

Universidad de Chile  
Instituto de la Comunicación e Imagen  
Escuela de Periodismo

ESTUDIO DE CASO: LA IDENTIDAD CORPORATIVA TRAS LA FUSIÓN DE SANOFI-  
AVENTIS EN CHILE

**Memoria para optar al título de Periodista**

Carolina Cares Inostroza

Profesor: Álvaro Medina Jara

Santiago, Chile

2009

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar a Gina y José Miguel, mis padres, por su apoyo incondicional a lo largo de estos cinco años de carrera. A Amir Yazdani-Pedram, por su paciencia y dedicación para ayudar a revisar, corregir y a sus ideas siempre oportunas. A Karen Glavic, por su ayuda metodológica. A Ximena Ossa, ex directora de Comunicaciones y Public Affairs de sanofi-aventis, por el valioso tiempo de trabajo que me permitió utilizar en el desarrollo de esta memoria. A todos los entrevistados, que siempre mostraron una maravillosa disposición para ayudarme y responder a todas las preguntas con sinceridad e interés. Finalmente, y nunca menos importante, a Alvaro Medina Jara, quien aceptó generosamente guiar esta memoria a pesar de todos los inconvenientes e historias pasadas; y seguir con el proceso luego de todas las vicisitudes que la vida se encargó de ponerle en el camino.

## RESUMEN

La presente investigación se enmarca en un contexto global: durante el último año – y principalmente motivados por la crisis económica- se produjo una gran cantidad de compras y fusiones en las empresas. En la industria farmacéutica, sin embargo, esta práctica es común, lo que se traduce en un constante cambio al interior de las organizaciones, donde cada cierto tiempo cambia el nombre de la empresa y parte de su personal, pasando por otras transformaciones más profundas que involucran su cultura e identidad.

El objetivo general de esta investigación es analizar el proceso de formación de identidad corporativa al interior del laboratorio sanofi-aventis, empresa francesa con presencia en Chile desde 2005, tras una serie de fusiones acontecidas desde la década del 60.

Para conocer la experiencia de los funcionarios, se entrevistó a 20 de ellos: hombres, mujeres, de todos los departamentos y rangos, así como tiempo en la organización, para descubrir cómo se está realizando el proceso y cómo es percibido.

Tras las entrevistas se pudo constatar la división de los funcionarios respecto de los planes de la compañía en este sentido, sin embargo, todos tienen la esperanza de que, algún día, la organización muestre interés en una integración real y los planes teóricos se transformen en una realidad cotidiana.

## INDICE

Temario \_\_\_\_\_ Páginas

### Agradecimientos

### Resumen

<b>I. Introducción</b>	<b>7</b>
1.1. Fundamentos	7
<b>II. Marco teórico</b>	<b>8</b>
2.1. La comunicación en las organizaciones	8
2.2. Teorías y Modelos	11
2.3. Conceptos de investigación	13
2.3.1. Organización	13
2.3.2. Comunicación organizacional	14
a) Comunicación	15
b) Flujos de comunicación	15
2.3.3. Comunicación interna	16
2.3.4. Comunicación externa	17
2.3.5. Imagen corporativa	17
2.3.6. Cultura corporativa	19
2.4. Identidad corporativa	21
2.5. Comunicación e identidad	23

2.5.1. La comunicación en la construcción de identidad	23
2.5.2. Identidad y comunicación en un escenario de fusión	25
2.6. Aplicaciones	<b>26</b>
2.6.1. Encuestas y estudios en sanofi-aventis	26
2.6.1.1. Encuestas de clima laboral	26
2.6.1.2. Informe de comportamiento organizacional sanofi-aventis Chile	28
<b>III. Marco metodológico</b>	<b>30</b>
3.1 Objetivos	30
3.1.1. Objetivo general	30
3.1.2. Objetivos específicos	30
3.2. Diseño de investigación	30
3.2.1. Tipo de investigación	30
3.2.2. Definición del universo	31
3.2.3. Selección de la muestra	32
3.2.4. Técnica de análisis	33
3.2.5. Herramienta de análisis	34
3.2.6. Unidades de análisis	34

<b>IV. Resultados y análisis</b>	<b>36</b>
4.1. Análisis general de resultados	36
4.1.1. Comunicación interna	38
4.1.2. Flujos de comunicación	42
4.1.3. Clima laboral	44
4.1.4. Relaciones informales	47
4.1.5. Cultura corporativa	48
<b>V. Conclusiones</b>	<b>53</b>
<b>VI. Referencias bibliográficas</b>	<b>57</b>
<b>VII. Material complementario</b>	<b>59</b>
7.1. Anexos	59

## **I. Introducción**

### **1.1. Fundamentos**

La fusión de empresas – acto común en estos tiempos de crisis y más común aún en la industria farmacéutica- no sólo implica un inevitable reacomodo del capital humano, lo que muchas veces se traduce en reajustes y despidos, sino que también plantea el gran desafío de absorber una nueva cultura; crear una totalmente nueva a partir de las historias de cada una de las empresas que confluyen en la formación de la nueva organización, o bien comenzar desde cero.

El Grupo sanofi-aventis funciona en Chile desde 2005, y surge producto de la fusión de los laboratorios farmacéuticos Sanofi Synthélabo Rec y Aventis Pharma, los que, a su vez, son la consecuencia de un gran número de fusiones anteriores cuya génesis se puede encontrar en la década del 60: Sanofi proviene de una división de Elf Aquitaine (extracción y refinamiento de petróleo), quienes debieron buscar un nuevo negocio ante la crisis petrolera; y Synthélabo, división de L’Oreal. Por el lado de Aventis, la fusión se originó entre las compañías Rhône-Poulenc y Roussel Uclaf, la alemana Hoechst, las estadounidenses Rorer y Marion y, finalmente, la británica Fisons.

“Para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa”. (Losada, 2004:259-260)

Esta cita representa con bastante exactitud la primera necesidad que una organización debe satisfacer antes de pensar en implementar la “comunicación”. No se puede tener comunicación sin antes tener claridad sobre quién quiere comunicar. En este caso, la organización debe alcanzar un grado de madurez importante, que le permita tener una identidad propia, y una imagen interna y externa conocida por todos los empleados, que los lleve a perseguir los mismos objetivos y compartir valores.

Esta experiencia es el estudio del caso particular del laboratorio sanofi-aventis Chile, que se ha visto enfrentado al desafío de encontrar su nueva identidad.

## II. Marco teórico

### 2.1. La comunicación en las organizaciones

La comunicación dentro de los organismos productivos ha existido desde siempre. Hay registros de fines del siglo XIX y principios del XX de la presencia de los capataces en los campos y fundos. Ahí, la comunicación adoptó la función de organizar tareas, distribuir responsabilidades y mantener el control dentro de los núcleos de trabajo, ejerciendo influencia directa en la fuerza laboral, "en un cauce controlado para la producción" (Medina, 2008:8). Por otra parte, "durante más de un siglo, a partir de la década de 1860, primó la tendencia mundial hacia una sociedad de empleados de grandes organizaciones" (Beckhard et al., 1998:17), donde la comunicación tendría una nueva función.

En la primera mitad del siglo XX, la comunicación sería vital en el contexto de las guerras mundiales: la comunicación es utilizada para **convencer** a la población de la necesidad y utilidad de la guerra para conseguir los objetivos del país. En la Primera Guerra Mundial, Estados Unidos crea el "Comité de Información Pública", (Losada, 2004:40) que tenía una doble finalidad: por una parte le explicaba a los ciudadanos el por qué y para qué de la guerra, ensalzaba a sus soldados y acciones bélicas, así como después dibujó la imagen heroica de los veteranos de guerra. Por otro lado, a través de los mecanismos de "información", se manipulaba al enemigo "desinformándolo". La primera función de la comunicación, entonces, fue ejercer control sobre el receptor de los mensajes.

En las empresas, en tanto, comenzaba a gestarse un cambio, durante la Primera Guerra Mundial, y en especial comenzando la Segunda, "la tendencia hacia una sociedad de empleados de grandes organizaciones adquirió impulso rápidamente" (Beckhard et al., 1998:18). Entre 1914 y 1965, la cantidad de personas que trabajaba bajo el alero de una organización en los países desarrollados pasó de un 10% (obreros



fabriles) a cerca de un 80% iniciada la segunda mitad del siglo.

Reconociendo los nuevos escenarios de la comunicación, José Carlos Losada (2004:36-37) describió cinco factores que favorecieron el desarrollo de la comunicación organizacional:

1. El reconocimiento del derecho universal a la información, que actuó como un catalizador.
2. La consolidación del entorno de la comunicación como principal espacio de construcción social: los medios como exposición, plataforma, vitrina y validación ante el público.
3. Democratización de las sociedades y mayor participación social de los ciudadanos.
4. Generalización de la economía de mercado y auge de la comunicación comercial.
5. La aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones: deben demostrar un comportamiento social responsable para ganar la confianza de la sociedad.

Al interior de las empresas, los requerimientos y necesidades de los gerentes debían enfrentarse a las expectativas de los funcionarios. ¿Cómo se comportará, entonces, la organización? Sobre este tema se establecieron diversas teorías, como las de Douglas McGregor: “Teoría Y” y “Teoría X”. En el primer caso se presume que las personas no están interesadas en trabajar y que escaparán de sus obligaciones cada vez que les sea posible; que preferirán ser manejadas y dirigidas, y no asumen responsabilidades. En este modelo, la organización se comporta de manera formal, estricta, rígida y autoritaria. La dirección entrega instrucciones fijas y claras.

En el segundo caso, se presume que los funcionarios pueden trabajar y sentirse tan cómodos como si estuvieran descansando o jugando, que en el trabajo se realizan, que pueden ser creativos, proactivos y que pueden autocontrolar su trabajo. En este caso, la organización buscará la participación de los funcionarios, quienes podrán buscar cumplir sus objetivos personales. La dirección deberá darles espacio y herramientas para contribuir en la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, las

organizaciones deben encontrar y generar los mejores canales para incluir a los funcionarios y hacerlos partícipes de su quehacer (Chapman, 2005).

La comunicación estratégica tiene su origen en Francia. Un estudio publicado en ese país por l'Institut Universitaire de Technologie de Paris, y realizado en los 80, señaló que había "tres objetivos principales de una política de información en las empresas: crear un sentimiento de pertenencia del grupo para lograr una mejor cohesión de esfuerzos, permitirle a todos los miembros de la empresa desarrollar su creatividad evocando las perspectivas de la organización, y asegurar una mayor calidad de decisión en todos los niveles de jerarquía, que ayude a los funcionarios a percibir el contexto y los límites de sus iniciativas" (Rencker, 2008:8). Francia también registra una serie de experiencias iniciales innovadoras. Por ejemplo, en los intentos por lograr cohesión entre empleados y un sentimiento de pertenencia frente a la organización, se perfilaron los primeros atisbos de lo que hoy conocemos como intranet. Uno de los intentos más claros de usar las comunicaciones con estos fines lo tuvo una compañía gala de seguros que contaba con tres mil funcionarios y ocupaba un edificio de 40 pisos, y que implementó una radio interna que tenía una programación con tres emisiones diarias de 20 minutos cada una, cuyos contenidos variaban entre la información comercial, profesional, cultural y deportiva. Otras organizaciones, incluso, se aventuraron con noticieros preparados por equipos de periodistas, camarógrafos y documentalistas.

