vez deben designar otros responsables que ayuden a implementar los valores y comportamientos revisados. Los líderes deben implementar los valores y comportamientos en todas sus acciones, incluyendo el *coaching* y el desarrollo de sus equipos.

**13. ¿Cuál es la intención de Novartis al tener los valores y comportamientos revisados para formar una sola cultura ?**

Los valores y comportamientos de Novartis ayudan a formar y afianzar una cultura organizacional exitosa, ya que esta proviene de los valores y comportamientos que se comparten entre los asociados del Grupo Novartis. Una cultura organizacional exitosa puede ayudar a los asociados a alcanzar más metas juntos en comparación a lo que serían capaces de alcanzar de manera individual. Los valores y comportamientos revisados de Novartis son el resultado de un proceso en el cual todos los niveles de la organización son involucrados. El comité Directivo consiste de varios miembros de ECN y éste guió el desarrollo de estos valores y comportamientos.

**14. ¿Por qué se tomó la decisión de organizar los valores y comportamientos revisados bajo la denominación “yo, equipo, paciente y consumidor”?**

En 2012, Novartis puso en marcha el marco de referencia del liderazgo, principalmente utilizado para asesorar y desarrollar gerentes y líderes de Novartis. El marco de referencia de liderazgo fue bien recibido y fundamentado en 3 pilares: yo, equipo y negocios, el cual comprende pacientes y consumidores. Con la creación de los valores y comportamientos

revisados, la decisión se tomó con el fin de alinear los valores y comportamientos con el marco de referencia del liderazgo y simplificarlo al cambiar el término de negocios, enfocándose de esta manera en lo que específicamente le interesa a Novartis: sus pacientes y clientes. Además, el marco de referencia de liderazgo será renovado y construido sobre los valores y comportamientos, los cuales servirán como un marco de referencia de desarrollo de todos los aspectos para todos los asociados, no sólo para gerentes y líderes. Este desarrollo del marco de referencia será construido alrededor de la denominación “yo, equipo, pacientes y clientes”.

**15. ¿De qué manera “yo, equipo, pacientes y clientes” se acopla al desempeño de la gerencia?**

Los 6 valores serán incluidos en el sistema de evaluación del rendimiento de la gerencia y estructurado alrededor de los pacientes y clientes (innovación y calidad), equipo (colaboración y rendimiento) y yo (integridad y valentía). Los valores y comportamientos fueron diseñados de tal forma que estos sean directamente asociados con sus respectivos pilares. El objetivo es apoyar a los asociados a lo largo de estos 3 aspectos importantes para el futuro éxito: cómo manejarme a mí mismo, como trabajo en equipo y como apoyo a los pacientes y clientes.

**16. ¿Los valores y comportamientos se comunicarán de manera externa?**

Este proceso se ha realizado a través de fases. Empezando desde Noviembre, nos enfocaremos en nuestros asociados con el fin de asegurarnos que ellos sean conscientes y entiendan los valores y comportamientos revisados, permitiéndoles implementarlos en sus roles e influenciar la toma de decisiones cotidiana. En el reporte anual de Novartis 2014, el cual será publicado en enero 2015 a nivel externo, también se incluirá estos valores y comportamientos.

**17. ¿Quién es un asociado de Novartis?**

Los asociados de Novartis son todos aquellos quienes se encuentren en la nómina de sueldos, esto incluye los empleados de tiempo completo y medio tiempo, corto y largo plazo,

permanentes y temporales; lo cual considera a quienes se encuentren en periodos de maternidad o enfermos.

### **Preguntas acerca de las Implicaciones personales.**

#### **18. ¿Cómo me van a afectar a los asociados los valores y comportamientos revisados de Novartis?**

Se espera que los asociados de todos los niveles implementen los valores y comportamientos como modelos a seguir. Para finales del 2014, todos los gerentes y los asociados deben continuar trabajando con los valores y comportamientos actuales. A partir de enero 2015, los valores y comportamientos revisados se incluirán en el PMP de todos los asociados en farmacéuticas, Sandoz, Alcon, NIRB, NI, NBS. Esto quiere decir que los asociados de este negocio deben usar los valores y comportamientos revisados en el 2015. Los asociados de Novartis OTC, vacunas y cuidado animal deben usar los valores y comportamientos actuales durante el tiempo de su estancia en la compañía.

#### **19. ¿Recibiré capacitación de los valores y comportamientos revisados?**

Los valores y comportamientos revisados se comunicarán a lo largo de la compañía desde los meses finales de 2014 y todo el 2015. Iniciativas asegurarán el compromiso de los asociados con el fin de que entiendan cuales son los valores y comportamientos y cómo aplicarlos.

#### **20. ¿Mi evaluación del desempeño se basará en los valores y comportamientos de Novartis?**

Sí. Para finales del 2014, todos los gerentes y asociados deben continuar trabajando con los valores y comportamientos actuales. A partir de enero 2015, los valores y comportamientos revisados se incluirán en el PMP de todos los asociados en farmacéuticas, Sandoz, Alcon, NIRB,NI, NBS. Esto quiere decir, que los asociados de este negocio deben implementar los valores y comportamientos revisados a partir del 2015. Los asociados de Novartis OTC, vacunas

y cuidado animal deben usar los valores y comportamientos actuales durante el tiempo de su estancia en la compañía.

### **Preguntas específicas para el departamento de Recursos Humanos**

#### **21. ¿Los procesos del departamento de Recursos Humanos se verán afectados por la implementación de los valores y comportamientos de Novartis?**

Los valores y comportamientos revisados servirán como piedra angular de todos los procesos que realice la compañía, lo cual incluye el rendimiento a nivel gerencial, la atracción de talento y selección del personal, asesoramiento, plan carrera, recompensas, desarrollo y capacitación. Se llevará a cabo un plan para cambiar todos los programas, procesos y herramientas a través del tiempo, empezando con PMP. La implementación de los valores y comportamientos revisados será una fase emocionante y proveerá una oportunidad única para alinear, calibrar e implementar progresivamente los procesos del departamento de Recursos Humanos en toda la compañía. Detalles del proceso y actualizaciones de herramientas se comunicarán de manera separada.

#### **22. ¿Cómo un asociado del departamento de Recursos Humanos puede apoyar al despliegue de los valores y comportamientos revisados de Novartis?**

Se deben implementar activamente los valores y comportamientos revisados de Novartis. Los asociados del departamento de Recursos Humanos juegan un rol fundamental y pueden influenciar a otros, deben actuar como modelos a seguir en sus actividades diarias. Los asociados del departamento de Recursos Humanos deben ser los embajadores claves de los valores y comportamientos revisados. Su misión es actualizar a los equipos de Recursos Humanos, apoyar a los líderes y equipos durante el despliegue de la implementación de los valores y comportamientos y las fases de afianzamiento y compromiso. Todos los asociados de la

compañía deben estar conscientes del cambio de los valores y comportamientos antes de enero 2015. Los equipos deben ser constantemente actualizados en los cambios e implementación del nuevo sistema de valores y comportamientos a lo largo del 2015. Las referencias a los valores actuales deberán ser descartadas a partir de enero 2015 o lo antes posible. Finalmente, los gerentes de línea son los responsables del despliegue de los valores y comportamientos revisados en sus equipos, pero el departamento de Recursos Humanos debe alentar, apoyar y guiar esta transición.

**23. ¿Cuál es el rol de los líderes y equipos tanto a nivel de divisiones y países?**

El rol del departamento de Recursos Humanos es apoyar a sus líderes y equipos a través de la comunicación de los valores y comportamientos revisados de Novartis a la organización. Esto incluye preparar mensajes tanto de funciones como de divisiones, pero también asegurar que los mensajes sean impartidos y alineados con el mensaje central de la compañía. Además, los equipos divisionales y funcionales deben asegurar que el despliegue de actividades claves sea implementado, tal como la recomendada cascada de valores (valores en acción). Los departamentos de Recursos Humanos de cada país son responsables de apoyar todas las actividades y también de comunicar temas relacionados a cada país como actualizaciones de uniones, cambios en las políticas, guías y su aplicación a nivel local, también son responsables de actualizar documentos de PMP, lo que incluye evaluaciones del desempeño con las respectivas traducciones. También deben aplicar la “cascada de información” de lo que la organización necesite.

**24. ¿Como el proceso de manejo de rendimiento (PMP) se verá afectado por los valores y comportamientos de Novartis?**

El PMP será simplificado: sólo habrá un sistema de valores y comportamientos para los



asociados y otro único para los gerentes para entregar retroalimentación. Tal como antes, cada valor será valorado con un rango específico y el gerente también proveerá asesoramiento. Esta simplificación beneficiará a los asociados y a sus gerentes y ayudará a liberar recursos, reducir la burocracia y enfocarse en que la retroalimentación sea impactante y significativa durante la revisión del desempeño.

**25. ¿Los valores y comportamientos de Novartis afectarán la selección de nuevos asociados?**

Sí. Los valores y comportamientos han sido presentados y discutidos alrededor del mundo y su resultado ha sido reflejado en el accionar de los asociados de Novartis. Los valores y comportamientos revisados han sido desarrollados con el fin de alinear todas las leyes y códigos de la industria y serán implementados de acuerdo a las regulaciones locales. Los departamentos del área legal, conformidad, calidad, comunicación y Recursos Humanos, entre otros se involucraron en el desarrollo de estos valores y comportamientos para asegurar la satisfacción de las guías, regulaciones y leyes tanto a nivel global como local.

**26. ¿Los valores y comportamientos de Novartis han sido discutidos a nivel local con las uniones o concilios de trabajo?**

Los valores y comportamientos revisados de Novartis han sido presentados y discutidos con uniones a nivel mundial y sus resultados se han reflejado en el accionar de los asociados de Novartis. Todas las leyes y códigos de la industria serán implementados de acuerdo a las regulaciones locales. Los departamentos del área legal, conformidad, calidad, comunicación, Recursos Humanos, entre otros se involucraron en el desarrollo de estos valores y comportamientos para asegurar la satisfacción de las guías, regulaciones y leyes.

**Tema 3. Administración Internacional para el manejo del cambio**

Adicionalmente, las organizaciones pueden enfrentar distintas situaciones que se

mencionan a continuación. Actualmente las compañías multinacionales deben tomar tres decisiones básicas antes de considerar expandirse al extranjero. Las decisiones incluyen: en qué mercado entrar, cuándo entrar y en qué escala. Hay muchos países en el mundo en el cual se puede invertir, pero se debe saber que no todos los países tienen el mismo potencial de ganancia que otros (Martínez, 2006). Los beneficios económicos que se obtienen a largo plazo al hacer negocios en el extranjero surgen a partir de factores como el tamaño del mercado, la riqueza del consumidor y el futuro de los mismos, lo cual a su vez depende del tipo de crecimiento económico (Hill, 2008).

Como en cualquier decisión, siempre hay costos y riesgos involucrados, sobre todo al invertir en un país con inestabilidad tanto política como económica. Por lo tanto, una vez que la compañía ha identificado un mercado atractivo, deben considerar el tiempo de entrada al mercado. Para esto se debe explicar el concepto de *first-mover advantage* o ventaja de primer movimiento. Esto implica la habilidad para anticiparse a los rivales y capturar la demanda al consolidar la marca (Kerin, Rajan & Peterson, 1992). También conlleva ventajas sobre los costos ya que al entrar primeros al mercado la compañía puede bajar sus precios en comparación a su competencia que entra después; limitando así la competencia del mercado. Según Martínez (2006), en mercados donde la economía y la política no son muy estables, el entrar primeros al mercado puede tener sus repercusiones, esto ocurre cuando las regulaciones de ese país disminuyen el valor de las inversiones de la compañía pionera. Después de que una compañía decide entrar a un mercado extranjero, la pregunta que se debe hacer es cuál es la mejor manera para entrar al mercado. Hay diferentes maneras para determinar esto, algunas de estas son: *joint ventures*, fusiones o adquisiciones (Hill, 2008).

Con respecto al *joint venture*, Charles Hill (2008) lo define como el establecimiento de

una compañía al crear una propiedad conjunta con dos o más empresas independientes. Martínez (2006) menciona que las ventajas de esta estrategia incluye a los beneficios del conocimiento que tiene el socio local sobre las condiciones competitivas del país anfitrión tales como: la cultura, lenguaje sistema político y sistemas del negocio. Al mismo tiempo se encuentran las desventajas, por ejemplo, cuando una compañía realiza un *joint venture* pone en riesgo el control, manejo y acceso de sus operaciones, otra desventaja incluye conflictos sobre el poder de decisión en las metas y objetivos ya que hay un acuerdo de propiedad compartida. Generalmente, las desventajas se dan más al tener el *joint venture* entre diferentes nacionalidades (www.law.cornell.edu, 2014).

Por otro lado, una de las ventajas al implementar una estrategia de adquisición es su rapidez de ejecución ya que al adquirir una empresa establecida, una compañía puede crear presencia en el mercado extranjero con mayor facilidad (Kumar, 2008). Al contrario, las adquisiciones pueden fallar por distintas razones tales como: un choque entre las culturas organizacionales de las compañías y un incremento del nivel de rotación del talento humano; esto puede ocurrir principalmente porque los empleados no se acostumbraron a la manera de gestionar los procesos de la compañía adquirente (Hill, 2008).

América Latina surgió como la siguiente región más importante en el mundo en desarrollo para las entradas de Inversión Extranjera Directa (IED). Según la Secretaría de Economía (2014), la IED tiene como propósito crear un interés duradero y con fines económicos a largo plazo por parte de un inversionista extranjero en el país receptor. La Secretaría de Economía (2014) también menciona que en el año 2005, el total de inversiones extranjeras en esta región del mundo alcanzó aproximadamente \$72 mil millones en la cual México y Brasil han sido, históricamente, los dos principales receptores de IED. Cuando compañías se fusionan

es muy probable que la mayoría del valor creado para los accionistas vaya al vendedor y no para el comprador. Según Hill (2008), una fusión se puede llamar como tal cuando ambos Directores Ejecutivos de las dos compañías aceptan que la fusión tendrá el mejor interés en ambas compañías, esto quiere decir que la negociación es amigable, no de manera hostil. El autor demuestra una pequeña diferencia entre una fusión y una adquisición la cual depende de la manera en que la compra sea comunicada y recibida por el directorio, empleados y accionistas de la empresa. La Universidad de Cornell (2014) menciona que al considerar una fusión, las compañías esperan beneficiarse de la reducción de personal, de las economías de escala al tener mayor poder de compra y mayor habilidad de negociar precios con los proveedores. De la misma manera, se benefician al poder adquirir nueva tecnología y ayuda a expandir el marketing de dicha compañía a darles nuevas oportunidades de venta.