Desde el año 2000 en adelante, la comunicación comienza a vivir su proceso de desarrollo y madurez. "En términos de herramientas, la gama y los dispositivos de comunicación interna se afinan, se adaptan a los diferentes públicos, se segmentan en función de los objetivos. La comunicación interna es al fin 'madura'" (Rencker, 2008:14). Desde entonces muchas empresas han optado por generar sus propios departamentos de comunicaciones y ya no utilizar servicios externos, a fin de integrar los procesos de comunicación y lograr un feedback instantáneo, que sirva para mejorar las prácticas.

Las organizaciones descubrieron que la comunicación cumplía un rol no sólo de difusión de características, atributos y servicios de ellas, sino que también actuaba cohesionando a sus integrantes, impregnándolos de un espíritu común que - para bien de sus ejecutivos - se traducía en buenos resultados.

## **2.2. Teorías y modelos**

Desde que la comunicación comenzó a ser considerada en las organizaciones, se ha tratado de explicar su alcance y su forma de acción. Cómo se articula el mensaje, cómo se transmite y, por sobre todo, qué sucede con el receptor. Una de las teorías más utilizadas para explicar la comunicación organizacional es la **Teoría del Sistema Social**, entendiendo que el proceso es infinitamente más complejo que la entrega de información de un emisor a un receptor mediante un canal.

La Teoría de Sistemas fue propuesta por el biólogo Karl Ludwig von Bertalanffy con el fin de construir un modelo práctico que le permitieran conceptualizar fenómenos que la ciencia clásica no podía explicar. Tal es el caso de las ciencias sociales, donde conceptos como "organización" quedaban excluidos de todo marco. Bertalanffy dice que un sistema es un conjunto de objetos, que tienen relación entre ellos y con sus respectivas propiedades y atributos, es decir, interactúan. Llevado a las organizaciones, las podemos entender como un sistema abierto, lo que implica que cada parte por separado, convertida en un sistema, mantiene una relación constante con su medio ambiente, intercambiando información, energía, etc. A su vez, este sistema está formado por subsistemas independientes (como podemos entender a los distintos departamentos o áreas con que cuentan las organizaciones y que se relacionan a diario). Si pensamos en un sistema social cerrado, probablemente esté destinado al fracaso, pues no existiría interacción entre sus partes, sin la posibilidad de evolucionar ni de adaptarse a su entorno ante eventuales cambios. Una organización, para estos efectos, es entendida de la misma forma que el cuerpo humano, donde cada célula, sin importar su tamaño, responde de manera coordinada a los estímulos totales. O una familia, que requiere constante comunicación y cohesión para funcionar.

Lo importante en esta relación es mantener el equilibrio, para lo cual hay que integrar las condiciones existentes en el entorno, o bien cambiarlas, en el caso de que la organización no se pueda adaptar. Herramienta clave para lograrlo es la **comunicación**. Es vital mantener un canal fluido de comunicación dentro de los subsistemas, y desde ellos hacia el exterior.

Sobre esta base, diversos autores han argumentado la existencia y despliegue de la comunicación organizacional, entendiéndola como la herramienta para conseguir el equilibrio entre las partes y el entorno. Uno de los teóricos que ha influenciado el trabajo en este sentido es James Grunig, quien afirma que "la comunicación organizacional es una ciencia social del comportamiento, que trata de guiar la conducta de las entidades en su relación con el entorno social" (Losada, 2004:48). Cuando existe un desequilibrio, cualquiera de los actores de la interacción puede manifestar su descontento y pedir cambios o mejoras. En estos casos, es la comunicación la encargada de devolver las cosas a su lugar.

Según Grunig, durante el siglo pasado (cuando se vivió la génesis de la comunicación organizacional), se utilizaron diversos modelos de comunicación con el fin de, o bien lograr adaptarse al entorno, o controlar todas las condiciones y circunstancias. El autor define cuatro modelos básicos: *agentes de prensa* (básicamente relaciones públicas, donde la credibilidad no es lo más importante), *información pública* (comunicación unidireccional, donde se desconoce las reacciones de la audiencia, sin embargo, la precisión es importante), *bidireccional asimétrico* y *bidireccional simétrico*. Los dos últimos modelos han sido más utilizados los últimos 20 años, dada la importancia que se entrega al receptor, quien no sólo capta el mensaje, sino que existe un feedback a fin de generar mejoras. Por supuesto, entre el simétrico y el asimétrico existen diferencias evidentes: mientras el asimétrico plantea un fin último de *persuasión* y más bien busca cambiar las actitudes y no las prácticas, el otro aspira a la *comprensión* mutua, a generar diálogos con miras a cambiar las prácticas (Davies, 2005).

A pesar de las críticas que recibió este modelo, ha sido el más utilizado al momento de extender teorías sobre la comunicación organizacional.

### **2.3. Conceptos de investigación**

A lo largo de esta investigación se hablará de una serie de conceptos e ideas que configuran los estudios de la comunicación organizacional:

#### **2.3.1. Organización**

El concepto organización puede entenderse de distintas maneras según el contexto y necesidad. Etimológicamente, la palabra proviene del griego "organon", que significa *instrumento*. Por otro lado, el concepto también es entendido como un *grupo social*, y como un proceso realizado para conseguir un objetivo. Aunque estas tres acepciones son utilizadas en ámbitos distintos, la naturaleza de su significado permite tomar de cada una algo relevante para nuestro propósito.

Otras definiciones apuntan a que la organización tiene relación con el *organismo*: que consta de partes independientes que, aunque funciona cada una por separado y a su propio ritmo, confluyen en una sola misión; tienen un objetivo común, que consiguen trabajando de manera coordinada y específica.

Dentro de los conceptos más aceptados se entiende que una organización "es un conjunto de personas que se reúne en torno a uno o más objetivos comunes y trabaja coordinadamente por su consecución" (Medina, 2008:4). Como se estableció en la revisión de la Teoría de Sistemas, se entiende que las organizaciones se conforman por unidades independientes, interrelacionadas y a su vez, relacionadas con el entorno. Al entender las organizaciones como *sociales*, nace la necesidad de optimizar su funcionamiento a través de una comunicación fluida, coordinada y alineada.

Existen muchas formas de clasificar a las organizaciones. Una de las más utilizadas

es la categorización a partir de su naturaleza, es decir, si es privada, gubernamental, sin fines de lucro, etc. Sin embargo, esa clasificación sigue un aspecto más bien comercial, sin dar pistas sobre su funcionamiento. Existe una propuesta de la American Marketing Organization, utilizada por Álvaro Medina, en su Manual de Comunicación Organizacional, que también entrega señales sobre los flujos de comunicación y organización interna. Las organizaciones quedarían definidas en las siguientes categorías:

- Organización Burocrática: En este tipo de organizaciones - generalmente gubernamentales -, las decisiones oficiales están circunscritas por leyes, reglas y regulaciones inflexibles y lentitud en la acción. A veces está aplicado a estructuras de negocio jerárquicas que, se piensa, llevan a procesos de decisión lentos y una respuesta similar cuando se refiere a los cambios.

- Organización Departamentalizada: Organización dividida en unidades independientes, y algunas veces también interdependientes, donde la regulación es más flexible, permitiendo a las unidades algunos cambios y rangos de acción propios.

Existe otro tipo de clasificación que pone énfasis en la estructura, y que expresa sus variables según el orden de sus elementos internos, ya sea por jerarquía o poder. Estas estructuras se sostienen por las propiedades de la organización y no por sus miembros, lo que implica que deberán ser lo suficientemente robustas como para continuar su correcto funcionamiento sin importar quién ejecute el cargo.

"La organización se define desde el punto de vista del organismo (de ahí la noción de cuerpo y lo que le atañe, lo corporativo), cuyo fin es productivo, y la comunicación, como un sistema de apoyo para la consecución de los fines" (Medina, 2008: 8).

### **2.3.2. Comunicación organizacional**

Al interior de las organizaciones se consideró que la comunicación podía ser utilizada como una excelente herramienta para generar soluciones. Se pensó,

entonces, que la comunicación lograba alinear a las organizaciones en pos de conseguir objetivos comunes y que, además, ayudaba a generar y mantener las relaciones entre los componentes.

a) Comunicación:

La comunicación es un acto inherente a los seres humanos; sin ella, sería imposible la vida como la conocemos. Desde que el hombre comenzó a poblar la Tierra, se vio en la necesidad de interactuar con sus pares y con su entorno, por lo que la comunicación ha sido fundamental para establecer relaciones sociales que permitieron el establecimiento de las civilizaciones.

Las teorías sobre la comunicación han intentado describir este proceso, en el que existe una transmisión de mensajes entre individuos, intercambiando también experiencia social e histórica. Las teorías de la comunicación apuntan a que hay una entrega de un mensajes desde un emisor hasta un receptor (mecanicista); o en el que las sensaciones e ideas de emisor y receptor influyen determinadamente en el contenido del mensaje (psicológico); o bien existen teorías en que la comunicación es el producto de significados e interrelaciones compartidas (interaccionismo simbólico). Entendemos, entonces, la comunicación como un proceso de intercambio de mensajes y experiencias. **La comunicación organizacional es el intercambio de mensajes entre la organización y sus componentes, así como hacia los públicos externos.**

b) Flujos de comunicación:

Una vez que la comunicación está instaurada en las organizaciones, es importante saber cómo serán distribuidos los mensajes. Es evidente que no todos podrán acceder a la misma información, por lo que es necesario canalizarla para que cada uno de los componentes reciba los mensajes que son necesarios para su correcto desempeño. "Así consideramos la información como un insumo - para el control o para generar estímulos - mediante el cual son posibles el aprendizaje y la concreción de los

procesos internos" (Medina, 2008:16).

- Comunicación descendente: Los mensajes son difundidos desde la cabeza de la organización hacia el resto de los funcionarios. Generalmente este tipo de comunicación se da más bien en organizaciones jerarquizadas, ya que los mensajes que emanan desde las esferas más altas tienden a ser órdenes e instrucciones de manera unidireccional, ya que no existe un canal que permita enviar un feedback o respuesta de quienes recibieron el mensaje.

- Comunicación ascendente: Permite que cada miembro de un nivel determinado comunique lo que considera de interés para el nivel superior (Ongallo, 2007:35). Este tipo de comunicación permite que las esferas superiores conozcan el desempeño, las interrogantes y las sugerencias de los funcionarios. Para que exista este tipo de comunicación, las organizaciones deben alcanzar un grado de madurez que asegure un ambiente propicio para que el funcionario se desenvuelva con confianza.

- Comunicación horizontal: Permite relacionar de manera rápida y efectiva distintos componentes de la organización, ya sean individuos o unidades más complejas, como departamentos. Este tipo de comunicación es propio de organizaciones menos jerarquizadas, donde existen más espacios de comunicación informal.

- Comunicación diagonal: Se da principalmente cuando existe interacción entre grupos interdisciplinarios: comisiones entre departamentos, equipos amplios de trabajo, etc., que se relacionan con estructuras formales de la organización. Para lograr los objetivos, la comunicación se realiza entre las jerarquías de un departamento y las bases de otros, resultando un flujo dinámico.

### **2.3.3. Comunicación interna**

La comunicación interna es entendida como la comunicación organizacional que se realiza dentro de la misma organización, para el "cliente interno": cada uno de los funcionarios. Este tipo de comunicación se utiliza mayormente para lograr pertenencia,



cohesión de esfuerzos entre los miembros que pertenecen a la organización (Rencker, 2008:9); lo que se traduce en la gestión de la cultura corporativa, pues en los mensajes que se transmiten, también se entrega valiosa información sobre los atributos y valores de la organización, así como sus tradiciones.

En el apartado anterior, de flujos, queda claro que la comunicación debe ser canalizada de manera correcta para que cada uno de los funcionarios acceda a los mensajes relevantes. Es importante que las herramientas de comunicación interna, así como el flujo, sea el adecuado para que los mensajes que emanen desde el interior de la organización tengan la coherencia y el rigor que la conviertan en la comunicación oficial, sin dejar espacio para que la información que circule de manera informal (conversaciones de pasillo, etc.), genere confusiones y alteraciones de la comunicación.

#### **2.3.4. Comunicación externa**

La comunicación organizacional es entendida como la interacción entre los componentes de la organización entre sí, y de la organización con el entorno. La comunicación interna tiene la misión de canalizar los mensajes dentro de la organización, mientras que la misión de la comunicación externa es llevar esos mensajes hacia el exterior o entorno. Sus objetivos son la gestión de la imagen de la organización, la relación de ésta con su entorno y la gestión del diálogo del organismo con sus diferentes públicos (Exportador Digital, 2004). Es mediante la comunicación externa que la organización puede hacer llegar a sus públicos los mensajes sobre lo que es y qué es lo que ofrece.

#### **2.3.5. Imagen corporativa**

La imagen corporativa, según Paul Capriotti, (Losada, 2004: 57-72) es "la estructura o esquema mental sobre una compañía que tienen sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que esos públicos utilizan para identificar y diferenciar a la compañía de las demás" (62), y puede observarse desde dos perspectivas:

- Imagen como "emisor": La organización emite un "producto comunicacional" que sirve para que el público vea de ella lo que el organismo quiere, así como los conceptos que quiere que sean asociados a su nombre. Capriotti también indica que la imagen la hace la empresa, cada una de las personas que trabaja en ella, y hace la distinción entre quienes son parte de la organización y aquellas personas que figuran como colaboradores externos; quienes pueden tener una influencia de menor grado, y cuyo resultado puede ser más o menos intenso.

- Imagen como "recepción": La imagen corporativa sería definida como una percepción de los públicos sobre la organización. Se forma en las personas receptoras con la información o desinformación sobre la organización.

La imagen corporativa es un conjunto de **activos intangibles**. Si bien no se puede cuantificar cuál es el aporte a nivel económico del reconocimiento de una marca por el público, sí se tiene conciencia de que mientras más se asocie una marca con buenos atributos, mayor será la inclinación del público por ella. La imagen es trascendental a la hora de transformarse en un *top of mind*, o ser lo primero en que piensa el público.

En los mercados actuales es una práctica común transformar la imagen corporativa. Sólo en el último tiempo, y por mencionar un puñado de marcas reconocidas que han cambiado su imagen en pos de llegar a nuevos públicos, están las grandes cadenas de *retail* como Falabella, Ripley y Paris (conocida en los 90 como Almacenes Paris), que debería estar precedida de un cambio también en la identidad corporativa. Este constante cambio de imagen se debe principalmente a cinco factores:

- Globalización (es posible acceder a mayores y mejores marcas provenientes de diversos países del mundo, con variada oferta)
- Mayor competencia
- Fusiones y adquisiciones (lo más fuerte prevalecerá)
- Alianzas (para robustecer la organización)
- Privatizaciones (la consigna es adaptarse o morir)

Es importante recalcar que "una organización nunca puede sentirse dueña de su imagen, ni aspirar a tener un perfecto control sobre ella. La imagen evoluciona en las mentes de las personas con relativa autonomía de la entidad que la proyecta" (Tironi y Cavallo, 2006: 80). Sin embargo, lo único que puede manejar con mayor soltura, es la identidad. No se puede lograr una imagen sólida sin tener claro quién se es. Antes de que se lleve a cabo el proceso de la imagen corporativa, obligatoriamente debe realizarse el proceso de generación de **identidad**.

### **2.3.6. Cultura corporativa**

Justo Villafañe, en "La gestión profesional de la imagen corporativa", cita a Edgar H. Schein a la hora de hablar del tema. Schein utiliza la teoría etnográfica y define a la cultura "como un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser señaladas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas". Esto quiere decir que estas presunciones operan a un nivel de inconsciente dentro del colectivo, pues tiene mucho que ver con la percepción de ellos con respecto a la organización y al entorno que la rodea.

El concepto de "*cultura*" es clave para entender lo que es la cultura corporativa. La cultura, entendida desde las aproximaciones de las ciencias sociales, integra la existencia de valores, hábitos, creencias y costumbres de un grupo que comparte un determinado territorio geográfico, idioma, etc.

La cultura corporativa incluye las experiencias, creencias y valores de la organización, así como las de quienes la componen; las normas, ideas, objetivos y modos de hacer; expectativas, reacciones y también temores. La historia es de gran importancia a la hora de los cambios en la cultura, cuando existe una organización que constantemente renueva a sus componentes, es difícil retomar las tradiciones de ésta. No así cuando la mayoría de los componentes llevan varios años y han adoptado las

buenas y las malas prácticas: cambiar significa un enorme desafío.

Por otro lado, mientras mayor sea la identificación de los funcionarios de la organización con la cultura organizacional, mayor será el compromiso que se adquiera con ésta. Sin embargo, existen casos en que los directores de una organización – pensando que no existe una cultura corporativa – solicitan ayuda de expertos para crearla. Toda estructura formada por personas tiene una cultura. Que sea la que la organización espera es otro tema, pero la cultura, finalmente, no se crea: existe. De la única forma en que puede entenderse que las culturas se crean, es cuando pensamos que es una construcción dinámica, que va agregando o eliminando elementos con el correr del tiempo, con la constante interacción entre jefaturas y funcionarios y agentes externos (Yturralde, 2008).

## 2.4. Identidad corporativa

A pesar de que la identidad es parte de los conceptos básicos para hablar de comunicación organizacional, reviste de una mayor importancia para esta investigación, por lo que tendrá un tratamiento especial, permitiendo profundizar más en ella.

La identidad corporativa es mucho más que la marca, el isotipo o la imagen visual que la organización puede tener hacia el exterior. Sin duda que parte de la identidad es cómo se ve y cómo se muestra a su entorno, pero reducirla únicamente a un logotipo es olvidar el gigantesco proceso que debe vivir una organización para establecer una identidad que refleje lo que en verdad es. La identidad corporativa es "el conjunto de atributos, valores o características que la empresa asume como propias, y con las que la compañía se autoidentifica y autodiferencia de las demás" (Losada, 2004:65).

Justo Villafañe entrega una serie de factores a considerar a la hora de hablar de identidad corporativa. Para el autor, existen tres líneas fundamentales donde se gesta la identidad: la esencia de la organización, la intersección de hechos como el proyecto empresarial, la cultura y la historia; y los atributos. Es importante recalcar que la identidad es un proceso racional y consciente realizado por la organización. Existen hitos, eso sí, como la historia de la misma, donde la influencia de las gerencias generales es menor. Sin embargo, a la hora de trazar directrices de lo que la empresa *desea ser*, es vital la realización de un proceso en que "la organización se vuelva hacia su interior, se mira, se conoce, se entiende y, sobre esa base, es capaz de actuar" (Medina, 2008: 18).

*Atributos:* Villafañe distingue tres grupos de atributos, que se dividen según su naturaleza. En primer lugar, menciona a los atributos permanentes, a los que corresponde la actividad productiva, la competencia, la historia, la naturaleza societaria y la relación con el entorno.

En segundo lugar, distingue los de estrategia empresarial, donde se encuentran el

proyecto empresarial (con la filosofía de la organización, las orientaciones estratégicas y las políticas de gestión), la **misión** (corresponde a la razón de ser de la empresa) y la **visión** (es el camino que quiere seguir la empresa, lo que quiere ser y cómo quiere ser reconocida. Además, sirve de directriz principal para establecer las estrategias de la organización).

En tercer lugar están los atributos de la cultura corporativa: comportamientos, valores y presunciones básicas. Estos tres polos generan la identidad corporativa, la que luego llegará a los públicos internos y externos a través de la **imagen corporativa**. "La identidad se adhiere a esos rasgos propios de la cultura y, a partir de ellos, otorga significación a las acciones organizacionales (...) se trata de un espacio de pertenencia, de un conjunto de representaciones y significaciones que permiten que los integrantes del organismo comprendan su singularidad" (Medina, 2008:17).

La identidad se emplaza en la mente de quienes componen la organización, en su práctica, historias, hábitos, costumbres, productos, líderes, etc; y así como la imagen, son activos, parte del capital social de la organización.

## 2.5. Comunicación e identidad

### 2.5.1. La comunicación en la construcción de identidad

"La principal función de la Comunicación Interna en la organización es la construcción o afianzamiento de la identidad corporativa, a partir de la gestión de los elementos que la componen: comportamiento, valores y comunicación" (Medina, 2008:19).

Cuando en las organizaciones descubrieron que la comunicación era una herramienta a su servicio, comprendieron también la importancia que reviste en el trabajo dentro de grupos sociales. Ahora bien, "para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa" (Losada, 2004:259-260). Ambos conceptos, comunicación e identidad están íntimamente relacionados. La comunicación se convierte en un nexo. Sin lograr una identidad que soporte una cultura, no habrá espacio para la comunicación. Sin comunicación, no existe forma de traspasar y transmitir entre los componentes de la organización sus objetivos, valores, atributos, manera de hacer, etc.

"De ahí, entonces, que la Comunicación Interna como herramienta para la construcción de una identidad corporativa implique la disposición del escenario para las modificaciones de identidad necesarias, de acuerdo con las señales que se reciban del entorno y con la detección de señales de cambio de intereses desde el interior de la organización" (Medina, 2008: 19). Esas señales, indica el autor, están dadas por tres indicadores: el **saber organizacional** sobre su historia, misión, visión, procesos, etc. Es, en la práctica, cuánto conocen los funcionarios a su organización.

Otro indicador es el **clima organizacional**, que entrega señales sobre la disposición anímica del funcionarios respecto de la organización. Las encuestas de clima organizacional, eso sí, toman "una fotografía" de un momento específico en la vida de la organización, el que puede verse afectado por factores internos o externos tal vez

pasajeros y que no son parte estable dentro del organismo, pero quedarán registrados en los resultados.

El último indicador es el **hacer organizacional**, y queda de manifiesto en los resultados comparados con los objetivos.