Considerando la relación entre dos compañías que podrían fusionarse, se podrían nombrar ciertos tipos de fusión: fusión horizontal, fusión vertical, fusión de extensión de mercado, fusión de extensión de producto y conglomeración. Según Mascareñas (2011), la fusión horizontal describe: dos compañías que está en competencia directa y comparten la misma línea de productos en el mismo mercado. Por otro lado, la fusión vertical: una fusión entre el cliente y la compañía, o el proveedor y la compañía. Adicionalmente, la fusión de extensión de mercado: dos compañías que venden el mismo producto en diferentes mercados. Por último, la fusión de extensión de producto: Dos compañías venden diferentes productos pero relacionados entre sí, en el mismo mercado. La conglomeración es otra situación estratégica la cual se define como: dos compañías que no tienen áreas de negocio comunes.

Finalmente, en cuanto al contexto mencionado, el clúster representa una estructuración con respecto a las limitaciones clásicas organizacionales y de esta manera implementar procesos

de innovación hacia la compañía. Bajo el concepto básico de las organizaciones, se entiende que éstas son claramente separadas entre sí, por otro lado la concepción de clúster sustenta una colaboración inter-organizacional. “Proponemos que la estructura de clúster tiene potencialidad de facilitar la creación y circulación de conocimientos y saberes, así como el desarrollo de procesos de innovación, dado que supera obstáculos que dificultan la innovación en las organizaciones concebidas como entidades aisladas” (Emeterio & Pacheco, 2012). Dado esto, la conformación de *clusters* proporciona ventajas competitivas al co-localizar compañías y así crear uniones productivas e innovadoras.

#### **Tema 4. Great Place to Work**

Great Place to Work fue un descubrimiento inesperado que tuvo lugar en 1981 tras la publicación del libro “Best Companies to Work for in America” y la investigación que se ha dado al tema y la meta de las empresas de construir excelentes lugares de trabajo continúa hasta nuestros días, al descubrir que “la clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o práctica que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo” ([www.greatplacetowork.com](http://www.greatplacetowork.com), 2014). En 1997 nace la idea de realizar una encuesta la cual serviría como herramienta para medir la percepción de los colaboradores de la empresa en la que trabajan y de esta manera corregir las falencias y continuar con las prácticas que incentivan a los empleados. Anualmente, Great Place to Work trabaja con más de 5.500 empresas lo cual da paso a la continua actualización de análisis corporativos en cuanto a la cultura laboral para múltiples organizaciones.

Desde entonces, la publicación de la lista de los mejores lugares para trabajar se espera cada año con gran expectativa. En Ecuador, Great Place to Work se estableció en 2005, la

publicación de la lista se realiza en la revista Ekos Negocios bajo el nombre del artículo “25 Mejores Empresas para Trabajar en Ecuador”. Cada año esta herramienta tiene una mayor acogida alrededor del mundo puesto que todas las empresas buscan que sus colaboradores se sientan orgullosos de pertenecer a las mismas ([greatplacetowork.com.ec](http://greatplacetowork.com.ec)).

Según la página oficial de Great Place to Work (2014), uno de los factores influyentes al éxito de una compañía es la percepción que sus empleados tienen sobre la misma por lo que los líderes de negocios han confiado en las mediciones de Great Place to Work para lograr esto. Este instituto se encarga de recolectar información anual con una muestra representativa de diez millones de empleados en cincuenta países, representando aproximadamente a 6000 organizaciones que cambian en tamaño, industria, estructura, etc.

Desde la perspectiva de los líderes del negocio, una empresa se vuelve exitosa al lograr los objetivos de la organización, proveer un lugar de trabajo donde las personas den lo mejor de sí y que los empleados de la compañía trabajen como un equipo en un ambiente de confianza (Great Place to Work, 2014). En cuanto al punto de vista del empleado, un lugar excelente para trabajar se crea a través de la confianza entre los empleados y sus líderes, no a través de políticas y prácticas. Además, el sentimiento de orgullo por lo que hacen como también el hecho de disfrutar de las personas con las que trabajan, hacen que los empleados disfruten de pertenecer a la organización (Great Place to Work, 2014).

La confianza ha sido un factor de mucho peso al describir compañías exitosas; Great Place to Work observa la confianza a través de respuestas que los empleados proveen tras haber completado la encuesta *Trust Index*. Otro componente utilizado para el análisis de confianza se mide a través de la investigación de cultura organizacional bajo la herramienta del *Culture Audit*. Ambos ejes de análisis miden las conductas y comportamientos como también el ambiente que

constituye a los lugares de trabajo más deseables del mundo, siendo así empresas exitosas. Gracias a estas dos métricas (*Trust Index* y *Culture Audit*) que utiliza Great Place to Work, se puede asesorar y entrenar empresas sobre cómo volverse excelentes lugares de trabajo ([www.greatplacetowork.com](http://www.greatplacetowork.com), 2014).

### **Tema 5. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es, según Ritter (2008), un aspecto fundamental de cada organización ya que equivale a la personalidad propia de cada empresa, lo cual tiene un impacto sobre sus empleados y públicos externos. A través de los años y especialmente durante las últimas décadas, los especialistas, académicos y organizaciones se han preocupado por desarrollar este concepto a fondo e implementar estrategias para una medición y apreciación más precisa de la misma. Además, Ritter (2008), reitera que la cultura organizacional es de gran interés en todos los campos laborales, por lo tanto, “las ciencias que abordan el campo de la cultura organizacional son múltiples” (p.56) y dedican muchos recursos para su estudio y desarrollo.

Para entender el concepto de cultura organizacional se pueden revisar varias definiciones, entre las cuales está la definición de Robbins (1999), la cual ilustra a este concepto como el grupo de normas, maneras de comportamiento, valores y metas que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años, como también la definición de la cultura de Landy (1983) que la describe como un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización. Otros autores mencionan que es la suma de los sistemas formales e informales de una organización que marcan el estilo de vida que se lleva a cabo dentro de la empresa. Además, la cultura organizacional proporciona un marco común de referencia para todos los miembros de la organización, y responde a la interrogante:

¿Cómo se piensa y hacen las cosas aquí? (Velázquez, 2002).

Hoy en día, según Ritter (2008), las organizaciones deben enfrentar el reto de “crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno” (p.53); en otras palabras, tener la capacidad de desarrollar la habilidad para ser flexibles ante los cambios, retos, e incertidumbre que presenta un mundo globalizado. La cultura distingue a una organización de otra y Olivares (1999) sostiene que es la piedra angular necesaria para construir una base sólida que permita a la compañía enfrentar retos. La cultura se constituye por su misión, visión y valores. Los valores comunes y compartidos en multinacionales y empresas con renombre mundial son: enfoque al cliente, obsesión por la calidad, fomento de calidad de vida, mejora continua, trabajo en equipo, seguridad, ante todo ética y honradez, respeto por la dignidad humana, comunicación abierta, sentido de urgencia, fomento de la pericia de la fuerza de trabajo, sensibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno (Eriksson-Zetterquist, Müllern, Styhre, 2011).

Como menciona Landy & Farr (1983), la cultura, como se mencionó previamente, está compuesta por varios factores tales como los valores, normas, creencias, como también por las expectativas de sus empleados. Otros factores que componen la cultura son las manifestaciones, las cuales pueden ser: conceptuales o simbólicas, conductuales, estructurales o materiales. Las manifestaciones conceptuales o simbólicas son la filosofía de la organización junto a los símbolos que representan su esencia y objetivos. Las manifestaciones conductuales son aquellas que se representan a través del lenguaje (palabras, expresiones, modismos) y sistemas de comunicación que cada organización desarrolla de manera única. Las manifestaciones estructurales son aquellas que directamente influyen sobre el cumplimiento de los objetivos corporativos (Velázquez, 2002).



Como menciona Ritter (2008), la cultura de una organización también responde y se ve afectada ante los cambios no sólo internos sino del entorno que la rodea. Algunos de los factores externos que influyen sobre la cultura organizacional son: los cambios políticos, económicos y sociales. Una cultura que promueva la rápida y fácil adaptación a los nuevos cambios será una cultura de impacto positivo y se reforzará con el tiempo. Además, como dice Ritter (2004), los expertos consideran que “la cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y es una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas” (p.46). Como resultado, el reto que enfrentan las organizaciones, en especial la alta gerencia, es crear una cultura donde sus empleados entiendan la importancia de: ser flexibles, tener la habilidad de adaptarse a cambios y mejorar sus modelos mentales compartidos a través del aprendizaje continuo. En el caso de que las organizaciones logren desarrollar una cultura con las características previamente mencionadas, lograrán “generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio, con una amplia visión hacia la innovación” (Ritter, 2008, p.78).

Es por este motivo que la cultura organizacional juega un papel fundamental para crear y definir los esquemas gerenciales, los cuales reflejan cómo la organización piensa y opera. Por lo tanto, según Ritter (2008) la creación de una buena cultura organizacional exige que haya:

- empleados con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio,
- procesos flexibles ante los cambios introducidos por la organización, una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participan en la ejecución de los objetivos, un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización (p.84).

Si la cultura organizacional es entendida como una “representación de una percepción común por parte de los miembros de una organización [y] un sistema de significados compartidos” (Ritter, 2008, p.84); entonces es importante mencionar que la misma está compuesta por subculturas. Hay dos tipos de cultura, la cultura dominante expresa los valores básicos que comparte la mayoría de empleados mientras que las subculturas que se desarrollan en las grandes organizaciones tienden a reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes y suelen distinguirse por el nombre de los departamentos o por su ubicación geográfica (Landy & Farr, 1983).

Ritter (2008) también señala que Entre los componentes que constituyen la cultura organizacional se encuentran siete características que al ser combinadas revelan la esencia de la misma. Estas siete características son: autonomía individual, estructura, apoyo, identidad, desempeño-premio, tolerancia del conflicto y tolerancia al riesgo. La combinación de estos elementos hacen que la cultura “exista a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar...” (p.86).

Para tener una comprensión global sobre la cultura organizacional, se debe entender cuáles son las funciones que ésta cumple. La cultura corporativa tiene como funciones principales la identificación, integración, coordinación y motivación del personal (Eriksson-Zetterquist, Müller, Styhre, 2011). Por identificación se entiende que es la respuesta a la pregunta de ¿Quiénes somos como organización?, por lo tanto, refleja la personalidad de la misma. La capacidad de identificar características únicas y propias eleva la auto-conciencia de los empleados. La integración es la función integrativa que se manifiesta a través del consenso entre los empleados sobre los supuestos básicos. Esta función ayuda a responder las preguntas: ¿Qué

nos une?, ¿Cómo nos entendemos mutuamente? y para fortalecer el entendimiento común (Ritter, 2008).

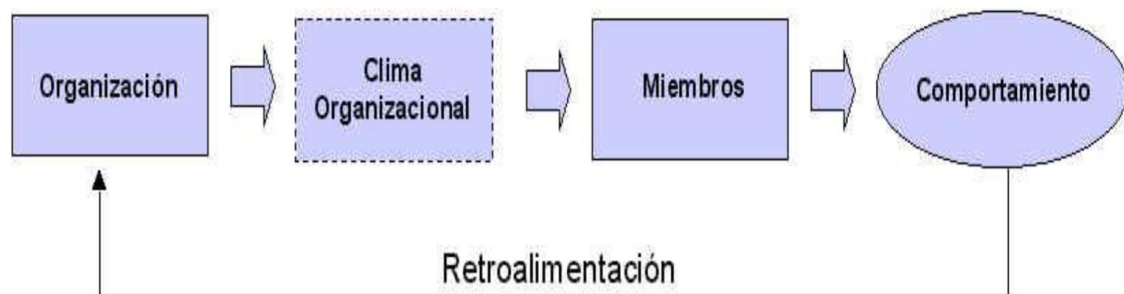
La función de la coordinación permite que los empleados respondan a la pregunta ¿Qué y cómo debo hacerlo yo? y a su vez permite que los empleados tengan mayor libertad de acción y toma de decisiones. Adicionalmente, la función de motivación da sentido al trabajo y ayuda a los empleados a establecer metas exigentes y realistas que funcionan como un potente motivador hacia el interior de la organización. Además, los resultados positivos que trae consigo la motivación legitiman el proceder hacia la audiencia exterior (Ritter, 2008).

El entendimiento de las funciones de la cultura organizacional permite diferenciarla del clima laboral. El clima laboral es uno de los componentes de la cultura corporativa con la diferencia que responde ante distintos factores y elementos. La cultura permite definir los límites entre una organización y otra, a su vez, transmite sentido de identidad y pertenencia a sus miembros (Ritter, 2008). El clima también ha sido definido por Forehand y Gilmer (1964) como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (133). El clima laboral mide elementos como: la confianza, respeto, justicia, orgullo y relaciones interpersonales, los cuales ayudan a determinar el carácter de la organización, y se pueden medir a través de herramientas que proveen resultados cuantitativos. Se podría decir que la cultura de una organización tiene una connotación más permanente al ser su personalidad, mientras que el clima es el carácter o temperamento que puede ser más volátil. La medición de la cultura organizacional tiende a ser más cualitativa y la del clima laboral cuantitativa (Calvache, 2014).

Se considera que una organización exitosa es aquella que tiene su cultura alineada con la estrategia del giro del negocio, expresa las percepciones compartidas y tiene un impacto positivo

sobre sus públicos internos y externos . Adicionalmente, es importante mencionar que a pesar que ya se han establecido diferencias significativas entre cultura y clima laboral, no se ha podido delimitar con precisión un concepto que las diferencie pues ambas van de la mano. Esto se debe a que la cultura ha cobrado mayor protagonismo y se considera que el clima es uno de sus componentes, sin embargo, muchas veces se confunden. Es por este motivo que muchos autores han adaptado al concepto del clima laboral con algunos elementos de la cultura organizacional.

Litwin y Stringer (1968) establecen que el comportamiento de los empleados no es sólo el resultado de las estructuras formales dentro de una organización, sino de sus percepciones sobre la misma que se forman de las experiencias que tienen los empleados en las actividades diarias e interacciones con otros. Las percepciones positivas tienen un impacto efectivo al promover el logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación. Sin embargo, si los empleados perciben de manera negativa al clima laboral puede haber inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, y baja productividad. Litwin y Stringer (1968) explican que el clima organizacional es un circuito en donde el ambiente laboral induce comportamientos, los comportamientos inciden sobre la organización y a su vez sobre el clima. Los autores muestran un circuito representado de la siguiente manera:



*Figura 1. Circuito de Retroalimentación dentro de una organización*

Adicionalmente, según el enfoque estructural, contrario a la cultura, el clima es “la manifestación de la estructura de la organización, independientemente de las percepciones de los individuos. El clima se forma porque los miembros de una organización se encuentran expuestos a unas mismas características estructurales” (Cabrera & Santana, 2007, p.172). Sin embargo, se suma a este concepto las siguientes perspectivas: perceptual, enfoque interactivo y el enfoque cultural. Estas perspectivas establecen que el clima no es sólo determinado por la estructura a la cual están expuestas las personas, sino por un marco de referencia común que incluye componentes objetivos y subjetivos que están presentes dentro y fuera del individuo, como también en sus interacciones interpersonales (Landy & Farr, 1983).