Como se señaló anteriormente, la identidad se construye a través de un proceso consciente, en el que la organización reflexiona acerca de sus acciones, sus proyectos, valores, atributos, etc. Para que esto sea posible, la comunicación debe tener en cuenta ciertos aspectos de gran relevancia, como es el caso del reconocimiento del público interno, es decir, quiénes recibirán los mensajes y cuáles son sus necesidades. Cuál es su estatus dentro de la organización, ¿es una unidad menos permeable?. El equipo que esté trabajando en este proceso también debe tener claridad sobre lo que va a transmitir: conocer a cabalidad la misión, la visión y los valores de la organización.

Sin importar la herramienta de comunicación interna que se utilice, es indispensable que el tono de los mensajes sea cohesionador, es decir, "todos somos parte de lo mismo". Se debe hacer el mayor esfuerzo para incluir a cada uno de los componentes de la organización y lograr que se sientan identificados con los conceptos propuestos.

Para conseguir estos objetivos, la comunicación interna debe tener flujos y canales de comunicación claros (para toda la organización) y eficientes. Además, y como ya se mencionó, mantener siempre un tono cohesionador, que permita la participación de todos los funcionarios. También es recomendable generar un conjunto de mensajes coherentes, con un lineamiento claro y definido, que no deje espacio a dudas ni confusiones, así como tampoco espacio para rumores o conversaciones informales que interfieran con los objetivos de la comunicación interna.



### **2.5.2. Identidad y comunicación en un escenario de fusión**

Las fusiones o adquisiciones de empresas es un acto recurrente en el mundo empresarial actual. Desde fusiones de pequeñas compañías a gigantes del *retail* o la banca, han generado la necesidad de establecer un fuerte plan de comunicación organizacional a fin de direccionar a la nueva entidad. La primera duda de los componentes de la organización, más allá del temor inmediato en lo que respecta a la permanencia en la misma, es qué sucederá con todo lo que se construyó. ¿Qué pasará con las tradiciones, ritos, maneras de hacer?

Responder esa pregunta es tarea de la alta gerencia. Sin embargo, en un trabajo coordinado con otros departamentos, como es el caso de las áreas destinadas a las comunicaciones, deberán establecer un plan de acción que permita, en primera instancia, tranquilizar el ambiente, reducir al máximo la incertidumbre, y entregar todas las herramientas para propiciar una transición efectiva.

Sanofi-aventis de Chile vivió su última fusión hace cinco años. Hoy, en pleno trabajo con un nuevo gerente general instalado hace un año, ha comenzado a vivir un proceso consciente de búsqueda de su identidad. Para ello se ha generado una estrategia que busca alinear a los funcionarios mediante el fortalecimiento de su comunicación interna y externa, y así lograr encaminar a la organización hacia un futuro común.

## **2.6. Aplicaciones**

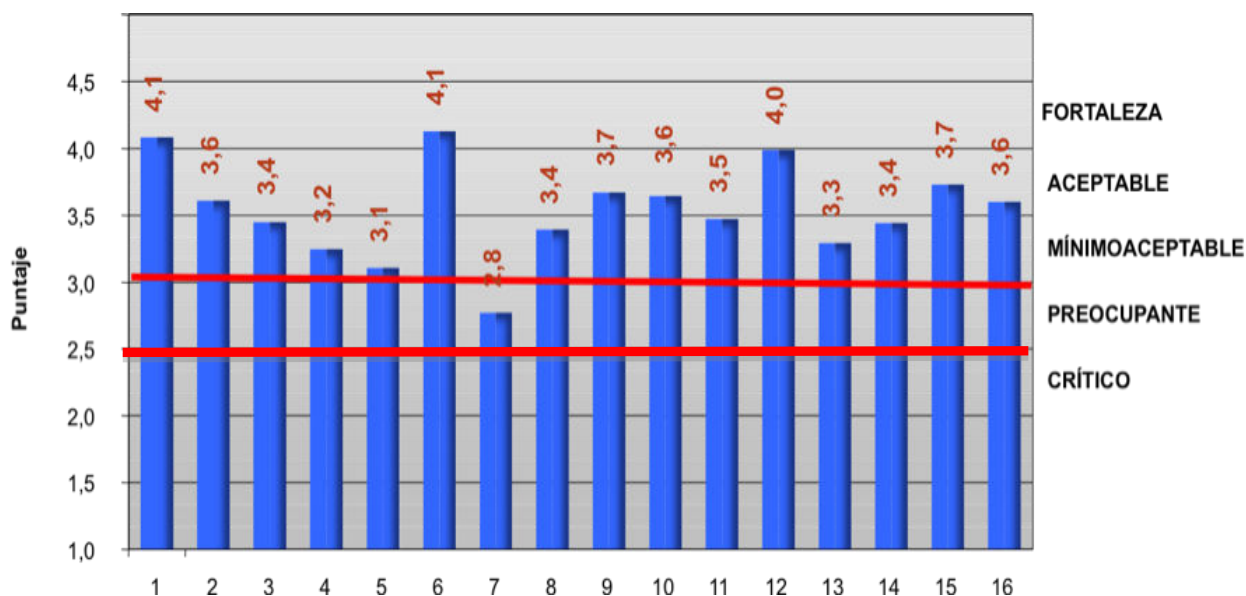
### **2.6.1. Encuestas y estudios en sanofi-aventis**

#### **2.6.1.1. Encuestas de clima laboral**

En los últimos cinco años, sanofi-aventis ha realizado dos encuestas de Clima Laboral: la primera, dos meses después de la fusión de Sanofi Synthélabo y Aventis Pharma, y la segunda, en marzo de 2009. En esa oportunidad, Fuchs Consultores fue la empresa encargada de realizar la encuesta, la que tuvo un 87% de respuesta, con la participación de 161 empleados. La medición se realizó en base a 16 dimensiones, con un puntaje total de entre 1,0 y 5,0 y con la siguiente escala: De 1,0 a 2,5 es considerado *crítico*; de 2,5 a 3,0, *preocupante*; de 3,0 a 3,5, *mínimo aceptable*; de 3,5 a 4,0, *aceptable* y entre 4,0 y 5,0, es considerado una *fortaleza*.

##### *Dimensiones a evaluar:*

1. Claridad organizacional
2. Respaldo organizacional
3. Perspectivas de progreso y desarrollo
4. Comunicaciones
5. Remuneraciones
6. Motivación por el trabajo
7. Cooperación entre áreas
8. Beneficios y actividades socio recreativas
9. Liderazgo
10. Factores físicos y ambientales
11. Organización del trabajo
12. Identificación con la compañía
13. Calidad y satisfacción del cliente
14. Imagen de la alta dirección
15. Trabajo en equipo
16. Impacto del estudio



### Resultados de la encuesta

- La dimensión peor evaluada fue la 7: Cooperación entre áreas, con un 2,8 (*preocupante*)
- La mayoría de las dimensiones (7) fueron evaluadas con el *mínimo aceptable*: Perspectivas de progreso y desarrollo, Comunicaciones, Remuneraciones, Beneficios y actividades socio recreativas, Organización del trabajo, Calidad y satisfacción del cliente, Imagen de la alta dirección
- Cinco dimensiones fueron consideradas *aceptables*: Respaldo organizacional, Liderazgo, Factores físicos y ambientales, Trabajo en equipo, Impacto del estudio
- En el límite entre *aceptable* y *fortaleza*, se encuentra la Identificación con la compañía
- Sólo dos dimensiones fueron consideradas como *fortalezas*: Claridad organizacional, y la Motivación por el trabajo

Posteriormente, los funcionarios fueron convocados a una reunión de equipo, donde se compartieron los resultados de la encuesta. Luego, se delimitó la estrategia para seguir trabajando en base a los hallazgos del estudio.

Durante la primera mitad de mayo se realizaron tres focus groups, cuya

composición fue definida por Fuchs Consultores, con el objetivo de “profundizar el trabajo de las áreas que requieren mayor apoyo de nuestra compañía”, como se señaló en un comunicado de la organización. Tras el focus group, los resultados serían difundidos a la compañía, quienes trabajarían los puntos más débiles en equipo, lo que – hasta noviembre de 2009 – no se había concretado. Finalmente, como la encuesta incorporaba la posibilidad de escribirle directamente al gerente general, se entregaron las respectivas respuestas. Se recibieron 62 cartas, de las cuales algunas se enviaron de manera anónima. Aquellas que fueron debidamente firmadas, fueron respondidas cara a cara, mientras que las anónimas fueron agrupadas en torno a tres temas, y se respondieron mediante cartas enviadas por correo a todos los funcionarios.

#### **2.6.1.2. Informe de Comportamiento Organizacional sanofi-aventis Chile**

En agosto de 2008, el *Team* GMBP (grupo desprendido del departamento de *Business Support, Good Management and Business Practices*) realizó un informe de comportamiento organizacional, que buscaba plantearse como “un primer intento por determinar eventuales mejoras al interior de la compañía”. El equipo consignó que la base del desarrollo armónico es entender – y mejorar, si corresponde – cómo se producen las interacciones entre individuos y el colectivo para lograr las metas.

##### Resultados

El principal problema está centrado en la comunicación, lo que se traduce en tres conceptos clave:

- Ausencia de cultura organizacional clara
- Falta de compromiso por parte de los empleados
- Interacción interdepartamental

### Conclusiones del informe de comportamiento organizacional

- “Existe consenso en que lo primero que se debe hacer es mejorar la gestión de flujos de información a todos los empleados, con un mayor involucramiento del grupo directivo”.
- “A su vez también Recursos Humanos debiera tener una política clara de cual es la cultura deseada y qué es lo que espera de cada empleado”.
- “El establecimiento de canales formales de comunicación antes ya mencionados ayudaría a establecer sinergias para sacar mejor provecho de los recursos”.
- “Se advierte, asimismo, que se han realizado en otras oportunidades evaluaciones y diagnósticos de la naturaleza de este informe, pero no se han llevado a planes de acción concretos para combatir los problemas detectados, probablemente por falta de tiempo, recursos, involucramiento gerencial, etc.”
- “La percepción generalizada es que la compañía posee gente excelente pero falta unificar todo y eso es tarea de la dirección”.
- “Aún cuando entendemos que se requiere de una intervención de mayor planificación de manera de abordar el tema de la comunicación de manera integral, al parecer la solución no es compleja, o a primera vista es por donde consideramos se debería empezar, esto es; mejorar los canales de comunicación desde el Directorio hacia abajo, centrándose en una mayor preocupación de que la información llegue a todos y que ésta sea traspasada de manera oportuna. Hecho esto, parecerán solucionarse en parte la falta de compromiso por parte de los empleados”.

### **III. Marco metodológico**

#### **3.1 Objetivos**

##### **3.1.1. Objetivo general**

- Analizar el proceso de formación de identidad corporativa en el laboratorio Sanofi-aventis Chile tras la fusión de ambas compañías.

##### **3.1.2. Objetivos específicos**

- Describir el proceso de formación de identidad corporativa en las empresas
- Identificar la estructura de organización de Sanofi-aventis
- Identificar los aspectos que dan forma a la identidad corporativa de Sanofi-aventis Chile
- Describir la experiencia de los funcionarios de Sanofi-aventis Chile frente a las estrategias de formación de identidad generadas por la compañía
- Identificar la valoración de los funcionarios respecto de los canales de comunicación generados por la compañía
- Identificar si hay aspectos que dificultan la formación de una identidad corporativa

#### **3.2 Diseño de la investigación**

##### **3.2.1. Tipo de investigación**

Este estudio de caso corresponde a una investigación exploratoria, pues éstos "se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes". (Hernández, 1998: 25). Si bien existen estudios y literatura sobre comunicación interna e identidad corporativa, ninguno se ha generado en el contexto de la fusión de sanofi-aventis Chile y la experiencia de sus funcionarios, por lo que esta investigación propone el primer acercamiento al fenómeno.

Este estudio se plantea como cualitativo, y generará respuestas a través del análisis de contenido, que “facilita la descripción e interpretación sistemática de los componentes semánticos y formales de todo tipo de mensaje, y la formulación de inferencias válidas acerca de los datos reunidos” . (Krippendorff, 1990:11)

### 3.2.2. Definición del universo

Sanofi-aventis es una empresa multinacional que cuenta con más de cien filiales en el mundo. Según la información disponible en su página web <sup>1</sup>, tiene presencia en América del Norte, Latinoamérica, Europa, Asia Pacífico, África y Medio Oriente. El universo de esta investigación, sanofi-aventis de Chile, cuenta con 201 empleados, divididos en tres grandes áreas: 84 de ellos pertenecen al personal de oficina (administrativos), 34 a la URC (Unidad de Investigación Clínica) y 83 a la Fuerza de Ventas (visitadores médicos que trabajan en terreno). El personal de oficina, a su vez, se divide en 10 departamentos: Departamento Médico (9), Recursos Humanos (10), Finanzas (25) [que integra al departamento de informática, IS, con 7 personas y jefatura propia], Gerencia General (3), Promoción y Ventas (2), Marketing (10), Business Support (7), Departamento Técnico y Regulatorio (3), Departamento Comercial (4), Unidad Hospitalaria (6) y Comunicaciones y Public Affairs (3)<sup>2</sup>.

La URC está compuesta por 34 personas, de las cuales 1 es directora, 5 son Clinical Project Leader (Líderes de Proyecto), 18 son Monitores de Estudios Clínicos, y 10 corresponden a “otros”: asistentes, asesores médicos, profesionales Trainees, entre otros.

La Fuerza de Ventas se divide en dos grandes grupos: Regiones y Santiago. Los equipos de regiones se dividen en Norte-V Región, VI-VIII Regiones y Sur. Respecto al modelo de venta, son lo que se conoce como Mixto y Súpermixto, es decir, promocionan todos los productos de la compañía. El grupo de Santiago, por su parte,

---

<sup>1</sup> El sitio web [www.sanofi-aventis.com](http://www.sanofi-aventis.com) fue visitado en agosto de 2009.

<sup>2</sup> Información entregada por Recursos Humanos en agosto de 2009

se divide en 6 equipos, según área terapéutica: Cardiología, Diabetes, Unidad Hospitalaria, Base Business, Osteo y Trombo.<sup>3</sup>

### 3.2.3. Selección de la muestra

“La muestra es una pequeña parte de la población estudiada”, (Ávila, [s.a]) y se utiliza a fin de otorgarle propiedades a un grupo que permitan obtener información sobre ésta.

La muestra utilizada comprende dos grupos:

1. Directivos: Todos quienes tengan a su cargo la dirección de un área de la organización, tenga éste el rango de Director o Gerente. Debe formar parte del Comité Directivo (ComDir) como miembro estable o invitado regular. En este caso es importante conocer cómo han canalizado la información hacia sus equipos y cuál ha sido la recepción de éstos según sus balances.
2. Funcionarios: Sin importar la definición y rangos que tengan al interior de la organización (N, N-1, N-2). Los funcionarios serán considerados como todo aquel que tenga un superior jerárquico con representación en el ComDir. En este caso, se buscará conocer la experiencia de los funcionarios. En caso que corresponda, este análisis podrá incluir a los estudiantes en práctica, ya que reciben el mismo entrenamiento que los funcionarios estables de la organización y, a excepción de la URC, suelen permanecer en la compañía por un periodo promedio de un año.

Para los efectos de esta investigación se utilizarán únicamente entrevistas semi estructuradas. Como esta investigación busca conocer experiencias y percepciones, se realizará una selección de muestra no probabilística, donde los entrevistados serán elegidos de manera arbitraria según sus características y el aporte que pueden brindar al estudio. Serán seleccionados según su cargo y tiempo en la compañía, así como su perfil personal: de esta manera se incluirán hombres y mujeres de todos los

---

<sup>3</sup> Información entregada por el Departamento de Promoción y Ventas en agosto de 2009.



departamentos, jerarquías y tiempo de permanencia en la compañía.

Del total de 201 personas que componen sanofi-aventis, se seleccionaron 20, divididas en:

Directivos, 4; personal de oficina divididos por departamento, 10; URC, 2 y Representantes Médicos, 4. Se aplicarán dos modelos distintos de entrevistas: uno comprenderá a los Directivos, en su calidad de “ejecutores” de las estrategias; y funcionarios, en calidad de “receptores” de las mismas.

Con respecto a los funcionarios, en el caso de las áreas que incluyan a varios integrantes, se realizará la cantidad de entrevistas propuestas hasta que exista saturación, es decir, “hasta el punto en que ya no se obtiene nueva información y ésta comienza a ser redundante”.(Martín-Crespo, Salamanca: 3) Cuando esto ocurre, la información que se obtiene entrega datos relevantes sobre el objeto de investigación y que es compartida por una porción importante de la organización.

#### 3.2.4. Técnica de análisis

Análisis de contenido:

Puesto que el eje central de la investigación consiste en conocer experiencias asociadas a un fenómeno, es que este estudio recogerá la información a través de entrevistas que serán procesadas a través de análisis de contenido, pues “ofrece la posibilidad de investigar sobre la naturaleza del discurso. Es un procedimiento que permite analizar y cuantificar los materiales de la comunicación humana. En general, puede analizarse con detalle y profundidad el contenido de cualquier comunicación” (Porta y Silva, [s.a]: 8)

### 3.2.5. Herramienta de análisis

Para esta investigación se eligió la entrevista semiestructurada por las siguientes razones:

- Permite realizar preguntas que podrían cohibir al entrevistado en un contexto de entrevista grupal, focal group o focus group.
- Al realizarse encuentros grupales, se corre el riesgo de reunir a personas que, según la experiencia del investigador, podrían generar que la conversación cambiara de foco, centrándose en otros tópicos poco beneficiosos para el estudio.
- La entrevista semiestructurada permite seguir un cuestionario modelo y guiar la conversación, pero a su vez permite al entrevistado expresarse y profundizar en los temas que tanto él como el investigador estimen más relevantes.

### 3.2.6. Unidades de análisis

A partir del objetivo general y los objetivos específicos planteados en esta investigación, se seleccionaron las siguientes unidades de análisis:

- *Flujos de comunicación*: Recorrido que realizan los mensajes desde su emisor hasta el receptor. La comunicación en una organización se puede generar respetando las estructuras jerárquicas o bien de manera informal. Hay que poner especial atención en estudios de estas características, en lo que sucede con el flujo cuando es informal y se traduce en un ruido que impide la comunicación eficiente.

- *Comunicación interna*: Es la interacción que se genera entre los funcionarios de una organización. La comunicación interna tiene dos variables importantes: la comunicación formal, que busca transmitir información de relevancia a toda la organización, mientras que en la comunicación informal puede, además de transmitirse

información importante, vincular a los funcionarios en otros ámbitos.

- *Clima laboral*: Es una fotografía de un momento de la organización. Éste relata las percepciones, sentimientos y motivaciones de los funcionarios. Cómo perciben el trabajo, sus condiciones, cómo es la relación con su entorno: con sus pares y jefaturas, qué piensan sobre la organización, si se sienten o no identificados con ella.

- *Relaciones informales*: Relaciones interpersonales que se generan en base a afectos, afinidades y empatías. Se generan dentro de la organización, pero pueden extenderse fuera de sus límites. Dentro de las relaciones informales se presume que tienen como base la comunicación interna informal, ya que puede relacionar a personas que no tienen conexión a nivel formal (organigrama).

- *Cultura corporativa*: Es la manera en que se hacen las cosas, los métodos aprendidos, perpetuados y asumidos por los funcionarios. Es la forma en que se actúa, reacciona, trabaja, y que es independiente de factores como la identidad, pues donde hay un grupo humano, se generará una cultura.

## IV. Resultados y análisis

### 4.1. Análisis general de resultados

<b>Comunicación interna</b>	<p>Ha mejorado la comunicación formal: existen reuniones estandarizadas.</p> <p>Las herramientas de comunicación interna formal, como la revista corporativa, ha resultado un acierto y un aporte: conocen a sus compañeros y el quehacer de la compañía.</p> <p>El departamento de comunicaciones ha significado un avance.</p> <p>Informar sobre los nuevos integrantes de la compañía.</p> <p>Hace falta más información sobre el negocio: ventas, metas, presupuestos.</p> <p>Falta comunicación más “presencial” entre áreas.</p> <p>Los funcionarios han debido adaptarse a las tecnologías (e-mail).</p> <p>La comunicación ha sido siempre el área débil de la compañía y, en general, de sanofi-aventis en el mundo.</p> <p>La comunicación informal a veces se transforma en rumores e incertidumbre.</p> <p>Existía incertidumbre respecto de los procesos de despidos.</p>
<b>Flujos de comunicación</b>	<p>La información no baja desde el comité de dirección hacia las bases.</p> <p>Poca comunicación entre áreas.</p> <p>La distribución espacial de las oficinas no facilita la comunicación.</p> <p>Se ha observado una apertura en el directorio para comunicar más.</p> <p>Una comunicación tan jerarquizada dificulta que llegue de manera correcta hacia las bases.</p> <p>Buena comunicación en general de los funcionarios con sus jefaturas directas.</p> <p>Es posible el feedback, así como la comunicación directa y honesta.</p>
<b>Clima laboral</b>	<p>Los funcionarios discriminan según jerarquías.</p> <p>La organización ha iniciado un plan para mejorar el clima laboral, sin embargo los funcionarios son desconfiados y no creen en que los cambios ocurran.</p> <p>Hay una porción esperanzada y entusiasmada con las nuevas propuestas.</p> <p>El trabajo significa un desafío constante.</p> <p>La compañía ofrece posibilidades de desarrollo, lo que es motivante.</p> <p>El clima laboral depende mucho de la gerencia general de turno, la cual tiene alta rotación.</p> <p>Los funcionarios generan un clima donde es agradable trabajar.</p> <p>Los directores no potencian los cambios.</p>