Además, la cultura de una organización es un elemento fundamental que se debe tomar en cuenta para el desarrollo de políticas y estrategias tanto internas como externas. Para que exista un buen desarrollo de políticas, estrategias, normas y más, es necesario que la cultura cuente con un buen sistema de comunicación (Eriksson- Zetterquist, Müller, Styhre, 2011). El sistema de comunicación implementado por la empresa es de suma importancia, ya que, según Ritter (2008), “Es importante considerar a la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y el fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional y enfrentar un proceso de globalización y competitividad” (p.86). Por lo tanto, es necesario que primero haya la identificación de la cultura común necesaria y deseada, ya que esta distinción permite a la organización lograr los objetivos, roles y misión que se ha propuesto de la mejor manera posible. En otras palabras, la identificación permite responder ante la pregunta ¿Qué valores, principios, procedimientos y comportamientos debemos crear para lograr nuestra misión y visión? (Landy & Farr, 1983).

Se debe llevar a cabo una identificación de las herramientas de comunicación para saber

cuáles son los recursos disponibles y cómo se debe utilizarlos. Es necesario poder determinar cómo las herramientas se ajustan a los objetivos específicos que tiene la organización ya que todas deben alinearse al cumplimiento de los mismos (Ritter, 2004). Una vez que se haya identificado cuáles son las herramientas y el impacto que tienen sobre los distintos procesos de gestión dentro de la organización, se debe hacer una evaluación y análisis para identificar si se deben mantener o ser modificadas. En el caso que se integren nuevas herramientas se necesita conocer cómo la herramienta encaja en un contexto más amplio, a nivel general y a un nivel específico (Ritter, 2008).

Según Capriotti (1999), todo proceso de cambio involucra un impacto, ya sea grande o pequeño, en la cultura. Por lo tanto, es el departamento de Recursos Humanos y Comunicación quienes deben promover a que todos dentro de la organización puedan cooperar para que los empleados desarrollen las habilidades necesarias para satisfacer las expectativas. Es necesario saber qué se necesita comunicar, cómo hacerlo y los costos que implica llevarlo a cabo. Se necesita también determinar quién llevará a cabo cierta tarea o función y cuándo se hará, sin embargo, no se puede pasar por alto que la comunicación interna estratégica es un proceso continuo (Ritter, 2008). Se sugiere que el siguiente paso sea la implementación de las acciones planificadas, seguido por el monitoreo y evaluación de los resultados. Es importante mencionar, que de acuerdo al enfoque de mejora continua, dentro del monitoreo y evaluación es necesario analizar los efectos de las técnicas y tácticas implementadas para re-encauzar los objetivos y los programas en el caso que sea necesario. En el caso de que no se recopilen suficientes datos, se genera escasez en la evidencia que corrobora las estrategias elegidas y la credibilidad se ve afectada (Capriotti, 2009). Para que no se vea perjudicada la credibilidad de la compañía y de los departamentos quienes están encargados de llevar esta tarea a cabo, es de suma importancia que

cuenten con el apoyo de la alta gerencia ya que no son sólo sus propias actividades las que se deberían medir, sino el esfuerzo conjunto de la empresa (Ritter, 2008).

Como menciona Ritter (2008), una de las funciones del Departamento de Recursos Humanos es monitorear la cultura y clima organizacional; en especial durante fases de cambio ya que “las acciones de los empleados en el trabajo son influenciadas por toda una gama de sistemas internos y políticas de recursos humanos...” (p.88). Por lo tanto, es importante que tanto el departamento de Recursos Humanos como el de Comunicación sepan identificar cuáles son las herramientas y estrategias que deben implementar para fortalecer la cultura y facilitar la transición. Una de las estrategias comúnmente utilizada por los departamentos previamente mencionados para cumplir con los objetivos organizacionales globales como también los objetivos propios que son los *key behavior drives*, los cuales enlazan los resultados que se quieren obtener con el comportamiento de los empleados (Ritter, 2004). Adicionalmente, los departamentos pueden utilizar los *drivers*, los cuales son “predictores hipotéticos”, en donde se puede determinar si hay una correlación entre el driver y el resultado. La utilización de estas técnicas permite hacer una medición más real, precisa y significativa, sin embargo, no permite determinar causalidad sino correlación. Se podría decir que gran parte del desafío es desarrollar una estrategia que abarque los objetivos estratégicos de la empresa, su política de posicionamiento y de Recursos Humanos, para poder tener un verdadero valor agregado que sirva como ventaja competitiva (Ritter, 2008).

Por otro lado, es importante poder determinar los factores externos que afectan a la cultura organizacional. Se considera que cada organización tiene su propia cultura, sin embargo, forma parte de un contexto más grande que está caracterizado por la zona geográfica en la que se encuentra y sus características socio-demográficas. Según Hofstede (2005), “[la cultura] afecta

no sólo a nuestras prácticas diarias, la manera en cómo vivimos nuestra vida, cómo fuimos criados, cómo reaccionamos, y cómo morimos; sino también [afecta] a las teorías que podemos desarrollar para explicar nuestras prácticas laborales” (p.105). Por lo tanto, comprender cuáles son los factores externos que influyen en la cultura de una organización es fundamental para poder entender a los empleados y promover un mayor desempeño y adaptabilidad a nuevos retos (Robbins, 1999). La comprensión de estos factores externos también permiten dar valor a las conductas de los empleados; lo cual es fundamental para empresas multinacionales donde existe una mezcla de culturas y distintas conductas. Adicionalmente, la cultura de una organización se ve también afectada por la cultura del lugar en donde está, por lo tanto, se establece que compañías, como las multinacionales, tienen el reto de crear una cultura consistente y congruente en sus distintas ubicaciones sin dejar a un lado los factores culturales del entorno social y geográfico (Hofstede, 2005).

Asimismo, la cultura de una sociedad influye directamente en la cultura de las organizaciones y también en su productividad (Velázquez, 2002) . Los estudios muestran que la mayoría de organizaciones en Latinoamérica están influenciadas por una estructura organizacional vertical, estructura jerárquica rígida, y alta concentración de poder en la gerencia. Como resultado, estos factores han causado que las compañía internacionales tengan que modificar sus políticas y estrategias de acuerdo a los aspectos organizacionales dominantes en la cultura (Hofstede, 2005) . Es de gran importancia entender y reconocer la existencia de estas características y factores para poder crear un ambiente de trabajo que responda de manera positiva ante las necesidades de la organización como también a la de sus empleados. No se debe tratar de cambiar la cultura, sino encontrar un modelo que se adapte y funcione mejor en ciertos sectores y regiones del mundo (Armstrong & Mitchell, 2008).



Según Capriotti (1999), actualmente se ha cuestionado si las culturas, incluyendo la de las organizaciones, se está pareciendo cada vez más como consecuencia de la globalización. El hecho que existan prácticas estandarizadas, variedad de medios y redes sociales que han mejorado la comunicación, disponibilidad de la misma tecnología en distintos países, implementación de esquemas y estructuras similares a nivel mundial; han causado que muchas barreras culturales disminuyan o desaparezcan. Sin embargo, las compañías argumentan que la disminución de estas barreras no han quitado importancia a la comprensión de la cultura global dado a que se ha visto la necesidad de indagar en los aspectos importantes de una cultura para entender la motivación, liderazgo, negociación, manejo multicultural, trabajo de equipo, evaluación del desempeño, compensación, entre otros (Eriksson- Zetterquist, Müllern, Styhre, 2011).

Robbins (1999) indica que se puede interpretar la cultura corporativa mediante la observación del ambiente físico. Se debe poner atención a los elementos visuales tales como la distribución de espacios, vestimenta, colores, y otros detalles que revelan los aspectos formales e informales de una organización. De la misma forma, se recomienda observar el estilo de liderazgo de los directivos para poder apreciar las diferencias del impacto sobre los empleados de distintos niveles y pares. Algunos sistemas requieren un análisis más profundo, según los expertos, se debe poner especial atención a los métodos de integración entre los miembros y sus colaboradores externos, las reglas de la organización y sus antecedentes, las definiciones corporativas, en especial la definición de éxito, las directrices por parte de la gerencia, los sistemas de compensación internos y externos y el estilo de trabajo de la organización (Eriksson-Zetterquist, Müller, Styhre, 2011).

Además, como menciona Landy & Farr (1983), toda organización enfrenta momentos de

cambio que afectan a la gestión de sus operaciones como también a su cultura y clima organizacional, ya que todo cambio influye de manera directa e indirecta sobre sus empleados. La literatura enfatiza que cualquier cambio dentro de una organización, sin importar el departamento o nivel corporativo, debe tener al departamento de Recursos Humanos presente, ya que desempeña la función de guía. En el caso que una organización enfrente un cambio estructural que tendrá repercusiones sobre la jerarquía organizacional y la divisiones de poder, se recomienda utilizar una estrategia de ganar-ganar para facilitar la transición. La estrategia de ganar-ganar consiste en encontrar soluciones que satisfagan las necesidades de las partes interesadas para evitar un sentimiento de pérdida que interfiera con el proceso. Para que esta estrategia funcione adecuadamente es necesario que las partes interesadas estén dispuestas a colaborar e interactuar (Eriksson- Zetterquist, Müller, Styhre, 2011).

Si se presentara el caso de que ninguna de las partes está dispuesta a ceder o sólo una parte lo hace, ya sea porque siente que serán los otros más beneficiados o presenta resistencia al cambio, se sugiere considerar las estrategias de ganar-perder, perder-perder. La estrategia de ganar-perder, consiste en que una de las partes interesadas está dispuesta a ceder o disminuir sus exigencias para poder enfatizar los intereses de los otros y poder llegar a una solución. Esta estrategia también requiere de colaboración entre los grupos de interés, sin embargo, uno de los beneficios que presenta esta estrategia es que consume menos tiempo. La estrategia de perder-perder en donde las dos partes tienen que ceder y conformarse con menos de los que esperaban crea mayor conflicto o soluciones de corto plazo (Velázquez, 2002) .

Entre las estrategias para el manejo de conflictos o situaciones de alta incertidumbre se encuentran las estrategias propuestas por Davis y Newstrom (1999), los cuales proponen: evitación, forzamiento, y comprensión. La evitación es un distanciamiento físico y/o mental del

conflicto en donde las partes muestran tener poco interés y poca disposición para colaborar; lo cual causa que se busquen soluciones rápidas pero que no perdurarán ni solucionarán el problema. El forzamiento es una estrategia que utiliza tácticas de poder para obtener y desarrollar beneficios, por lo tanto, al utilizar esta estrategia se demuestra agresividad y predominio para la consecución de los objetivos a expensas de los otros. La confrontación, es una estrategia en donde las partes interesadas interactúan para enfrentar el conflicto de manera directa y encontrar una solución mutuamente satisfactoria en donde se optimice el cumplimiento de las metas establecidas por las distintas partes. Esta estrategia es la que tiene mayor éxito a largo plazo ya que, al igual que la estrategia de ganar-ganar, promueve la resolución del problema mediante la integración y la colaboración, lo cual ayuda a establecer también compromiso (Ramsbotham, Woodhouse, Miall, 2010).

Según David y Newstrom (1999), existen cinco intenciones del manejo de conflicto que son: competencia, colaboración-evasión, complacencia y compromiso. La competencia se puede definir como la búsqueda de satisfacción de los propios intereses sin importar el impacto que tenga el cambio o conflicto sobre las otras partes. La colaboración se puede definir como una situación en donde las partes interesadas desean no sólo satisfacer sus intereses sino también la de los otros en su totalidad. Por otro lado, la evasión se puede establecer como el deseo de retirarse o evitar el conflicto. La complacencia se puede definir como la voluntad por parte de uno o más individuos del grupo de colocar los intereses de los otros por encima de los propios. Adicionalmente, el compromiso puede ser definido como la situación en donde las partes interesadas están dispuestas a renunciar a algo (Münch, 1998).

Además de las estrategias mencionadas previamente, la negociación es una estrategia que siempre debería estar presente, en especial durante fases de cambios. La negociación puede ser

definida como la búsqueda de un punto medio o de mostrar una disposición a renunciar a algo a cambio de algo distinto. Esta estrategia refleja un grado moderado de interés en uno mismo y en los demás; sin embargo no hay un resultado definido, en otras palabras, es un proceso en el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en el intercambio (Ramsbotham, Woodhouse, Miall, 2010).

La negociación se puede dividir en dos categorías: la negociación distributiva y negociación integrativa. La negociación distributiva es aquella en donde se dividen los recursos y/o beneficios para poder alcanzar un objetivo, en donde muchas veces sólo una de las partes interesadas sale favorecida. La negociación integrativa es una estrategia que involucra un proceso de crear una solución beneficiosa para todas las partes, y es una de las estrategias más comunes en los ámbitos de ventas y crédito ya que crean alta satisfacción a los empleados y empleadores (Ramsbotham, Woodhouse, Miall, 2010).

Toda organización debe estar consciente de que sin importar la estrategia que elija debe analizar y explorar las posibles repercusiones que puede tener ya que, como dice Alvarado (1998), “Establecer o modificar cualquier política o estrategia de una empresa no es sólo tomar la decisión y acatarla, sino que debe estar respaldada tanto por sus valores como por sus objetivos” (46). Por lo tanto, el éxito de cualquier cambio a cualquier nivel dentro de una organización depende de la profundidad de análisis que hagan y de la participación de las partes interesadas. Es por este motivo que las organizaciones necesitan hacer una evaluación de sus públicos o *stakeholders* para determinar cómo se debe manejar los cambios. Entre los públicos que generalmente se ven afectados o influenciados son: empleados, proveedores, competidores, autoridades, y la comunidad (Capriotti, 1999).

Adicionalmente, se recomienda que ante cualquier cambio que tenga una organización

se facilite la transición para todas las partes interesadas y se haga un énfasis en los valores, principios y otros aspectos que conforman a la organización, ya que brinda seguridad y confianza. En cuanto a los empleados, se debe reconocer que son el activo más importante, por lo tanto, además de brindarles un clima laboral sano que promueva su desarrollo tanto profesional como personal, es importante dar la oportunidad de tener participación activa en el proceso de cambio. En cuanto a los proveedores, se debe reiterar que sin importar el cambio se mantendrán relaciones equitativas en donde más allá de ser una transacción de negocios se desee desarrollar diálogos y medios que ayuden a solucionar diferencias y crear un mejor ambiente de negocio (Eriksson- Zetterquist, Müller, Styhre, 2011).