	<p>Alta motivación personal de los funcionarios.</p> <p>Las fusiones generan desgaste en los funcionarios.</p> <p>La última fusión alteró mucho el clima.</p>
<p><b>Relaciones informales</b></p>	<p>Los roces personales dificultan la comunicación y el trabajo.</p> <p>Existen buenas relaciones entre grupos de funcionarios: se comparte la hora de almuerzo y en menor medida se comparte fuera del horario de oficina.</p> <p>Existe admiración dentro de la compañía: se admira el liderazgo, la capacidad de trabajo, la inteligencia.</p> <p>Existen redes de amistad.</p> <p>Se buscan amistades para superar los problemas del día a día.</p> <p>Falta respeto por el otro: no se da respuesta a los requerimientos con prontitud.</p> <p>La confianza genera buenas relaciones, trabajo comprometido y apoyo grupal.</p>
<p><b>Cultura corporativa</b></p>	<p>No existe un proceso formal de inducción. El que comenzó a implementarse en mayo de 2009 es aún demasiado deficiente.</p> <p>Se asume que los funcionarios se integran sabiendo.</p> <p>En general, los funcionarios tienen un buen conocimiento sobre el quehacer de la compañía, no así sobre su historia, la que desconocen en su gran mayoría.</p> <p>El conocimiento de las áreas de la compañía (que no corresponden a la propia) en general es insuficiente.</p> <p>Trabajo aislado, cada área trabaja en equipo pero no con los otros equipos.</p> <p>La compañía no había establecido objetivos a corto, mediano ni largo plazo.</p> <p>Sin embargo, se ha logrado comunicar cuál es la misión y la visión.</p> <p>La compañía (desde Francia) no respeta los tiempos de los funcionarios.</p> <p>La compañía no incluye a los funcionarios en sus proyectos: hace 6 meses eso está cambiando.</p> <p>Proceso deficiente de recepción de nuevos funcionarios. No está la implementación básica para que realicen su trabajo.</p> <p>Las estrategias se hacen para Francia. Los problemas vienen cuando hay que implementarlos en Chile.</p> <p>Aún existe "Cultura Sanofi", "Cultura Aventis".</p> <p>Desorden e improvisación en los procesos.</p> <p>Alta rotación de gerentes generales.</p>

#### **4.1.1. Comunicación interna**

##### ***Comunicación formal***

La comunicación formal dentro de sanofi-aventis era irregular e improvisada. Los comunicados que se enviaban desde Casa Matriz con información sobre la compañía, reportes de ventas, lanzamientos de productos, cambio de ejecutivos, etc., no eran distribuidos entre los funcionarios, quienes finalmente se enteraban por la prensa. De igual forma con la información sobre el ingreso de funcionarios nuevos y la desvinculación, lo que generaba gran incertidumbre al descubrir, el día lunes, que alguien había sido despedido. Desde hace cerca de seis meses se ha enviado un correo masivo cada vez que ingresa un nuevo empleado con su fotografía, una breve reseña de su currículum y cuál será su función. De igual forma se comunica cuando algún funcionario deja la compañía.

Sin embargo, la comunicación mediante correos electrónicos no ha estado exenta de problemas. Los representantes médicos utilizan máquinas que, muchas veces, entregan los correos con desfase o bien, sencillamente no los reciben. Por otro lado, como trabajan todo el día en terreno, no tiene el hábito de revisar el correo, lo que también ha dificultado en cierta medida la comunicación mediante este canal.

La comunicación que existía estaba a cargo de Recursos Humanos, y no existía una estrategia. Incluso, los mensajes debían enviarse más de una vez ante la poca claridad con que eran entregados. Fue en julio de 2008 que se sentaron las bases del Departamento de Comunicaciones, generando un flujo constante de información y cumpliendo, al menos, con entregarla. En enero de 2009 se formó el Departamento de Comunicaciones y Public Affairs, quienes generaron una estrategia para enviar de manera efectiva la información a los funcionarios. En las entrevistas se expresa que la creación de un organismo dedicado exclusivamente a la comunicación se ha traducido en una mejora. “El departamento de comunicaciones ha sido importante en el cuento. Han logrado, por lo menos los mensajes generales, que todo el mundo esté al tanto”, comenta una entrevistada. Otra funcionaria asegura que anteriormente existía un total

desconocimiento: “Han dado un gran paso con el departamento de ustedes, porque antes sí que era una caja cerrada, no se sabía nada”.

### ***Comunicación informal***

La comunicación informal es común dentro de sanofi-aventis. Al no existir una comunicación formal clara, hasta hace un año, los rumores de pasillo eran básicamente la forma en que los funcionarios se enteraban de las actividades, proyectos y otras informaciones relevantes. Los rumores generaron un clima de incertidumbre. Una entrevistada comenta los difíciles meses que siguieron a su llegada, en julio del año pasado: “Cuando yo llegué, un mes después, empezaron a echar tanta gente y yo les decía hola y después se iban. Más encima no comunicaban nada, no se sabía nada, entonces todos estábamos como nerviosos”. Un ejemplo del cambio de estas actitudes se vivió en octubre de este año, cuando el gerente general reunió a toda la compañía para informar la salida de siete personas por reestructuración. Una vez que los funcionarios dejaron la compañía, se envió un correo donde se explicitó que eran parte del anuncio del gerente. De esta forma, el nivel de incertidumbre se redujo.

### ***Comunicación presencial***

Si bien existe comunicación mediante correos informativos, se ha criticado la poca comunicación presencial. La Fuerza de Ventas se reúne una vez al año en la Convención de Ventas, a la que asisten todos los representantes médicos, sin excepción. Asiste el equipo de Marketing, todos los directores y Comunicaciones, y el resto del personal permanece en las oficinas, sin acceder no sólo a la información que de ahí emana, sino que a compartir realmente un espíritu de compañía en torno a objetivos comunes. Un entrevistado señaló este punto de manera espontánea: “Yo soy nuevo y nunca fui a una Convención, pero siento que al dividir la compañía en dos ya se está cortando la comunicación por el gerente general, independiente de que haya comunicación o no, yo pienso que si se hace un junta, tiene que estar toda la compañía”. Así mismo, la poca cultura de reuniones presenciales con el personal de oficina también es un problema. Se han realizado iniciativas exitosas que permiten conocer el quehacer de las otras áreas, así como unificar esfuerzos. Sucedió en numerosas ocasiones que dos áreas trabajaban en proyectos similares, sin saber ni

considerar que otra área gastaba tiempo y recursos en lo mismo. Un entrevistado señala que “podrían haber sinergias entre las funciones de otros departamentos, pero hay cosas que a veces se desconocen, que yo hago y no quiero estar repitiendo porque otro departamento ya tiene algo avanzado más o menos en la misma línea”. Una entrevistada comenta que han comenzado las mejoras: “hubo una reunión de clima laboral que se hizo para Finanzas, y salió una muy buena idea, que todas las áreas expusieran su proceso de negocio, y como que salió de la reunión y pensamos que nunca iba a pasar”.

Con respecto a las reuniones, hay departamentos que han comenzado a estandarizar sesiones semanales para conocer el trabajo de su equipo: “Nosotros tenemos reunión de coordinación estandarizada los lunes. Nos relacionamos entre nosotros, sabemos en lo que está cada uno”, comenta un entrevistado de Marketing.

### ***Infraestructura***

Históricamente, los edificios donde se han construido las oficinas de sanofi-aventis han sido un obstáculo a la hora de tener una buena comunicación. Una vez que ocurrió la fusión, los funcionarios de Sanofi llegaron a compartir las oficinas de Aventis, donde no estuvieron mucho tiempo hasta cambiarse a las instalaciones en Coyuncura. Sin embargo, en esta nueva oficina, la Unidad de Investigación Clínica quedó instalada en la calle Lyon. Según comenta una entrevistada: “nosotros estábamos ubicados en diferentes lugares, la filial estaba en Coyuncura y nosotros estábamos en Lyon, entonces para podernos enterar de algo, había que ir pa'l frente, porque teníamos que cruzar”. Actualmente, la distribución tampoco contribuye a tener una buena comunicación. El piso arrendado en la Torre Costanera divide al personal por áreas: la URC está aislada del resto de los funcionarios, así como sanofi pasteur, por otro lado IS (informática) está encerrada en una oficina donde sólo se puede ingresar con tarjeta y que tiene sus vidrios cubiertos. Esta distribución especial, en opinión de los entrevistados, también ha significado una dificultad a la hora de comunicarse: en la URC existe un área con líderes de proyecto, mientras que en otro sector se encuentran todas las monitoras. “En esta área somos todos líderes de grupos de trabajo (...)Y para allá está todo el esfuerzo humano, los que nos representan afuera, porque las



monitoras están en los hospitales y entran y salen, entonces yo no las veo y yo no trabajo directamente con ellas, sino que trabajo con mi grupo, y mi grupo es interoficina y con ellos tengo una comunicación súper fluida”.

### ***Herramientas de comunicación interna***

Sanofi-aventis como tal existe desde 2005. Desde entonces, las filiales han implementado diversas herramientas internas, tanto de las propias filiales, como a nivel regional, para dar a conocer a los empleados los lineamientos corporativos, así como las actividades locales de importancia. Chile tenía esta tarea pendiente. En noviembre de 2008 se lanzó la primera revista corporativa, Zoom, en concordancia con las guías establecidas desde Casa Matriz. El equipo chileno decide incorporar secciones diferentes a las internacionales a fin de reforzar la cultura e identidad locales. Los entrevistados concuerdan mayoritariamente en que ha sido un aporte: “Cuando le hacen entrevistas a alguien, es bueno porque somos muchos acá y uno está súper acotado en su trabajo y no se da el tiempo de conocer a toda la gente y cuando leí estas entrevistas, son súper relajadas, cuentan de su vida, de sus viajes y de sus cosas, vas conociendo más a la persona”, comenta una funcionaria de Recursos Humanos. Otro funcionario, con cerca de 10 años en la compañía, comenta el cambio: “Creo que es una revista que sirve porque involucra lo que está pasando en el día a día, con una visión un poco más liviana y uno la puede leer, porque hay muchas cosas que se mandan por correo que nadie las va a leer, lo apaga y listo, lo borra. Yo creo que la revista Zoom uno la lee y me he sorprendido, porque esta revista yo me la llevo para la casa, la ven de repente mi señora, mis hijos, cosa que antes no sucedía”.

A pesar de esta iniciativa local y global, es importante recalcar que sanofi-aventis a nivel mundial no ha puesto nunca demasiados esfuerzos en la comunicación interna. Al ser una empresa netamente financiera, lo más importante son los resultados. La alta rotación de gerentes generales también ha influido en la falta de estrategias comunicacionales claras, tal como lo señala el gerente general de la organización, Raoul Schocher: “Nuestro grupo sufre (...) de un problema de comunicación, que es nuestro talón de Aquiles, que nunca teníamos muy buenos resultados, cuando hicimos encuestas laborales siempre dijeron que la comunicación era un problema (...) no es

un problema del tamaño de la filial, es un problema sistemático, la comunicación no tiene un lugar claro. Primero, no tiene un soporte corporativo a nivel mundial o región”.