Por otro lado, según Capriotti (2009), toda empresa desea que los cambios efectuados reflejen un estado mejor que el actual, como resultado, las organizaciones deben apuntar a convertirse en el ejemplo a seguir de sus competidores, sin dejar a un lado la integración del sector empresarial en donde se promueve la innovación, desarrollo de políticas comerciales correctas y búsqueda de bienestar colectivo. Asimismo, para que esto se lleve a cabo es necesario que las conductas de los empleados muestren sus capacidades y habilidades de adaptación, de tal forma que el proceso de cambio sea exitoso, por lo que es necesario tener un clima organizacional positivo. Tanto la cultura y el clima como las autoridades y comunidad organizacional deben asegurarse de que los procesos se llevan a cabo de manera correcta, cumpliendo con todas sus obligaciones y retribuyendo a la sociedad (Ritter, 2004).

Como menciona Capriotti (1999), la comunicación ha sido un aspecto que a lo largo del tiempo ha ido cobrando importancia al convertirse en un elemento que influye directamente sobre el desempeño de los empleados, las relaciones interpersonales y en la construcción de una cultura y clima laboral positivo. Por este motivo, las organizaciones hoy en día invierten gran

parte de sus recursos para fortalecer la comunicación y crear un sistema abierto en donde la comunicación idealmente sea bidireccional (Capriotti, 2009). Además, muchas empresas han tomado la decisión de crear un departamento de comunicación o delegar las funciones necesarias al departamento de Recursos Humanos, ya que están conscientes de la necesidad de desarrollar un buen sistema de comunicación. A pesar de que las empresas manejan la comunicación tanto interna como externa, el elemento de primer enfoque debe ser la comunicación interna (Villafañe, 2004).

Por este motivo, como menciona Villafañe (2004), si la comunicación interna no es sólida, entonces no se podrá comunicar efectivamente a las audiencias y públicos externos. La comunicación interna de una compañía está compuesta por la comunicación tanto formal e informal. La comunicación formal es aquella que fortalece el rol jerárquico, procede de la dirección superior y progresa hacia abajo atravesando los distintos niveles organizacionales. Además, cada persona recibe como parte de la comunicación formal información necesaria para su trabajo, interactuar con sus superiores y participar con los miembros de su equipo. Adicionalmente, la comunicación formal genera un sentimiento de identidad y pertenencia al permitir que los empleados se sientan involucrados, por lo tanto, la información que se difunde debe ser clara, precisa, consistente y constante (Capriotti, 1999). Por otro lado, como menciona Cusot (2013), la comunicación informal es toda información no oficial que se da entre las personas y sus departamentos. Un dato curioso es que existe mayor credibilidad en la comunicación informal que en la formal, por este motivo, se la debe manejar con mucho cuidado y de manera inmediata para evitar repercusiones innecesarias. La comunicación informal puede ser emitida por una fuente confiable y los hechos se relatan de forma viva e inmediata. Es de vital importancia que las personas quienes están a cargo de la comunicación sepan cómo

interactúan estos elementos para poder desarrollar estrategias que se adapten al estilo de comunicación interno para que luego puedan fortalecer la comunicación externa (Villafañe, 2004). Dado que la comunicación es un aspecto fundamental para el factor del cambio, se vincula directamente con el Desarrollo Organizacional.

### **Tema 6. Desarrollo Organizacional**

Existen diferentes conceptos de Desarrollo Organizacional, sin embargo, se debe entender que una de las funciones principales de ésta herramienta es mejorar el ambiente laboral dentro de la organización para poder alcanzar los objetivos organizacionales propuestos como también eficiencia por parte de la compañía (Guzmán, 2005).

El Desarrollo Organizacional tiene diferentes significados para distintas personas, es por esto que no existe una sola definición la cual pueda satisfacer a todos. Para Beckhard (1988), el D.O. (Desarrollo Organizacional) es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde las posiciones de alto mando a través de intervenciones planeadas y usando conocimientos de la ciencia del comportamiento. Para Bennis (1973) el D.O. es una respuesta al cambio la cual puede cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura organizacional para que éstas puedan adaptarse mejor a los nuevos mercados, nueva tecnología y al ritmo del propio cambio. Mientras que para Blake y Mouton (1985), el D.O. es un plan con conceptos y estrategias para que una empresa alcance un ideal de excelencia corporativa. El D.O. es una nueva filosofía de la administración la cual creó un campo de consultoría que cada vez se está volviendo parte importante del trabajo de profesionales responsables (De Faria, 1983).

El D.O. utiliza un enfoque interdisciplinario, lo cual explica que es un elemento que utiliza varias ciencias que en forma conjunta llevan a un objetivo final; lograr que los individuos cambien acorde a las organizaciones. Es así como el D.O. trata de lograr un cambio planeado de

la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la misma organización (Guzmán, 2005). El Desarrollo Organizacional tiene mucha importancia ya que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización y en este caso, el D.O. aborda muchos problemas de comunicación, conflictos entre grupos, problemas de jefatura o de eficiencia organizacional, entre otras (Guzmán, 2005).

De Faria (1983) considera que el D.O. es una sub-disciplina de la psicología por lo tanto evoluciona con rapidez. También menciona que es un esfuerzo totalmente planificado que afecta a toda la organización, desde la alta gerencia, para incrementar la eficiencia y la salud de la organización utilizando las diferentes estrategias que ofrece el D.O.

Hay diferentes intervenciones que utiliza el D.O. las cuales son preventivas y correctivas que se utilizan para optimizar los procesos humanos. Entre sus tipos se encuentran: intervenciones en procesos humanos, intervenciones tecno-estructurales, intervenciones en administración de Recursos Humanos, intervenciones estratégicas y del medio. Estas cuatro formas de intervención están dirigidos hacia tres elementos, el individuo como tal, un grupo o hacia toda la organización (Guzmán, 2005).

Beckhard (1988) menciona que para que un plan de D.O. funcione en una compañía, debe haber un esfuerzo a largo plazo pero sobre todo guiado y apoyado por la alta gerencia y con esto mejorar la visión, aprendizaje y resolución de problemas de la organización. De la misma manera, dice que se debe mencionar la importancia de la colaboración del D.O con la cultura de la organización, sobre todo en la cultura de los equipos que se van formando.

Al ser el D.O. una acción sistemática y planificada, se introducen los principios de las prácticas de las ciencias del comportamiento con la meta de aumentar tanto la efectividad individual como la grupos dentro de la organización (Guzmán, 2005). De esta manera, se espera



caracterizar al D.O. como una estrategia gerencial, la cual mediante sus técnicas y planeación responde a las exigencias internas y externas de la compañía. Es indispensable saber que el D.O trabaja específicamente en situaciones de cambio organizacional, los cuales incluyen *clusters* estratégicos, *joint ventures*, adquisiciones y fusiones (De Faria, 1983).

El D.O es una herramienta sumamente útil al atravesar cambios dentro de la organización ya que maneja y utiliza la cultura organizacional de la compañía para llegar a todos los niveles de la organización, para que sea efectivo se necesita una persona especializada, puede ser un agente interno como externo (Guzmán, 2005). A partir de esto se debe encontrar la manera de utilizar la técnica de la investigación-acción, la cual trabaja en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Además, para que el plan sea efectivo, se requiere una base de datos o hecho empíricos obtenidos de manera sistemática para que de esta manera se pueda implementar el plan de acción y a la vez poder evaluarla (Wayne & Noe, 2005).

Hay diferentes herramientas que ayudan en la gestión del cambio, en el caso de tener una nueva cultura organizacional, se podría empezar por tener una inducción positiva y proactiva hacia el nuevo personal. Al inducir a los empleados nuevos, se les proporciona información básica sobre los requerimientos necesarios para desempeñar un buen trabajo, por esto es importante dar información completa sobre los procesos y reglas de la compañía. “La inducción es el proceso permanente para imbuir en todos los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos” (Dessler, p. 249). Los diseños de inducción son diferentes para cada empresa, sin embargo al pasar por una situación de cambio, hay distintos factores que se toman en cuenta la mayoría del tiempo. Es importante empezar por detallar la situación del empleo y dar a conocer cómo se adapta el empleado con la estructura y las metas organizacionales de la empresa (Wayne & Noe,

2005). De la misma manera, el empleado debe entender las políticas y reglas para garantizar una transición exitosa en la empresa. Además, la compañía debe proporcionar información sobre el sistema de compensación, este tipo de información por lo general se da durante el proceso de reclutamiento y selección (Wayne & Noe, 2005).

El Desarrollo Organizacional toma un papel de suma importancia, según Wayne & Noe (2005), tras un análisis previo se ha tomado en cuenta la importancia de la adaptación organizacional para que un empleado pueda lograr el éxito dentro de la organización. De la misma manera, los autores mencionan la importancia del manejo del cambio es esencial para una inducción del personal apropiada, por lo tanto los empleados de todos los niveles deben aprender a manejar el cambio con eficacia para sobrevivir en la compañía y se recomienda a los empleados desarrollar continuamente sus habilidades.

Otra herramienta que se podría utilizar para una mejor gestión del cambio es la capacitación a jefes ya que para tener una transición efectiva de la cultura organizacional de una empresa, los empleados esperan retroalimentación de sus jefes para tener un mejor desempeño (Alles, 2013). La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de una manera sistémica para el desarrollo de habilidades y conocimientos relacionados al trabajo, de la misma manera modifica actitudes frente a diferentes aspectos de la organización como el ambiente laboral (Alles, 2013).

Además, especialistas en el departamento de Recursos Humanos consideran que el proceso de administración y gerencia en los procesos de entrenamiento del personal deben estar acorde a la estrategia corporativa y a la vez alineados a las competencias que la empresa necesita (Suárez, 2008). Una vez que se ha decidido implementar un plan de capacitación se debe decidir cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo. Según González (1999), la especificación de

objetivos conduce al diseño del plan de capacitación lo cual da significado y contenido al plan y parte objetivos establecidos a partir de las necesidades específicas de la organización. De la misma manera, el autor menciona que se requiere de personas técnicamente preparadas para crear dicha capacitación ya que se deben aplicar funciones de diagnóstico, diseño, estrategias y capacidad para generar un cambio conductual como también organizacional.

Pérez (2008) menciona que cada tipo de comportamiento gerencial genera consecuencias que afectan a la estructura tras cambios importantes en la compañía por lo que se pueden utilizar distintos tipos de capacitación como los estudios de caso donde se presentan informes a los gerentes y deben realizar diagnósticos y brindar soluciones. Pérez (2008) dice que también están los juegos gerenciales donde grupos de gerentes compiten entre sí ante una situación crítica y deben tomar las decisiones correctas. El autor describe que se debe tomar en cuenta los seminarios dictados para la capacitación de gerentes o la interpretación de papeles, un entrenamiento en el cual un gerente asume un rol protagónico dentro de la organización dando como resultado el análisis de centros internos de desarrollo.

El D.O. involucra el manejo de la comunicación, especialmente de tipo interno. Es por este motivo, que todas las organizaciones deberían tener un plan de comunicación específico y los canales que se utilicen para lograr este fin deben contar con una investigación y evaluación constante en base a los actores de la comunicación, es decir: las personas, la empresa y el entorno (Cuervo, 2009).

Son varios los factores que influyen tanto de manera interna como externa el actuar de las empresas, entre estos encontramos:

los avances tecnológicos, la inestabilidad de los mercados, la crisis políticas, la pérdida del sentido de pertenencia del empleado con la empresa, el crecimiento

del trabajo virtual, la participación creciente de las mujeres en cargos directivos y la pérdida de confianza generalizada en los contenidos de la comunicación (Cuervo, 2009).

El avance de la tecnología, ha producido un cambio radical en la forma en cómo las organizaciones se relacionan con sus clientes y generan rentabilidad, se han incorporado nuevas herramientas a través de las cuales no sólo se alinean los objetivos organizacionales, sino que se realizan mejoras en lo que se refiere al clima y cultura organizacional. Una de estas herramientas es el Marketing Digital (Reyes, 2014).

Lamb, Hair, JR et al. (2011, citados en Reyes, 2014), plantean que el Marketing Digital es: “... la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general”.

Este concepto brinda ventajas en un mundo tan competitivo como el actual, las cuales son: ofrecer a las pequeñas empresas la capacidad de competir al mismo nivel con las grandes, permite medir en tiempo real la rentabilidad de una inversión y si se maneja de manera adecuada, se traduce en ganancias y crecimiento de la empresa, además facilita la interacción con los usuarios de la marca, entre otros (Álvarez, 2014).

Por lo expuesto anteriormente, se puede decir que el Marketing Digital sin duda se convierte en una herramienta que ofrece varias ventajas y permite a las organizaciones enfrentar el desafío de la comunicación y competitividad actual de la mejor manera.

Finalmente, otra estrategia que podría ser de gran ayuda para los empleados y gerentes en la transición del cambio y comunicación es el *Coaching*, el cual podría ir de la mano del D.O. para generar mejores resultados. El *Coaching* es “una forma de diálogo entre un tutor (*coach*) y un aprendiz (*coachee*) dentro de un escenario competitivo para lograr resultados comunes”

(Prieto, 2012, p. 237). Éste es un tipo de estrategia que puede ser de gran ayuda para la adaptación del cambio en una empresa y se distingue por cuatro grandes secciones: Definición clara y precisa de objetivos, diagnóstico de la situación actual, selección de alternativas y toma de decisiones (Prieto, 2012).

Según Román & Ferrández (2008) entre los objetivos del *Coaching*, se encuentran, dar apoyo en la correcta identificación de los objetivos del negocio, sugerir enfoques apropiados para el tipo de empresa, ayudar a mantener la atención sobre el plan de acción, transferir el conocimiento entre todas las áreas de la compañía como también del mercado en general. También mencionan que se encuentran objetivos como, impulsar planes de carrera dentro de la empresa, establecer redes sociales profesionales para una mejor comunicación interna, promover la gestión y el liderazgo, desarrollar el autoestima de los empleados como también la autoconfianza.

En cuanto a los objetivos no de la herramienta del *Coaching* en sí, pero del entrenador o *Coach*, es ayudar a conseguir los objetivos al orientar a los empleados y ejecutivos en el desarrollo de sus propias capacidades y potencialidades al escucharlos, reforzarlos y acompañarlo en la búsqueda y creación de nuevas habilidades y destrezas (Prieto, 2012). Para poder cumplir con los objetivos se deben incluir áreas de comunicación, negociación, resolución de conflictos, gestión del desempeño, planeación estratégica, desarrollo organizacional, buena manejo del cambio como también del estrés, entre otras (Román & Ferrández, 2008).

## METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Las entrevistas se dirigen a las personas encargadas de gestionar las actividades de Recursos Humanos y aquellas personas relevantes al proceso de cambio. Al utilizar un enfoque cualitativo se permitió recopilar datos a través de preguntas específicas, por lo tanto, se sigue el formato de una entrevista estructurada. Adicionalmente, se utilizan entrevistas abiertas para poder explorar información adicional que complementa al estudio. Estas entrevistas proporcionan información relevante en cuanto a temas de opinión y percepción, lo cual influye sobre el clima laboral.

En cuanto a los estudios de caso, se utilizan ejemplares, artículos y publicaciones académicas, las cuales brindan información altamente confiable y permiten inferir estrategias, datos, técnicas y entre otros. Así mismo, la información provista por Novartis S.A. Ecuador incluye la información de los resultados de la encuesta Great Place to Work, e informes sobre los sistemas de remuneración, compensación y clima laboral; establecen los parámetros de este estudio.

La primera fase de esta investigación se basa en la recolección de información a través de entrevistas a la Gerente de Recursos Humanos y la especialista en Desarrollo Organizacional, manejo y selección del personal. La segunda fase consiste en recolectar datos a través de la información provista por Novartis S.A. Ecuador, para inferir los datos cualitativos. La tercera fase consiste en analizar conjuntamente los datos cualitativos y cuantitativos para la elaboración de un plan estratégico. La cuarta fase es realizar un plan de acción que detalle las estrategias adecuadas para las áreas afectadas del clima laboral. La quinta fase consiste en la revisión de los resultados con el departamento de Recursos Humanos de Novartis S.A. Ecuador.

### **Justificación de la metodología seleccionada**

Por este motivo, la metodología elegida para responder la hipótesis de este estudio es un enfoque mixto ya que tiene aspectos tanto cualitativos como cuantitativos. El enfoque predominante es el cualitativo ya que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En este caso, los datos cualitativos provienen de las inferencias de la revisión de la literatura y de las evaluaciones realizadas por Novartis S.A. Por otro lado, los datos cuantitativos se obtendrán del análisis de la encuesta Great Place To Work, cuyas variables tienen sustento estadístico. Los resultados de esta herramienta permiten identificar las variables más relevantes dentro de las áreas de estudio.

### **Herramienta de investigación utilizada**

Las distintas herramientas utilizadas para esta investigación incluyen: encuestas, entrevistas e información provista por Novartis Ecuador S.A.

Great Place to Work utiliza encuestas con un formato de escala tipo Likert, lo cual permite determinar la intensidad de la respuesta ante distintas variables (Lewis, 2003). La encuesta utiliza una escala que va desde:

1. Casi nunca es verdad
2. Pocas veces es verdad
3. A veces es verdad, a veces no
4. Frecuentemente es verdad
5. Casi siempre es verdad

Estas respuestas, a su vez, son clasificadas en tres grandes categorías. La primera categoría representa una percepción negativa del colaborador hacia la gestión de la compañía, lo cual

incluye las respuestas que fluctúan entre las afirmaciones 1 y 2. La segunda categoría refleja la percepción de inconsistencia en la gestión y una actitud indecisa o apática del colaborador, lo cual se representa a través de la afirmación 3. Finalmente, la tercera categoría muestra una percepción positiva hacia la organización, la cual está basada en las respuestas 4 y 5.

El análisis de los resultados de *Great Place to Work* se basa en tres categorías las cuales son: confianza, orgullo y camaradería. Dentro de la categoría confianza esta se divide en tres componentes los cuales son: credibilidad, respeto e imparcialidad.

Las ventajas de utilizar estas herramientas son su sencillez y rapidez de aplicación como también el establecimiento de parámetros dentro de los cuales las respuestas de los sujetos puedan coincidir y compartir el orden de las expresiones (*Great Place to Work*, 2014).

El Instituto de *Great Place to Work* ofrece procesos de investigación y consultoría focalizados a la transformación del ambiente laboral como también la cultura organizacional de una empresa, por lo que utilizan distintas herramientas. Una de las herramientas más utilizadas es la encuesta *Trust Index*, la cual mide el nivel de confiabilidad en las áreas de estudio de una empresa y sugiere recomendaciones puntuales para la mejora de estos aspectos.

*Great Place to Work* maneja los reactivos de dicha encuesta con relación a los *Key Performance Indicators* (Indicadores Clave de Desempeño), para analizar la relación entre las metas organizacionales con el desempeño de los empleados. A partir de esto se hace un análisis más detallado sobre la cultura y el ambiente de la organización al conocer las distintas perspectivas que tienen los empleados sobre las diferentes facetas de la empresa.

Las herramientas utilizadas por *Great Place to Work*, para medir la cultura y el ambiente laboral, también proporcionan información sobre la brecha entre las experiencias e intenciones de los líderes y empleados de la empresa. Por esto, el análisis de las diferentes experiencias



laborales se hace a través de *Trust Index*, relacionado a la evaluación de sus programas a través de *Culture Audit*. *Culture Audit* es un cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa para investigar sobre las políticas y prácticas de gestión de los empleados. Mediante este proceso, se pueden identificar brechas entre el impacto ideal de las prácticas y el impacto real que éstas tienen en la empresa. Según Great Place to Work, “la clave está en alinear las prácticas con las áreas críticas del programa y los factores del éxito que distinguen a los excelentes lugares de trabajo” (Great Place to Work, 2014).

La tercera fuente de información utilizada por Great Place to Work son los *Comentarios de Colaboradores*. La fuente provee información valiosa sobre las percepciones y opiniones de los colaboradores complementando a su vez a las fuentes mencionadas anteriormente.

Great Place to Work toma en cuenta los siguientes factores para establecer valoraciones en cuanto al Índice de Ambiente Laboral como también una Brecha frente a la excelencia. Los factores evaluados son: información, accesibilidad, coordinación, delegación, visión, confiabilidad, honestidad, desarrollo, reconocimiento, participación, entorno de trabajo, vida personal, equidad en la remuneración, equidad en el trato, ausencia de favoritismo, justicia en el trato a las personas, capacidad de apelación, fraternidad, hospitalidad del lugar, hospitalidad de las personas, sentido de equipo, orgullo por el trabajo persona, orgullo del equipo y orgullo de la empresa (Great Place to Work, 2014).

### **Descripción de participantes**

El estudio cuenta con el análisis de la información provista por Novartis S.A. Ecuador de la fuerza de ventas de Perú y Ecuador. La población total es de 440 empleados entre los dos países y el estudio cuenta con una muestra poblacional de 105 visitantes médicos de Ecuador.

**Número.**

La muestra poblacional utilizada en el estudio es de 105 visitantes médicos en Ecuador, entre las edades de 37-47 años.

**Género.**

El género predominante de la fuerza laboral es el masculino con un porcentaje de 57% y 43% femenino.

**Nivel Socioeconómico.**

El nivel socioeconómico de la fuerza laboral de visitantes médicos es, de acuerdo a la inferencia hecha de los datos demográficos provistos por Great Place To Work, medio.

**Características especiales relacionadas con el estudio.**

El 99% de los participantes se identifican como mestizos, mientras que el 1% restante es parte de una minoría étnica. Según la analista de Desarrollo Organizacional de Novartis S.A., la mayoría de los visitantes médicos no cuentan con una preparación académica más allá del bachillerato.

**Fuentes y recolección de datos**

La información requerida para este estudio se obtuvo de diferentes fuentes. La primera de ellas es la Gerente de Recursos Humanos quien dio testimonio sobre el cambio organizacional el cual Novartis S.A. enfrenta y sus posibles repercusiones. La segunda fuente es la Analista de Desarrollo Organizacional, de quien se obtuvo información detallada sobre los objetivos institucionales, normas, políticas, valores, y subsistemas que rigen el funcionamiento de la cultura organizacional y del departamento de Recursos Humanos. Finalmente, la mayoría de datos e información relevante se obtuvo de los análisis y resultados de la encuesta Great Place to Work.

## ANÁLISIS DE DATOS

### Detalles del análisis

A continuación se proveerá el análisis de datos de las distintas categorías, con el fin de elaborar un plan de acción dirigido hacia las áreas más afectadas de acuerdo a Great Place to Work. Para propósitos de este estudio, se tomarán en cuenta datos específicos relacionados directamente a la Fuerza de Ventas.

Es importante recalcar que cada uno de los componentes medidos tienen un parámetro propio de valoración diferente, por lo que el mismo porcentaje dentro de una categoría representa una distinta valoración y tendencia.

Dentro de la categoría de confianza, el primer componente analizado es el de credibilidad, el cual se desglosa en distintos factores. El primer factor es el de comunicación, el cual muestra un 85% de percepción positiva por parte de los empleados y a su vez se subdivide en los aspectos de información (84%) y accesibilidad (85%). Dentro de estas valoraciones, los componentes que exceden las expectativas de la compañía son la Fuerza de Ventas de la Sierra, con un crecimiento del 13% y el de Cardio Metabólico Sierra con un crecimiento del 14%.

Por otro lado, el porcentaje de los colaboradores que presentan una percepción inconsistente es del 11% en comunicación, mientras que en los aspectos de información y accesibilidad se observan valores del 12% y 11% respectivamente. A pesar de que algunas valoraciones han presentado un decremento, se destaca el área de Cardio Metabólico Costa al mostrar un porcentaje crítico de -78% (Ver Anexo A). Esta valoración negativa implica el descontento de los colaboradores hacia el sistema de comunicación de la empresa tanto a nivel formal como informal. Dentro de la comunicación formal se puede mencionar a todos los aspectos que estén involucrados dentro del área de desempeño, por ejemplo el manejo

inapropiado de la retroalimentación la cual debería ser inmediata, clara, concisa y proveniente del superior inmediato.

Sin embargo, a pesar de que existe un área crítica la tendencia de todos los aspectos mencionados anteriormente es estable, ya que tienen una valoración alta como se muestra a continuación.



Aspecto			Valoración	Tendencia
Comunicación	85%	11%	Alta	Estable
Información	84%	12%	Alta	Estable
Accesibilidad	85%	11%	Alta	Estable

Figura 1. Índice de Comunicación.

Las valoraciones en la Figura 1 muestran que la mayoría de los empleados tienen una percepción positiva de la competencia y sus componentes de coordinación, delegación y visión. No obstante, nuevamente el área Cardio-Metabólico Costa presenta una percepción inconsistente en el aspecto de competencia. La tendencia en general de este aspecto es estable, sin embargo el aspecto de delegación presenta una tendencia desfavorable al tener una valoración media (Ver Anexo B). Si bien tiene el mismo porcentaje de indecisión que la coordinación, los límites de los parámetros de evaluación fluctúan entre sí. Es posible inferir que no existe confianza hacia los colaboradores, la autonomía es baja y por lo tanto la delegación de funciones es limitada.



Aspecto			Valoración	Tendencia
Competencia	86%	10%	Alta	Estable
Coordinación	85%	11%	Alta	Estable
Delegación	82%	11%	Media (+)	Desfavorable
Visión	90%	8%	Alta	Estable

Figura 2. Índice de Competencia.

En cuanto a la integridad, la percepción general de los empleados es positiva al presentar un consenso del 83%, mientras que sus subdivisiones de confiabilidad y honestidad muestran porcentajes de 73% y 94% respectivamente. Por otro lado, el 11% los empleados adoptaron una

postura inconsistente en cuanto a la percepción de la integridad, un 19% en la confiabilidad y tan sólo el 3% en tiene una indecisión inusualmente baja en el aspecto de la honestidad. En cuanto a las áreas de desempeño de la Fuerza de Ventas y Cardio-Metabólico Sierra se ha visto un aumento superior al promedio de la organización. Al contrario, el área Cardio-Metabólico Costa refleja una insatisfacción de la integridad al tener -48% (Ver Anexo C). A pesar de que la tendencia es estable y la valoración alta, el descontento de los empleados muestra una falta de coherencia entre lo que se dice y se hace, por lo tanto hay una brecha entre su estado ideal y su estado actual.



Aspecto			Valoración	Tendencia
Integridad	83%	11%	Alta	Estable
Confiabilidad	73%	19%	Alta	Estable
Honestidad	94%	3%	Alta	Estable

Figura 3. Índice de integridad.

Otro de los aspectos principales que componen la confianza es el respeto, en cual a su vez se subdivide en apoyo, participación y cuidado. El 79% de los colaboradores tienen una percepción positiva del respeto dentro de la organización, al igual que sus componentes: apoyo con un 74%, participación con un 81% y cuidado con un 83%. Contrariamente, se muestra una posición inconsistente e indecisa hacia el respeto en general con un 14% y valores más estables en la participación (13%) y cuidado (12%). Si bien la tendencia de la mayoría de los componentes es estable y favorable, el apoyo tiene una tendencia desfavorable al tener un 17% de indecisión que refleja una valoración media (Ver Anexo D).

De la misma manera, el aspecto de respeto está basado en los criterios de desarrollo y crecimiento, participación y cuidado. En cuanto al desarrollo y crecimiento, tanto la Fuerza de Ventas Sierra como la Fuerza de Ventas Costa, han tenido un incremento del 23% y 21% respectivamente, lo cual refleja la iniciativa de Novartis Ecuador S.A. de mantener la estrategia

de *plan carrera*. Por otro lado, el aspecto de participación tiene una tendencia favorable, sin embargo, se evidencia un estado crítico en el equipo de Cardio-Metabólico Costa al tener una disminución del 88%. En lo que respecta a la nación, con excepción de la Sierra, los colaboradores perciben una participación limitada en la compañía, por lo tanto la valoración es media (Ver Anexo E). En general, el respeto tiene una tendencia estable en la compañía, sin embargo el grupo de Cardio-Metabólico Costa se percibe desfavorecido y se refleja en sus testimonios “Se deberían tener mensualmente pláticas de el jefe y delegados para saber en que podemos mejorar sin agresiones” (Great Place to Work, *Trust Index*, 2014).



Aspecto			Valoración	Tendencia
Respeto	79%	14%	Alta	Estable
Apoyo	74%	17%	Media (+)	Desfavorable
Participación	81%	13%	Alta	Estable
Cuidado	83%	12%	Alta	Favorable

Figura 4. Índice de Respeto.