#### **4.1.2. Flujos de comunicación**

##### ***Comunicación descendente***

La comunicación en sanofi-aventis es absolutamente jerarquizada. Existen dos formas mediante las cuales la organización se comunica con sus funcionarios:

- Correos informativos desde gerencia general o el departamento de Comunicaciones
- Comunicación directa entre las jefaturas y su equipo, donde se baja la información del Comité Directivo

El comentario generalizado de los funcionarios es que sienten que el Comité no entrega la información a los funcionarios. La empresa sufrió los embates de la crisis económica y la colusión de las farmacias desde marzo, sin embargo, recién en septiembre el gerente general le informó de esta situación a los funcionarios, cuando fueron despedidas siete personas a raíz de la reestructuración y reducción de costos. Además, los mismos directores entrevistados coincidieron en que la comunicación desde su “estamento” hacia las bases es aún insuficiente. Uno de ellos comenta: “Cuando digo que nos falta, falta que todos los líderes de cada una de las unidades de la compañía estemos más sincronizados en la comunicación hacia sus respectivas áreas, ¿me explico? Creo que esa inmediatez en la comunicación tiene que ser más importante, tiene que ser más fuerte, más intensa”. Otro director agrega que “aquí hay una muy buena comunicación a nivel del director general y su equipo de directores, creo que él es una persona que transparenta (...) pero de ahí hacia abajo, como yo manejo esa información, me he encontrado con áreas donde debieran saber algo y no necesariamente lo saben, por lo tanto, creo que ahí sí hay algunos canales cortados y no sé si es por el estilo de liderazgo, por el estilo de jefatura, por el tipo de trabajo”.

### ***Comunicación ascendente, feedback***

Buena parte de los entrevistados hizo referencia a lo difícil que era llegar a las jefaturas. La comunicación era vertical, casi a modo de instrucciones, sin embargo, con la llegada del nuevo gerente general, la percepción respecto de la importancia y posibilidad del *feedback* cambió: “la Fuerza de Ventas miraba al comité directivo como semidioses, incluso no sé si es la palabra exacta, pero es el comentario que se hacía, porque era difícil llegar a ellos, porque siempre estaban ocupados, casi había que pedir audiencia, cosas como esa. Pero eso ha ido cambiando, particularmente este año, donde la compañía se abre a todos sus colaboradores”. En la Fuerza de Ventas, sin embargo, ocurría un hecho crítico. La comunicación hacia las jefaturas era nula. La razón: el temor. Su director, que lleva dos años y medio en la compañía, comenta que “había temor a comunicarse. Creo que estaba muy arraigado en la fuerza de ventas el ‘no hables, que te puedes quemar’, así, tal cual, ‘cuidado con lo que digas, para que no te vayas a quemar’”.

De esta forma, durante los últimos seis meses, el investigador pudo observar cómo distintos funcionarios se acercaban al gerente general para expresarle sus ideas, ejemplo de eso también fueron las cartas firmadas que recibió tras la encuesta de clima laboral, con quienes se reunió personalmente a conversar. Muestra de esta nueva comunicación, es señalada por un entrevistado que lleva seis años en la compañía: “No sé si seré yo personalmente, yo puedo decir todo lo que quiera. No tengo rollo en ese sentido, ni con Raoul Schocher, y así como te lo comento a ti, se lo podría decir a él”.

En octubre de 2009 se lanzó un buzón de cartas al gerente general. Fue una apuesta en la que se buscó fomentar aún más la comunicación abierta, sincera y franca con el gerente general, sin embargo, en dos meses, no se había recibido ninguna carta.

### ***Comunicación entre departamentos***

La encuesta de clima laboral arrojó un punto preocupante: cooperación entre áreas. Este es un problema y queja constante dentro de la compañía, y comienza desde las

jefaturas.

Cada año, el área de Marketing dirige todos sus esfuerzos hacia tres congresos médicos: Cardiología, Endocrinología y Traumatología. En ellos no sólo es importante el área médica, sino que se debería realizar un trabajo conjunto con Comunicaciones, por ejemplo, para generar una imagen corporativa potente. Los últimos días de noviembre se llevó a cabo el congreso de cardiología, donde por primera vez se realizó un trabajo conjunto de marketing, departamento médico, recursos humanos y comunicaciones. El resultado los dejó a todos contentos y con el compromiso de comenzar a trabajar más en equipo.

Este ejemplo es clarificador respecto de cómo funcionan las áreas en sanofi-aventis: nula comunicación, ninguna colaboración. Esta es un área que continúa muy débil, como señala un entrevistado: “pides un papel y se complican, ‘chuta, lo voy a ver’ o ‘pucha, ya *estai* pidiendo cosas’, no hay voluntad entre las áreas y ese es un factor súper bajo en la encuesta, que no había cooperación entre áreas y finanzas es un departamento que no tiene cooperación con las áreas. Hay, pero muy mala”.

#### **4.1.3. Clima laboral**

##### ***Clima tras la fusión***

La fusión realizada a fines de 2004 y principios de 2005 es la última vivida por sanofi-aventis a nivel mundial. Su historia, sin embargo, revela una serie de compras, adquisiciones y fusiones cercanas a las 300. Este último proceso se caracterizó por una gran alteración del clima laboral: la empresa más pequeña, Sanofi Synthélabo, compraba a Aventis, con más empleados, mayor presencia y mayores ganancias. El sentimiento de que “el más pequeño se comió al más grande” se tradujo en incertidumbre, ya que los funcionarios no sabían qué estructura primaría sobre la otra. Un entrevistado comenta: “Como era todo antes de la fusión, hasta que después nos fusionamos con Aventis, como que me alteró un poco y fue un periodo que estuve ahí un poco entre las cuerdas. No para cambiarme de laboratorio, sino que de volver a mi antigua profesión (...) ahí la adaptación fue bastante difícil y un ejemplo es que se fue

la mitad de la fuerza que venía de Aventis”.

Este sentimiento no sólo existe entre quienes fueron parte de ese proceso, sino que ha logrado extenderse a quienes se han ido incorporando a sanofi-aventis desde entonces. Un entrevistado que lleva dos años y medio en la compañía comenta que “es una empresa que ha sufrido durante 10 años, tres, cuatro fusiones, entonces existe un desgaste a nivel de personas y a nivel de trabajo en equipo. Eso se puede visualizar en el primer año de trabajo acá, se notó mucho ese cambio. Había feudos de Sanofi, otros feudos de Aventis, otros de Winthrop, otros de Hoescht, no sé, de otras empresas que existían anteriormente. Pero con la reestructuración de la dirección general, mucha gente que en su minuto atornillaba al revés ya no pertenece a la empresa”.

Considerando esta situación, la gerencia general comenzó a trabajar un plan que buscaba no sólo acercar a los funcionarios a la organización, sino que también empoderarlos y hacerlos partícipes de su quehacer. Ese plan, llamado Visión 2012, genera opiniones divididas entre los funcionarios. Para unos, significa un llamado a aportar en algo que dará frutos: “Eso me gusta, es la posibilidad de aportar. Cuando hay un proceso de cambio, todas las ideas aportan, entonces me gusta el proceso creativo, me gusta que estamos en un minuto de la empresa en que todas las ideas, todas las iniciativas son bienvenidas, donde uno ahora es el motor”, comenta una entrevistada. Por otro lado, existe quienes están desencantados, que creen que se ha intentado infructuosamente, una y otra vez, generar cambios que no llegan a puerto. “Esto se ha hecho todo el tiempo y no cuaja nunca. Por lo tanto encuentro que hay como una desesperanza aprendida y la gente ya es muy escéptica (...) Es una pantalla, que vamos a hacer esto, lo otro, puede ser Visión no sé cuánto, pero no cuaja nunca”, comenta otro entrevistado.

Por otro lado, existen funcionarios que aseguran que el clima laboral depende mucho de la jefatura de turno la que, lamentablemente, tiene una alta rotación.

### ***Alta motivación de los funcionarios***

La encuesta de clima laboral reveló que una de las fortalezas de la compañía es la

motivación que sienten sus empleados. Este indicador sorprende, debido a las críticas que se escuchan de manera informal sobre la empresa: bajos sueldos, pérdida de beneficios tras la fusión, un área como Recursos Humanos que no ayuda, sino todo lo contrario, etc. Esta cifra tan alta, en voz de los entrevistados, se debe únicamente a una característica personal, que no tiene relación con la empresa. Un entrevistado señala que “lo mejor de todo son las encuestas. Porque cómo puedes medir, si el índice más bajo de la compañía son las remuneraciones, la paradoja es que el índice más alto sea la motivación de las personas, entonces todo el capital humano que hay en la empresa es lo número uno para mí”. Otro funcionario comenta que esta característica se debe a un proceso de “selección natural” para poder adaptarse a los cambios. “Yo destaco la perseverancia de mucha gente, la energía, las ganas de seguir adelante, a pesar de lo adverso que pueden ser en algún momento los tiempos o las condiciones laborales. Yo creo que ese espíritu, esa energía de mantenerte firme es lo que yo rescato (...) y es un tema casi de selección natural, que quienes van quedando van desarrollando esa personalidad, de sobreponerse a las dificultades”.

### ***Percepción del trabajo***

Hasta este año, no había grandes posibilidades de movilidad al interior de la compañía. Existe una alta rotación de personal, sin embargo, los puestos vacantes solían buscarse únicamente en el exterior de la organización. Desde el segundo semestre de 2009, comenzó el proyecto Talent Development, que se traduce en el desarrollo de una carrera dentro de la compañía. “Antes era el tema de que no existía una política de desarrollo profesional claro dentro de la empresa y ahora últimamente está funcionando. O se está implementando y no se había hecho, o no sé si la política estaba antes y no se usaba, pero ahora me doy cuenta que es muy importante que haya promoción interna, que la gente se siente incentivada con eso”.

Por otro lado, hay funcionarios que se sienten motivados con el trabajo, en el sentido de que les ofrece hacer cosas nuevas cada día, y estar constantemente superando desafíos. “A mí me gusta lo que hago, porque es algo que está exigiéndome día a día, minuto a minuto, no es un trabajo monótono, no es algo que uno esté como solamente estática en algo, no (...) Una de las cosas, de la dinámica es lo que me

mueve, me llama la atención y me entretiene”.

#### **4.1.4. Relaciones informales**

Todos los funcionarios señalaron tener relaciones informales dentro de la organización. Algunos de ellos reconocen tener amigos y compartir con ellos fuera del horario de oficina, en happy hours, cumpleaños y otras celebraciones en sus hogares y junto a sus familias. Para una entrevistada, incluso, significan una gran motivación a la hora de ir a trabajar: “Con mi equipo de trabajo, súper bueno, eso es lo que me gusta de trabajar acá, es lo que me motiva a venir todos los días, porque tenemos súper buena relación”. Las amistades fueron y son cruciales para los funcionarios, en ellos encuentran apoyo para los momentos difíciles y compartir el día a día.

La cercanía de los funcionarios se traduce en mayor confianza y también en mayor entendimiento. Algunos funcionarios comentaron que tener buena o mala relación con alguien influye positiva o negativamente en aspectos de trabajo en que ambos están involucrados. “Aquí hay gente que tiene el cutis súper sensible y si va una simple secretaria a decirle ‘oye, necesito esto’, y me ha pasado que como que toman distancia, a pesar de que yo no me siento una simple secretaria”, comenta una entrevistada.

De esa misma manera, tener una buena relación con los otros funcionarios genera inmediatamente un mayor reconocimiento de su labor y una mejor disposición para la ayuda y el trabajo en equipo. En caso contrario, se traduce incluso en no aceptar los requerimientos de los otros.

Dentro de la organización existen personas que admiran a otras. En su gran mayoría se trata de jefes de área de quienes admiran el liderazgo, ser “visionarios”, generosos con los conocimientos, que tengan alta capacidad de trabajo y equilibrio. La inteligencia es también una característica que se admira, así como la capacidad de dar soluciones de manera eficiente y oportuna. Dentro de los funcionarios que fueron mencionados, destacan por su compromiso, el ser “aperrado” y generoso con sus

conocimientos.