La imparcialidad es otro de los componentes principales de la confianza. La imparcialidad tiene una percepción positiva de 73% por parte de los empleados, mientras que sus subdivisiones de equidad, ausencia de favoritismo y justicia reflejan un 68%, 68% y 84% respectivamente. No obstante, los colaboradores perciben una inconsistencia en la imparcialidad (19%), equidad (23%), ausencia del favoritismo (22%) y justicia (11%). En general la tendencia es estable y la valoración alta con excepción del aspecto de equidad al tener una tendencia desfavorable y una valoración media (Ver Anexo 6).



Aspecto			Valoración	Tendencia
Imparcialidad	73%	19%	Alta	Estable
Equidad	68%	23%	Media (+)	Desfavorable
Ausencia de favoritismo	68%	22%	Alta	Estable
Justicia	84%	11%	Alta	Estable

Figura 5. Índice de Imparcialidad.

En cuanto a la justicia en el trato de las personas, en general, existe una percepción positiva, ya que tienen la capacidad de apelar cualquier percepción de injusticia dentro de la empresa. Sin embargo, tan sólo el 68% de los empleados perciben una ausencia de favoritismo, cabe recalcar que esta cifra refleja principalmente la percepción de la alta gerencia. Para detallar el aspecto de equidad, es importante mencionar que el 62% de los empleados perciben una remuneración justa y un 73% percibe un trato equitativo. Dado que los resultados muestran un porcentaje alto de insatisfacción en cuanto a la imparcialidad, con excepción a la Fuerza Laboral Sierra, se podría decir que la cercanía a la matriz, por ende a los gerentes de área, es factor determinante en la percepción de justicia y equidad. Lo mencionado anteriormente se sustenta en los siguientes testimonios: “No hay equidad en las remuneraciones, existen muchas brechas y diferencias entre posiciones similares” y “Apoyar más a los trabajadores sin distinción de cargo (Great Place to Work, *Trust Index*, 2014)”.

Otro de los aspectos principales que se ha analizado por Great Place to Work es la camaradería, la cual a su vez se subdivide en fraternidad, hospitalidad y sentido de equipo. La camaradería cuenta con un 78% de percepción positiva, fraternidad (80%), hospitalidad (82%) y sentido de equipo (73%). Sin embargo, hay una percepción inconsistente que muestra una actitud indecisa hacia la fraternidad (16%), hospitalidad (14%) y sentido de grupo (18%), dando como resultado un porcentaje del 16% de inconsistencia para la camaradería general. En general la tendencia es estable, no obstante la valoración de todos los aspectos es media y la tendencia en el sentido de equipo es desfavorable (Ver anexo G).



Aspecto			Valoración	Tendencia
<b>Camaradería</b>	78%	16%	Media (+)	Estable
Fraternidad	80%	16%	Media (+)	Estable
Hospitalidad	82%	14%	Media (+)	Estable
Sentido de equipo	73%	18%	Media (+)	Desfavorable

Figura 6. Índice de Camaradería.

Se podría decir que la camaradería en el área de desempeño cardio-metabólico Costa se encuentra en un estado crítico al disminuir -53% en su valoración, sin embargo en cuanto al área de desempeño general en la costa hay un incremento del +16% en la fuerza laboral de ventas Costa. A pesar de que la tendencia del aspecto de camaradería es estable, el hecho de que su valoración sea media implica que no hay un sentido de pertenencia en la compañía y hay baja colaboración entre los empleados. Esto se puede sustentar a través de testimonios tales como: “Más reuniones de integración a todos los asociados que trabajan en diferentes ciudades”, “Si la comunicación entre las personas mejorara, mejoraría el trabajo, el rendimiento y el clima laboral” y “Mejorar la coordinación entre áreas” (Great Place to Work, 2014).

Por último, el orgullo constituye el elemento final de los tres aspectos generales del modelo que utiliza Great Place to Work para la comprensión del ambiente laboral de la empresa. Éste aspecto tiene 88% de percepción positiva mientras que sus componentes: orgullo por el trabajo, orgullo del equipo y orgullo de la empresa tienen un 92%, 83% y 90% respectivamente. Contrariamente, el orgullo presenta una inconsistencia de 9%, orgullo por el trabajo 7%, orgullo del equipo 12% y orgullo de la empresa 9%. En general, este aspecto muestra una tendencia desfavorable al tener una valoración media, sin embargo no existe evidencia de un grupo en estado crítico sino malestar general (Ver Anexo H).





Aspecto			Valoración	Tendencia
<b>Orgullo</b>	<b>88%</b>	<b>9%</b>	<b>Media (+)</b>	<b>Desfavorable</b>
Orgullo por el trabajo	92%	7%	Media (+)	Estable
Orgullo del equipo	83%	12%	Media (+)	Desfavorable
Orgullo de la empresa	90%	9%	Alta	Estable

Figura 7. Índice de Orgullo.

Por lo anteriormente expuesto, se sugiere implementar una campaña de comunicación la cual ayude a la organización a cumplir sus objetivos y a corregir los aspectos en donde existan falencias.

A continuación se detallará la propuesta del plan de acción para Novartis Ecuador S.A. para el manejo adecuado del cambio. Para empezar, es importante tomar en cuenta los antecedentes de Novartis Ecuador S.A. con el fin de crear una alternativa que se ajuste a sus necesidades y objetivos organizacionales. Actualmente, Novartis Ecuador S.A. está atravesando un cambio organizacional importante ya que está formando un *cluster* organizacional con Novartis Perú S.A. A lo largo de este proceso no sólo se cambiará la estructura organizacional sino también, como se mencionó previamente, se simplificarán los valores con el fin de crear una nueva cultura organizacional que se ajuste a su meta de ser la compañía número uno en el *ranking* de Great Place to Work.

Es por este motivo que se utilizó la herramienta de Great Place to Work para poder identificar áreas específicas por mejorar; con el fin de crear un mejor ambiente laboral que promueva un mejor desempeño de sus empleados y aumente sus niveles de producción. Tras analizar los resultados de Great Place to Work, se identificó que en los distintos aspectos analizados existía un factor problemático común: la comunicación. Por lo anteriormente expuesto, se sugiere a Novartis Ecuador S.A. implementar el siguiente plan de acción ya que éste proporciona estrategias puntuales las cuales ayudarán a que la empresa alcance sus objetivos

para el 2016. Cabe recalcar que Novartis Ecuador S.A puede adaptar y modificar este plan de acción de acuerdo a sus necesidades específicas.

Los objetivos principales que se desean alcanzar son:

1. Implementar una campaña de comunicación interna la cual permita fortalecer un sistema de comunicación abierto y bidireccional, en donde tanto la gerencia como los empleados participen activamente.
2. Proponer estrategias que permitan crear un ambiente laboral en donde haya una apertura de la gerencia hacia todos los niveles de la compañía.
3. Proveer herramientas que permitan crear un ambiente en donde los empleados sientan la confianza y apertura por parte de la gerencia para expresar cualquier duda, idea, sugerencia, entre otros.
4. Cambiar la percepción de equidad, justicia, respeto y participación de los empleados hacia una más favorable a través de la implementación de un sistema de comunicación eficiente y efectivo, en especial para los empleados de la región Costa.
5. Implementar herramientas adecuadas con el objetivo de reconocer, recompensar y proveer retroalimentación del desempeño a tiempo y de manera constante.
6. Establecer pautas para el buen manejo de incentivos tales como: plan carrera, capacitaciones, talleres, beneficios, entre otros. Además se deben establecer parámetros para el cumplimiento de los mismos.
7. Crear una campaña de comunicación que permita a los empleados interiorizar los nuevos valores que representan a la nueva cultura organizacional.

Por lo expuesto anteriormente, se recomienda considerar las siguientes estrategias como herramientas que faciliten este proceso de cambio.

1. Implementar un taller que promueva la integración y apertura de todos los niveles de la organización.
2. Realizar un taller dirigido a la alta gerencia para el desarrollo de habilidades de comunicación y *coaching*.
3. Capacitar a los gerentes sobre cómo llevar a cabo un plan de empoderamiento para los empleados.
4. Crear un programa de comunicación que se desarrolle paulatinamente para fomentar la equidad y justicia entre los colaboradores de la compañía, mediante la utilización de distintos medios de comunicación tales como: redes sociales, plataformas virtuales, carteleras, boletines informativos, entre otros.
5. Crear un sistema de seguimiento en donde exista un cronograma que establezca fechas límite para cumplir con los incentivos ofrecidos a los colaboradores.
6. Crear un canal de comunicación en el cual los empleados puedan expresar sus inquietudes de manera confidencial, de tal forma que se logre recopilar información específica y que se puedan dar soluciones a las áreas conflictivas.
7. Aplicar estrategias del desarrollo organizacional para interiorizar los valores que vayan de acuerdo a las necesidades tanto específicas de los departamentos como también de las necesidades globales de la compañía.

Es importante mencionar que es deber del departamento de Recursos Humanos ser el protagonista de este proceso, hacer seguimiento de los cambios que se desean realizar, como también delegar ciertas funciones a los distintos departamentos. Es necesario que exista un

seguimiento y evaluación tanto interna como externa, la cual mida el progreso de los cambios.

La herramienta principal de evaluación externa será el nuevo diagnóstico provisto por Great Place to Work en el 2015. Es importante recordar que toda herramienta debe contar con validez y confiabilidad. Adicionalmente, se debe señalar que este plan de acción se puede adaptar de acuerdo a la disposición de recursos con los que cuente la organización. A continuación se muestra la tabla que detalla el plan de acción con el cronograma respectivo.

**Tabla 1. Cronograma del plan de acción.**

Objetivo	Públicos	Pieza/ Actividad	Responsable	Cronograma
Desarrollar habilidades de comunicación para que se creen canales bidireccionales de comunicación	Empleados de todos los niveles organizacionales	Taller para el desarrollo de habilidades de comunicación tanto verbal como no verbal	El departamento de Recursos Humanos con el apoyo de la alta gerencia y el de un asesor especializado en el tema	Un taller al cabo de cada semestre
Fomentar la integración mediante una mayor participación en las actividades y eventos corporativos	Empleados y gerencia general	<p>Taller de Integración (<i>outdoor training</i>)</p> <p>Actividades Internas:            -Torneo de cuarenta durante las Fiestas de Quito            -Agasajo Navideño con las familias            -Felicitación a los empleados en fechas personales importantes como: cumpleaños y aniversario</p> <p>-Share and Snack: espacio para compartir e integrar los departamentos mientras se disfruta un aperitivo</p>	Departamento de Recursos Humanos	<p>Una vez al año ir al Nayón Extreme Valley durante todo un día</p> <p>Las actividades internas se sujetan a las festividades y disponibilidad de tiempo</p> <p>Share and Snack: cada jueves</p>

Fomentar la confianza	Empleados y gerencia general	El taller de integración previamente mencionado ( <i>Outdoor Training</i> ), también fomenta la confianza	Recursos Humanos con la ayuda de <i>IT</i> y asesores de comunicación	Una vez al año ir al Nayón Extreme Valley durante todo un día
		Crear una plataforma virtual en donde haya un buzón sugerencias anónimo y se pueda hacer preguntas, aclarar dudas, y más		La plataforma debe implementarse lo más pronto posible para que tenga resultados a corto, mediano y largo plazo
				La plataforma debe ser revisada mínimo 3 veces a la semana
Fomentar la percepción de equidad y justicia	Empleados de la fuerza de ventas con énfasis en la región Costa	Taller de Coaching Empresarial para los altos directivos en donde se haga hincapié en la coherencia entre lo que dicen y hacen y se actúe de acuerdo a los valores de la compañía	El departamento de Recursos Humanos se encargará de realizar la selección respectiva del asesor o <i>coach</i> que llevará a cabo las actividades El departamento de Recursos Humanos de ambas regiones se encargará de designar o contratar al candidato idóneo para el cumplimiento de esta funciones	A comienzos del año 2015 y debe tener un seguimiento a través del año
Proveer retroalimentación inmediata, reconocer y recompensar a los empleados	Gerentes de área, supervisores y fuerza de ventas	Sesiones personales y grupales para brindar retroalimentación inmediata	El departamento de Recursos Humanos con el apoyo de la alta gerencia	Las sesiones se deben llevarse a cabo con un plazo máximo de 15 días después de tener los resultados de la evaluación
		Reconocer		

		<p>públicamente los logros y cumplimiento de metas organizacionales a nivel personal y grupal</p> <p>Recompensar de acuerdo al desempeño y a la disponibilidad de los recursos de la compañía, la recompensa debe ir acompañada de una explicación sobre cómo se lleva a cabo este proceso.</p>		<p>Las recompensas deben sujetarse a los parámetros previamente establecidos por la compañía</p>
<p>Establecer parámetros de realización y cumplimiento de incentivos</p>	<p>Empleados de la fuerza de ventas</p>	<p>Realizar una encuesta que muestre cuáles son los incentivos y beneficios que más aprecian los empleados</p> <p>Implementar un sistema de incentivos que tome en cuenta los resultados de la encuesta previamente realizada</p> <p>Sesiones grupales para comunicar cómo se manejan los beneficios e incentivos</p>	<p>El departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Se debería llevar a cabo la encuesta y las sesiones una vez al año junto con el informe anual</p>
<p>Comunicar e implementar los valores de la nueva cultura organizacional</p>	<p>A todos los niveles de la organización</p>	<p>Implementar talleres para la correcta inducción del nuevo personal.</p> <p>Desarrollar distintos tipos de capacitaciones hacia los gerentes de la empresa.</p>	<p>El departamento de Recursos Humanos en colaboración con las gerencias.</p>	<p>En un plazo de doce meses se deben desarrollar las siguientes actividades: seminario de planeamiento estratégico, conferencias sobre la</p>

---

Crear una estructura salarial que premie las conductas vinculadas con la nueva cultura organizacional.

Fomentar coherencia de los altos mandos de la organización.

nueva cultura organizacional, taller en relaciones humanas, seminario sobre el mejoramiento del clima laboral y un curso sobre la gestión del cambio

---

## CONCLUSIONES

### Respuestas a la preguntas de investigación

¿Cómo y hasta qué punto afecta el *cluster* a la creación de una nueva cultura organizacional en Novartis Ecuador-Perú S.A.?

El *cluster* organizacional entre Norvartis Ecuador S.A y Norvartis Perú S.A indiscutiblemente afecta a la cultura organizacional ya que no sólo ha producido cambios estructurales sino que ha impulsado la creación de una nueva cultura basada en nuevos valores, políticas y objetivos organizacionales que impactan a todos los niveles organizacionales. Como resultado, los procesos de gestión del departamento de Recursos Humanos han tenido que adaptarse a las nuevas necesidades y retos de la empresa para no sólo cumplir con sus objetivos organizacionales sino también posicionarse en el primer lugar en el ranking de Great Place to Work del año 2016.

¿Cómo y hasta qué punto la herramienta de Great Place to Work identifica los aspectos del clima laboral más satisfactorios y aquellos que presentan mayor deficiencia?

El *cluster* organizacional entre Norvartis Ecuador S.A y Norvartis Perú S.A afecta al clima laboral ya que los cambios en las distintas áreas de la empresa tienden a producir resistencia e incertidumbre, lo cual impacta la satisfacción, percepción y desempeño de los empleados. Dado a que existe una reorganización estructural en donde se eliminan algunos cargos y se amplía el ámbito de control de otros, el clima fluctúa y depende de la colaboración entre departamentos, especialmente Recursos Humanos, para manejar el cambio de la mejor manera posible. Los resultados de la encuesta de Great Place to Work identifican las áreas que deben mejorar al señalar específicamente las posibles causas del problema y sustentan sus resultados en análisis estadísticos y testimonios de los empleados en los distintos niveles y áreas de la empresa, lo cual



provee confiabilidad y validez. Las áreas que requieren de mayor atención son: comunicación, percepción de justicia y equidad y cumplimiento de incentivos. Adicionalmente, la herramienta brinda un espectro de las áreas con resultados más satisfactorios como son: el orgullo de pertenecer a una multinacional mundialmente reconocida, oportunidades de crecimiento profesional y un buen paquete de beneficios; los cuales se sustentan en estadísticas y testimonios. Es importante mencionar que Great Place to Work toma en cuenta como parte de su análisis datos relevantes como son los sociodemográficos, divisiones regionales y cultura propia de la nación en donde se encuentra.

¿Cuáles son las mejores estrategias para desarrollar un plan de acción que permita corregir los aspectos deficientes en el clima laboral para que Novartis S.A. alcance el puesto número uno en el ranking de Great Place to Work?

Las mejores estrategias son aquellas que se enfocan en resolver un aspecto puntual y se adapta a los objetivos de la compañía. En este caso en particular, las mejores estrategias son: de comunicación, integración, confianza, percepción de equidad y justicia, retroalimentación eficaz e inmediata, cumplimiento de incentivos y actividades que permitan fortalecer e interiorizar los valores de la organización. Se considera que éstas son las mejores estrategias, ya que abarca tanto las necesidades de Novartis Ecuador S.A. como los resultados del análisis de Great Place to Work, por lo que fue posible desarrollar un plan integral que beneficie a la organización en este proceso de transición.

### **Limitaciones del estudio**

Entre las limitaciones de este estudio se encuentran: la restricción al acceso de la base de datos y manual explicativo de Great Place to Work, por lo que la interpretación de los mismos se ve limitada a inferencias. Al recibir sólo el informe final del estudio de Great Place To Work, no

se puede analizar el rango de los datos y puede que cierta información relevante sea descartada. Otra limitación incluye el contar únicamente con los datos de Novartis Ecuador S.A mas no con los datos de Perú, lo cual no permite identificar los aspectos por mejorar en Perú e implementar estrategias organizacionales que involucren y promuevan el crecimiento y cumplimiento de metas en ambos países. De la misma manera, los resultados de Great Place to Work únicamente proporcionan los porcentajes totales mas no las medidas de tendencia central, por lo tanto no es posible realizar un análisis completo de los datos estadísticos. Asimismo, este estudio está basado en inferencias de resultados generales y dificulta el poder identificar con precisión las causas del problema ya que para un sólo aspecto se presenta discrepancias entre las opiniones de los empleados .

### **Recomendaciones para futuros estudios**

Las recomendaciones que se sugieren para futuros estudios son: tener accesibilidad a todos los datos de la encuesta Great Place to Work, contar con el manual explicativo que facilite la interpretación de los resultados, tener acceso a los resultados de la encuesta Great Place to Work de la filial en Perú, contar con el apoyo y disponibilidad de tiempo de las personas quienes gestionan el cambio, ya que al trabajar en conjunto se pueden desarrollar estrategias que se adapten mejor a las necesidades de la organización. Además, se recomienda interactuar con quienes se verán afectados por el cambio para obtener información relevante que no se encuentra dentro de la encuesta. Finalmente, se recomienda realizar un seguimiento para cada una de las soluciones propuestas con el fin de medir su impacto e influencia sobre las áreas afectadas, ya que de esta forma se puede determinar si existe o no un verdadero cambio.

### **Resumen General**

La propuesta se basa en el análisis profundo de lo factores específicos que presentaron

una valoración desfavorable por los empleados de la compañía de acuerdo a los parámetros evaluados por Great Place to Work los cuales permiten identificar las áreas críticas. Por este motivo, el plan de acción propuesto tiene el fin de ser una guía al proveer estrategias que faciliten el proceso de transición para los empleados. Adicionalmente, el plan de acción sugiere alternativas para dar soluciones a los problemas ya existentes para que se desarrolle *sinergia* a lo largo de este proceso de cambio. Además, la propuesta se enfoca en los aspectos de comunicación interna, percepción de justicia y equidad, como también beneficios y compensación ya que son áreas que podrían mejorar y ayudar a Novartis Ecuador S.A a cumplir con sus metas organizacionales a corto y largo plazo. Cabe recalcar que existe una brecha significativa entre la percepción de equidad y justicia que tienen los empleados y aquella que tienen los altos mandos, por lo que la coherencia entre los valores que se rescatan y los que se practican en el día a día resulta fundamental. Por lo tanto, las mejores herramientas y estrategias que se han encontrado para este caso en particular, con el fin de gestionar una nueva cultura son comunicación, integración, confianza, percepción de equidad y justicia, retroalimentación eficaz e inmediata, cumplimiento de incentivos y actividades que faciliten la interiorización de los valores organizacionales. Estas herramientas permiten desarrollar un buen manejo de la gestión del departamento de Recursos Humanos lo cual beneficia tanto a los empleados, especialmente a la fuerza laboral de la región Costa, como a toda la compañía. Además, se deberían hacer seguimientos y evaluaciones respectivas a los procesos para poder determinar el impacto de los mismos, adicionalmente, se deben modificar aquellas herramientas que no estén generando los resultados deseados para la compañía. Finalmente, tanto la cultura como el ambiente organizacional son factores que no pueden ser descuidados ya que son parte del éxito empresarial y pueden representar una ventaja competitiva para la compañía.

## REFERENCIAS

- Álvarez, A. (2014). 8 Razones por las que el marketing digital es ideal para tu marca.  
 Recuperado de <http://marketingdigital.bsm.upf.edu/8-razones-marketing-digital-para-tu-marca/>.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. México D.F., México, Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. (Segunda Edición). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Armstrong, M; Mitchell, Barbara.(2008). *The Essential HR Handbook: A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*. New York, United States: Kindle Edition.
- Beckhard, R. (1988). *Transiciones Organizacionales*. México D.F., México: Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
- Bennis, W. (1973). *Desarrollo Organizacional*. México D.F., México: Editorial Fondo Educativo Interamericano.
- Berg, H. y Valenzuela, E. (2002). *Remuneraciones Variables: Una Herramienta para Alinear el Recurso Humano a las Estrategias de la Empresa*. Recuperado de <http://www.captura.uchile.cl/handle/2250/2609>.
- Billikopf, G. (2006). *Pagos de Incentivos*. Recuperado de, <http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/08s.htm>
- Blake & Mouton. (1985). *The Managerial Grid*. Gulf Pub. Co. Nueva York, United States.
- Cabrera, A & Santana, P. J. (2007). *Clima y cultura organizacional: ¿ dos constructos*

*para explicar un mismo fenómeno?. Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM.* Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

Calvache, L. (2014). *Compendio de lecturas virtual: Comportamiento Organizacional.* Universidad San Francisco de Quito.

Camino & Müller (1994). *La Definición de Sostenibilidad, las Variables Principales y Bases para Establecer Indicadores.* Proyecto IICA/GTZ.

Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la imagen corporativa.* 1era Edición. España: Ariel.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa.* España: Ariel.

Casas, A. (2002). *Remuneración, Retribución y Motivación de Vendedores.* Madrid, España: ESIC Editorial.

Cornell University (2014). *Joint Venture.* Recuperado de,  
[http://www.law.cornell.edu/wex/joint\\_venture](http://www.law.cornell.edu/wex/joint_venture).

Cuervo, M. (2009). *El desafío en la comunicación interna en las organizaciones.*

Recuperado de

[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=115&id\\_articulo=5117](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5117)

Cusot, G. (2013). *Compendio de lecturas: Comunicación Interna.* Universidad San Francisco de Quito.

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo.* México D.F., México: Mc Graw Hill.

- De Faria, F. (1983). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. México D.F., México: Editorial Limusa.
- De Jesús, C. (2012). *Liderazgo Empresarial*. México D.F., México: Red Tercer Milenio.
- Dream Team. (2014). *Sistemas de Compensación*. Recuperado de, <http://www.dream-team.es/sistemas-de-compensacion/>
- De la Garza Toledo, R. (2003). *La Situación del Trabajo en México*. México D.F., México: Plaza y Valdez.
- El Mundo (2013). *Joint Venture*. Recuperado de, <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/joint-venture.aspx>.
- Emeterio, C., Pacheco, R. (2012). *La estructura de clúster como facilitadora de la innovación*. Recuperado de, <http://www.cyta.com.ar/ta1104/v11n4a3.htm>.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Müllern, Thomas, Styhre, Alexander. (2011). *Organization Theory*. New York, United States: Oxford.
- Fernández Aguado, J., Urarte, M., & Alcaide, F. (2010). *Patologías en las Organizaciones*. (Segunda Edición). Madrid, España: LID Editorial Empresarial.
- Gan & Berbel. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Granjo, J. (2008). *Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos*. España: Gesbiblo.
- Great Place to Work, 2014. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.ec/>
- Guzmán, M. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Hill, C. (2008). *Global Business Today*. New York, United States: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2nd Edition. New

- York, United States: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional del Emprendedor. (2014). *Recursos Humanos: La Estructura*. Recuperado de, <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=1&sg=1>
- Kerin, R., Rajan, P. & Peterson, R. (1992). *First.Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions*. Recuperado de, <http://www.jstor.org/discover/10.2307/1251985?uid=3737912&uid=2&uid=4&sid=21105316277083>.
- Kumar, V. (2008). *Information Trading in Options Markets and Implication for Spot Price Discovery*. Recuperado de, <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/ISSN-1931-0285-V3-N1-2008.pdf#page=264>
- Landy, Frank & Farr, James L. (1983). *The Measurement of Work Performance: Methods, Theory and Applications-Organizational and Occupational Psychology*. Pennsylvania, United States:Academic Pr.
- Lewis, R. (2003). *Tests Psicológicos y Evaluación*. México D.F., México: Editorial Pearson.
- Litwin, G & Stinger, H. (1968). *Organizational Climate*. Boston, United States: Harvard University Press.
- Martínez, C. (2006). *Negocios Internacional. Estrategias Globales*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad Santo Tomás.
- Mascareñas, J. (2011). *Fusiones, Adquisiciones y Valoración de Empresas*. Madrid, España: Ecobook – Editorial del Economista.
- Mondy, R.W. y Noe, R.M. (2005). *Administración de recursos humanos*. (Novena Edición). México D.F., México: Pearson.
- Münch Galindo, L. & García Martínez J. (1997). *Fundamentos de Administración*. México D.F.,

- México: Trillas.
- Münch Galindo, L. (1998). *Más allá de la excelencia y la calidad total*. México D.F., México: Trillas.
- Oddone, N. y Granato, L. (2005). *Empresas multinacionales: de impactos reales y ficticios en Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/>
- Prieto. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá, Colombia: Ediciones Ecoe.
- Reyes, C. (2014). *Marketing Digital para las Empresas*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/marketing-digital-para-las-empresas.htm>
- Ramsbotham, O., Woodhouse, T., Miall, H. (2010). *Contemporary Conflict Resolution*. (3rd edition). Cambridge, Inglaterra: Polity.
- Ritter, Michael. (2008). *Cultura Organizacional. Identificación de la Cultura Común Necesaria/Deseada*. Madrid, España: Crujía Ediciones.
- Ritter, Michael.(2004). *Imagen y Reputación*. Madrid, España: Crujía Ediciones.
- Robbins S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. México D.F., México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta edición. México D.F., México: Editorial Pearson.
- Román, J., Ferrández, M. *Liderazgo y Coaching*. Editorial: Libros En Red.
- Ruíz, R., Guzmán, J., De la Rosa, J. (2008). *Dirección Empresarial Asistida*. Madrid, España: Editorial Visión Net.
- Secretaría de Economía. (2014). *Inversión Extranjera Directa*. Extraído desde, <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/inversion-extranjera-directa>.



- Solana, D. ( 2011). *Sistema Nacional de gestión de Recursos Humanos. Una revisión del concepto de Justicia Organizacional: Desarrollo teórico e implicancias en la coyuntura política y para el sector público*. Recuperado de [http://www.academia.edu/1848600/Una\\_revisi%C3%B3n\\_del\\_concepto\\_de\\_Justicia\\_Organizacional\\_Desarrollo\\_te%C3%B3rico\\_e\\_implicancias\\_en\\_la\\_coyuntura\\_pol%C3%A9tica\\_y\\_para\\_el\\_sector\\_p%C3%BAblico](http://www.academia.edu/1848600/Una_revisi%C3%B3n_del_concepto_de_Justicia_Organizacional_Desarrollo_te%C3%B3rico_e_implicancias_en_la_coyuntura_pol%C3%A9tica_y_para_el_sector_p%C3%BAblico)
- Soto, B. (2012). *Sistemas de Compensación para hacer trabajadores eficientes*. Recuperado de, <http://www.gestion.org/recursos-humanos/politica-salarial/6120/sistemas-de-compensacion-para-hacer-trabajadores-eficientes/>.
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Nueva York, Estados Unidos: Editorial Norma.
- Universidad Portugal (2014). *Industria Farmacéutica*. Recuperado de [http://emplea.universia.es/informacion/sectores\\_profesionales/industria\\_farmaceutic/](http://emplea.universia.es/informacion/sectores_profesionales/industria_farmaceutic/)
- Velásquez, Ricardo. (2002). *Clima Organizacional: Segunda parte*. Noviembre 6, 2014. GestioPolis. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coricvel-1.htm>
- Villafañe, Justo.(2004). *La Buena Reputación: Claves del Valor Intangible de las empresas*. Madrid, España: Pirámide.

## ANEXO A: ÍNDICE DE COMUNICACIÓN

Great Place to Work® Trust Index®

Credibilidad  
Comunicación

Aspecto			Valoración	Tendencia	
<b>Comunicación</b>	<b>85%</b>	<b>11%</b>	<b>Alta</b>	<b>Estable</b>	
Información	84%	12%	Alta	Estable	
Accesibilidad	85%	11%	Alta	Estable	
<b>Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de Aceptación)</b> <i>"Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes" (82%)</i>			<b>Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)</b>		
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>			<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>		
<b>Comunicación</b>	<b>Excelente</b>		<b>Comunicación</b>	<b>Crítica</b>	
Área de Desempeño	Gg, Legal y Qa	+19%	Área de Desempeño	Cardio Metabólico Costa	-78%
Área de Desempeño	NBS	+16%	<b>Comunicación</b>	<b>Media (+)</b>	
Nivel de Cargo	Director	+14%	Área de Desempeño	Respiratorio y Osteomuscular	-15%
Área de Desempeño	Fuerza de Ventas Sierra	+13%	Área de Desempeño	Primary Care	-13%
<b>Información</b>	<b>Excelente</b>		Lugar de Trabajo	Guayaquil	-13%
Área de Desempeño	Cardio Metabólico Sierra	+14%	<b>Información</b>	<b>Media (+)</b>	
<b>Accesibilidad</b>	<b>Excelente</b>		Lugar de Trabajo	Cuenca	-14%
Rango de edad	Entre 25 y 29 años	+16%	Área de Desempeño	Pharma Oncología	-11%
Área de Desempeño	Otc	+15%	Formación académica	Universitaria incompleta	-10%

Great Place to Work® Institute, Inc. 2014. All Rights Reserved

## ANEXO B: ÍNDICE DE COMPETENCIA

Great Place to Work® Trust Index®

Credibilidad  
Competencia

Aspecto			Valoración	Tendencia	
<b>Competencia</b>	<b>86%</b>	<b>10%</b>	<b>Alta</b>	<b>Estable</b>	
Coordinación	85%	11%	Alta	Estable	
Delegación	82%	11%	Media (+)	Desfavorable	
Visión	90%	8%	Alta	Estable	
<b>Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de Aceptación)</b>		<b>Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)</b>			
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Excelente</b>		<b>Competencia</b>	<b>Crítica</b>	
Área de Desempeño	Gg, Legal y Qa	+16%	Área de Desempeño	Cardio Metabólico Costa	-63%
Área de Desempeño	CCFO, BPA, BPC y Tesorería	+15%	<b>Competencia</b>	<b>Media (-)</b>	
Área de Desempeño	Dirección Médica	+14%	Área de Desempeño	Estratégica	-17%
Nivel de Cargo	Director	+14%	Área de Desempeño	Recursos Humanos	-17%
<b>Coordinación</b>	<b>Excelente</b>		Antigüedad	Entre 7 y 12 años	-15%
Área de Desempeño	Otc	+15%	<b>Coordinación</b>	<b>Media (-)</b>	
<b>Visión</b>	<b>Excelente</b>		Nivel de Cargo	Otros niveles de cargo	-19%
Nivel de Cargo	Asistente	+12%	<b>Visión</b>	<b>Media (-)</b>	
Área de Desempeño	Mso & Access	+12%	Área de Desempeño	Ihc & Cc y Pa	-30%
Área de Desempeño	Cardio Metabólico Sierra	+12%	<b>Visión</b>	<b>Media (+)</b>	
Área de Desempeño	Primary Care	+12%	Lugar de Trabajo	Guayaquil	-11%

Great Place to Work® Institute, Inc. 2014. All Rights Reserved

## ANEXO C: ÍNDICE DE INTEGRIDAD

Great Place to Work® Trust Index®

Credibilidad  
Integridad

Aspecto			Valoración	Tendencia	
<b>Integridad</b>	<b>83%</b>	<b>11%</b>	<b>Alta</b>	<b>Estable</b>	
Confiabilidad	73%	19%	Alta	Estable	
Honestidad	94%	3%	Alta	Estable	
<b>Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de Aceptación)</b>		<b>Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)</b>			
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>			
<b>Integridad</b>	<b>Excelente</b>		<b>Integridad</b>	<b>Muy baja</b>	
Área de Desempeño	Administración	+16%	Área de Desempeño	Cardio Metabólico Costa	-48%
Área de Desempeño	Gg, Legal y Qa	+15%	<b>Integridad</b>	<b>Media (-)</b>	
Área de Desempeño	Fuerza de Ventas Sierra	+13%	Área de Desempeño	Primary Care	-25%
Área de Desempeño	Otc	+12%	Área de Desempeño	Ihc & Cc y Pa	-12%
<b>Confiabilidad</b>	<b>Excelente</b>		<b>Integridad</b>	<b>Media (+)</b>	
Área de Desempeño	Cardio Metabólico Sierra	+25%	Área de Desempeño	Respiratorio y Osteomuscular	-11%
<b>Honestidad</b>	<b>Excelente</b>		<b>Confiabilidad</b>	<b>Media (-)</b>	
Formación académica	Técnica o Tecnológica	+9%	Nivel de Cargo	Jefatura	-20%
Nivel de Cargo	Asistente	+9%	Área de Desempeño	NBS	-19%
Área de Desempeño	Dirección Médica	+9%	<b>Honestidad</b>	<b>Media (-)</b>	
Área de Desempeño	CCFO, BPA, BPC y Tesorería	+9%	Nivel de Cargo	Otros niveles de cargo	-19%
Área de Desempeño	NBS	+9%	Lugar de Trabajo	Cuenca	-16%

Great Place to Work® Institute, Inc. 2014. All Rights Reserved

## ANEXO D: ÍNDICE DE APOYO

Great Place to Work® Trust Index®

Respeto  
Apoyo

Aspecto			Valoración	Tendencia	
<b>Apoyo</b>	<b>74%</b>	<b>17%</b>	<b>Media (+)</b>	<b>Desfavorable</b>	
Desarrollo	69%	20%	Media (+)	Estable	
Reconocimiento	79%	14%	Alta	Desfavorable	
<b>Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de Aceptación)</b>		<b>Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)</b>			
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>			
<b>Apoyo</b>	<b>Excelente</b>		<b>Apoyo</b>	<b>Baja</b>	
Área de Desempeño	Gg, Legal y Qa	+28%	Área de Desempeño	Cardio Metabólico Costa	-37%
Área de Desempeño	Fuerza de Ventas Sierra	+23%	Área de Desempeño	Primary Care	-33%
Nivel de Cargo	Director	+21%	<b>Apoyo</b>	<b>Media (-)</b>	
<b>Apoyo</b>	<b>Muy alta</b>		Área de Desempeño	Fuerza de Ventas Costa	-21%
Área de Desempeño	Ihc & Cc y Pa	+20%	Lugar de Trabajo	Guayaquil	-15%
<b>Desarrollo</b>	<b>Muy alta</b>		<b>Desarrollo</b>	<b>Baja</b>	
Área de Desempeño	Contabilidad	+28%	Lugar de Trabajo	Cuenca	-24%
<b>Reconocimiento</b>	<b>Excelente</b>		<b>Desarrollo</b>	<b>Media (-)</b>	
Área de Desempeño	Mso & Access	+22%	Área de Desempeño	Cardio Metabólico Sierra	-23%
			<b>Reconocimiento</b>	<b>Media (+)</b>	
			Rango de edad	48 años o más	-18%

Great Place to Work® Institute, Inc. 2014. All Rights Reserved

## ANEXO E: ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN

Great Place to Work® Trust Index®

Respeto  
Participación

Aspecto			Valoración	Tendencia	
<b>Participación</b>	<b>81%</b>	<b>13%</b>	<b>Alta</b>	<b>Estable</b>	
<b>Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de Aceptación)</b>		<b>Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)</b>			
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>			
<b>Participación</b>	<b>Excelente</b>		<b>Participación</b>	<b>Crítica</b>	
Área de Desempeño	Gg, Legal y Qa	+25%	Área de Desempeño	Cardio Metabólico Costa	-88%
Área de Desempeño	Otc	+22%	<b>Participación</b>	<b>Media (-)</b>	
Nivel de Cargo	Especialista	+18%	Nivel de Cargo	Jefatura	-31%
Nivel de Cargo	Director	+18%	<b>Participación</b>	<b>Media (+)</b>	
			Lugar de Trabajo	Otros lugares de trabajo	-21%
			Área de Desempeño	Estratégica	-21%

Great Place to Work® Institute, Inc. 2014. All Rights Reserved

## ANEXO F: ÍNDICE DE IMPARCIALIDAD

Great Place to Work® Trust Index®



Imparcialidad

Aspecto			Valoración	Tendencia
<b>Imparcialidad</b>	<b>73%</b>	<b>19%</b>	<b>Alta</b>	<b>Estable</b>
Equidad	68%	23%	Media (+)	Desfavorable
Ausencia de favoritismo	68%	22%	Alta	Estable
Justicia	84%	11%	Alta	Estable
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>			<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>	
<b>IMPARCIALIDAD</b>	<b>Excelente</b>		<b>IMPARCIALIDAD</b>	<b>Media (-)</b>
Área de Desempeño	Contabilidad +22%		Área de Desempeño	Cardio Metabólico Costa -38%
Área de Desempeño	Gg, Legal y Qa +19%		Área de Desempeño	Primary Care -28%
<b>IMPARCIALIDAD</b>	<b>Muy alta</b>		<b>IMPARCIALIDAD</b>	<b>Media (+)</b>
Área de Desempeño	Otc +15%		Área de Desempeño	Respiratorio y Osteomuscular -16%
Área de Desempeño	Fuerza de Ventas Sierra +11%		Área de Desempeño	Mso & Access -13%
<b>Logros organizacionales</b>			<b>Espacios de mejoramiento</b>	
<p><i>"Cordialidad, un mismo trato para todos y acceso a todos los rangos."</i></p> <p><i>"El salario es acorde a la gestión que desarrollamos."</i></p> <p><i>"La calidad humana, el trato justo y equitativo a todo nivel."</i></p> <p><i>"Considero que en esta gran empresa te enseñan a valorar tu trabajo, a ti mismo y la igualdad en cualquier ambiente laboral."</i></p> <p><i>"Trato equitativo sin considerar raza, sexo o condición económica; gente amable que me hace sentir en casa, ambiente laboral agradable, no sólo por la gente, sino por las instalaciones, uno cuenta con un buen equipo para poder trabajar."</i></p>			<p><i>"Hay distinción entre áreas, pues algunas trabajan más y tienen menos beneficios que otras."</i></p> <p><i>"No hay equidad en las remuneraciones, existen muchas brechas y diferencias entre posiciones similares."</i></p> <p><i>"Balancear el sueldo en función a las responsabilidades."</i></p> <p><i>"Apoyar más a los trabajadores, sin distinción de cargo."</i></p> <p><i>"Mejor calculo en el pago de las comisiones."</i></p>	

Great Place to Work® Institute, Inc. 2014. All Rights Reserved

## ANEXO G: ÍNDICE DE CAMARADERÍA

Great Place to Work® Trust Index®



Camaradería

Aspecto			Valoración	Tendencia	
<b>Camaradería</b>	<b>78%</b>	<b>16%</b>	<b>Media (+)</b>	<b>Estable</b>	
Fraternidad	80%	16%	Media (+)	Estable	
Hospitalidad	82%	14%	Media (+)	Estable	
Sentido de equipo	73%	18%	Media (+)	Desfavorable	
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>			<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>		
<b>CAMARADERÍA</b>	<b>Excelente</b>		<b>CAMARADERÍA</b>	<b>Crítica</b>	
Área de Desempeño	Gg, Legal y Qa	+24%	Área de Desempeño	Cardio Metabólico Costa	-53%
Área de Desempeño	CCFO, BPA, BPC y Tesorería	+19%	<b>CAMARADERÍA</b>	<b>Muy baja</b>	
<b>CAMARADERÍA</b>	<b>Muy alta</b>		Área de Desempeño	Mso & Access	-36%
Área de Desempeño	Fuerza de Ventas Costa	+16%	Área de Desempeño	Primary Care	-33%
Nivel de Cargo	Asistente	+16%			
<b>Logros organizacionales</b>			<b>Espacios de mejoramiento</b>		
<p><i>"El ambiente de trabajo es armónico y de respeto."</i></p> <p><i>"La calidad de persona de mis compañeros y de mi línea de trabajo."</i></p> <p><i>"El ambiente laboral es familiar, la calidez de la gente y la igualdad de derechos."</i></p> <p><i>"Hacen que las personas se sientan como en casa al momento de ingresar y te dan todo el aporte y apoyo necesario para estar preparado para el trabajo."</i></p> <p><i>"El trabajo en equipo para poder llegar a las metas deseadas."</i></p> <p><i>"El ambiente de trabajo es muy agradable y la calidad humana."</i></p>			<p><i>"Si la comunicación entre las personas mejorara, mejoraría el trabajo, el rendimiento y el clima laboral."</i></p> <p><i>"Más reuniones de integración a todos los asociados que trabajan en diferentes ciudades."</i></p> <p><i>"Fortalecernos más como un equipo sólido de alto rendimiento."</i></p> <p><i>"Mejorar la coordinación entre áreas."</i></p>		

Great Place to Work® Institute, Inc. 2014. All Rights Reserved



## ANEXO H: ÍNDICE DE ORGULLO

Great Place to Work® Trust Index©



Orgullo

Aspecto			Valoración	Tendencia	
<b>Orgullo</b>	<b>88%</b>	<b>9%</b>	<b>Media (+)</b>	<b>Desfavorable</b>	
Orgullo por el trabajo	92%	7%	Media (+)	Estable	
Orgullo del equipo	83%	12%	Media (+)	Desfavorable	
Orgullo de la empresa	90%	9%	Alta	Estable	
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>			<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>		
<b>ORGULLO</b>	<b>Excelente</b>		<b>ORGULLO</b>	<b>Muy baja</b>	
Área de Desempeño	Fuerza de Ventas Costa	+13%	Área de Desempeño	Primary Care	-28%
Nivel de Cargo	Director	+9%	<b>ORGULLO</b>	<b>Baja</b>	
Formación académica	Universitaria incompleta	+8%	Área de Desempeño	Mso & Access	-19%
			<b>ORGULLO</b>	<b>Media (-)</b>	
			Área de Desempeño	Cardio Metabólico Costa	-11%
<b>Logros organizacionales</b>			<b>Espacios de mejoramiento</b>		
<p><i>"Te permite tener un gran nivel de vida, excelentes beneficios; servimos a la comunidad y ayudamos a muchos pacientes en todo el mundo."</i></p> <p><i>"Tiene una cara frontal ante toda la industrial farmacéutica, es un orgullo trabajar aquí."</i></p> <p><i>"Es una multinacional reconocida por su aporte a la investigación médica científica."</i></p> <p><i>"Prestigio como empresa de investigación, multinacional con oportunidades de desarrollo, y estabilidad laboral."</i></p>					

Great Place to Work® Institute, Inc. 2014. All Rights Reserved