Por otra parte, una de las áreas que ha presentado más conflictos a lo largo de los últimos cinco años ha sido Recursos Humanos, pues su director tenía una pésima relación con la que debería haber sido su mano derecha, hecho que era conocido por toda la compañía. Esta relación además perjudicaba al área, ya que evitaban por todos los medios de tener reuniones de trabajo. Con la desvinculación de la analista de RR.HH., los funcionarios notaron un cambio en el equipo, que ha favorecido tanto la relación del departamento como la percepción que los otros funcionarios tenían de las personas y de su desempeño. “No había comunicación porque había roces personales dentro del área (...) se fueron personas que, en el fondo, igual ayudaban a que el clima fuera malo, por una u otra razón. Entonces el cambio de estos dos puestos logró que ahora haya una comunicación”, comenta una funcionaria del área.

#### **4.1.5. Cultura corporativa**

##### ***Inducción***

La inducción es el primer acercamiento formal a una organización una vez que se decide que una persona forme parte de su estructura. Este momento es crucial, pues es la “primera impresión” de sus funcionarios, procedimientos, etc. También es la oportunidad para conseguir que el nuevo empleado logre contagiarse del espíritu de la empresa. Sin embargo, la práctica de sanofi-aventis respecto de la inducción es pobre y deficiente. Sólo dos entrevistado señalaron haber tenido una inducción satisfactoria, y se debe en gran medida a modos de trabajo, en los que “hacer” es más provechoso que largas jornadas teóricas. Para los otros funcionarios, el proceso fue, incluso, traumático. En algunos casos, al llegar a la compañía no tenían un lugar físico donde trabajar, ni teléfono, ni – en algunos casos – tampoco computador. Tampoco fueron recibidos por su equipo, y algunos almorzaron solos durante un mes antes de lograr conocer a alguien. La inducción que existía hasta el año 2009 consistía en llegar a la oficina y tener una reunión con el director de Recursos Humanos, que informaba a grandes rasgos de los beneficios y otras cosas de relevancia. Luego, era dejado a su suerte, o más bien a la buena o mala disposición de su equipo de trabajo. En muchos



casos, aseguran los entrevistados, se asumió que venían con todos los conocimientos.

Uno de los directores entrevistados comenta: “Mi inducción ha sido bien accidentada, a mí me entregaron un programa de 2 semanas, que estaba en el papel muy bonito hecho, muy ordenadito, pero en el día a día no hay ninguna coordinación”. Otra entrevistada señala que “la única inducción que tuve fue para el SAP, en esa época, cuando recién comencé, pero el resto lo aprendí sola, absolutamente sola”. Para los representantes de ventas, la inducción era un proceso similar: “aquí no tuve, es que daban por entendido que nosotros éramos ya como parte del laboratorio, como sanofi-aventis y es que como entramos justo en ese momento, como que se daba por entendido”.

Algunos fueron presentados puesto por puesto, otros, después de un año no saben a quién pertenecen las oficinas, y en general el proceso de “bienvenida” resultaba accidentado y hostil, ya que en ocasiones ni siquiera lograron contar con esa primera reunión. Sobre los aspectos formales del trabajo, aprendieron preguntando. Durante el primer semestre de 2009 se comenzó a implementar una inducción que busca mejorar este procedimiento. Si bien no logra funcionar aún de manera óptima, sí existen sus bases concretas, que consisten en una reunión con los principales directores que influirán en su quehacer, reunión extendida con su jefatura directa, así como un almuerzo con su equipo de trabajo.

### ***Conocimiento sobre la compañía***

Conocer a cabalidad la historia de sanofi-aventis es una tarea titánica. No sólo por la cantidad de fusiones, adquisiciones, *joint venture*, y una serie de otras fórmulas para crecer en el mercado, sino que gran parte de esta historia ocurre en otros países, en Europa y Estados Unidos principalmente. Sin embargo, conocer la historia reciente, al menos de las líneas básicas de dónde proviene cada compañía, también es un factor para reconocerse en la organización gracias a su tradición, prestigio, etc. En general, el conocimiento que se tiene de la historia de la organización es medio, centrándose principalmente en que es una empresa de capitales europeos y que ocurrieron diversas fusiones hasta llegar lo que hoy es sanofi-aventis.

Hubo entrevistados que, incluso, conocen el contexto político en el que se dio la última fusión de las empresas: “Desde que empezó esto con el negocio desde la época de Pasteur, el investigador, con la familia Poulanc, en Lyon, que son a todo esto estudios franceses y formaron su primera empresa como Rhodia Merieux, es lo que era el consorcio Rorer en EE.UU., después la fusión propiamente tal con Aventis, que en el fondo era la Hoescht alemana, todo el tema de las acciones, de cómo Chirac ayudó (...) y por qué se trató de rescatar la industria francesa, porque estaba en manos de los alemanes prácticamente y que se metió el gobierno”.

Sobre su quehacer existe más consenso, ya que la mayoría comprende que es una empresa de venta de medicamentos. Algunos, incluso, agregan que tiene un gran área de investigación clínica, la mayor de Chile y que el portafolio de sanofi-aventis es innovador y de excelencia.

Respecto de las áreas de la compañía, los funcionarios conocen bien sus propios departamentos, pudiendo describir las funciones de sus compañeros. Sin embargo, cuando se trata de las demás áreas de la compañía, el conocimiento sólo es bueno cuando se ha trabajado directamente con otros departamentos. Existen casos en que, por curiosidad, han decidido acercarse, pero no es la mayoría. Un entrevistado comenta que “he tenido que (...) conectarme con otro tipo de gente dentro de laboratorio, la parte finanzas, la parte facturación, los muchachos de informática, entonces he tenido que actuar con otras personas que yo sé que mis colegas no tienen que ver con ellos”. Es gracias a su trabajo que se ha podido relacionar con otros y saber lo que hacen.

Sobre el poco conocimiento en general que existe sobre las otras áreas de la organización, una entrevistada señala que “con el resto es más difícil, porque de partida eso va harto en la inducción, entonces si a ti no te dicen más o menos cómo se maneja cada área, y uno no se lo puede imaginar(...) Recursos Humanos, no es lo mismo que hacen en otras empresas, y no tengo idea qué es lo que hacen. Entonces somos como islas. Yo creo que si uno no trabaja con la gente, no se involucra (...) es

difícil”.

### ***Los feudos***

Cuando se realizó la fusión, en 2005, existió desde un principio la separación entre los funcionarios de Sanofi Synthélabo y los de Aventis Pharma. Entre ellos se dio rivalidad, se hacían las diferencias entre la “cultura Sanofi” y la cultura “Aventis”. Sin embargo, cinco años después, esta brecha aún persiste. Uno de los motivos fue que los funcionarios de Aventis perdieron gran parte de sus beneficios económicos, dejaron de utilizar el sistema de gestión SAP, que Aventis conocía y manejaba bien, porque las personas de Sanofi no sabían utilizarlo, y al que después se volvió al reconocer su real utilidad. Estas razones, sumado a la pérdida de líderes naturales, generó un malestar general en los funcionarios de Aventis. “Había feudos de Sanofi, otros feudos de Aventis, otros de Winthrop, otros de Hoescht, no sé, de otras empresas que existían anteriormente”, cuenta un entrevistado.

Otro entrevistado, que lleva seis años en la compañía, comenta que “veía dos culturas que costaba que engranaran, yo veía en algunos sectores de la empresa algunas islas, y esas islas en definitiva, se transformaban en arena del sistema y no en aceite del sistema (...) Esas islas en el laboratorio eran muy, muy notorias, y todavía persisten algunas (...) estás conversando y te dicen ‘es que tú eres de Aventis’, ‘ah, es que tú eres de Sanofi’, entonces la cosa es distinta”.

### ***¿Para dónde vamos?***

Los funcionarios en general reconocen que la naturaleza de sanofi-aventis es netamente financiera, por lo que se asume que lo más importante es la rentabilidad al final del día. Sin embargo, ésa era la única información con la que contaron los funcionarios por años: que había que trabajar para vender. En 2009 por primera vez se estableció una visión y misión de sanofi-aventis Chile, así como los objetivos a corto y mediano plazo, de aquí al 2012.

El proyecto significa un gran paso, sin embargo, los funcionarios están divididos al respecto. Hay quienes, culturalmente, han estado acostumbrados a que estos planes

no funcionen. Otros desean trabajar en pos de sus objetivos. “Creo bastante en el proyecto que hay ahora del 2012”, comenta uno de los entrevistados. Otro de los entrevistados considera que es un signo de mejora el contar con un plan y que sea conocido por los funcionarios: “Una buena comunicación entre la gente dice: yo sé qué quiere hacer la compañía, conozco la misión, visión, los objetivos, la estrategia, mis objetivos, significa que tenemos una buena comunicación”. Según el gerente general, los chilenos están abiertos a recibir estos cambios, “Lo que me encanta de Chile, porque me encuentro exactamente con ese tipo de cultura, gente que está dispuesta a trabajar por un cambio, está dispuesta a trabajar por una visión, está dispuesta para adoptar conductas”.

### ***Chile versus Francia***

La compañía tiene su Casa Matriz en Francia, por lo que todas las instrucciones sobre el negocio, comunicaciones corporativas, estrategias de productos, etc., primero se gestionan en París, para luego ser transmitidas a las distintas jefaturas regionales y finalmente locales. Sin embargo, este sistema significa muchas veces una complicación para los funcionarios chilenos, quienes deben adecuarse a los tiempos y horarios de las demás filiales. Además, existe la sensación de que se toman decisiones esperando la aceptación de Francia, pero sin pensar en que esas estrategias deberán ser implementadas en Chile, un país con otro mercado y otra cultura. Un entrevistado de Marketing comenta: “Hay información que, eventualmente desde el punto de vista técnico, me gustaría saber (...) por qué se toman decisiones para quedar bien parado afuera y que después tienen repercusión local, es porque no se escucha bien a la parte que tiene que implementar (...) solamente son decisiones tomadas muy arriba (...) para quedar bien, para cumplir, pero cuando hay que implementar vienen los problemas”. Así mismo, la naturaleza del negocio y de la empresa propician “faltas de respeto” hacia los funcionarios, quienes ven resentida su vida personal. “No te respeta tu tiempo personal, no lo respeta desde afuera hacia Chile, porque si fuera algo interno, nosotros nos organizamos y lo logramos, pero la gente de afuera te pide una cosa urgente para hoy día y te tienes que quedar porque no puedes quedar mal. Y lo mandan a última hora”, comenta otro funcionario.

## V. Conclusiones

Este estudio de caso se planteó luego de compartir durante más de un año con una organización en busca de su identidad. Al ser una empresa nacida a partir de una gran fusión, se enfrentaron y colisionaron culturas distintas, con identidades diferentes. Los objetivos de esta investigación se centraron en analizar dicho proceso una vez transcurridos casi cinco años desde la fusión de ambas organizaciones.

Para ello se entrevistó a 20 funcionarios, quienes accedieron inmediatamente, con el único requerimiento de que sus nombres quedaran en reserva. Este estudio contó con el patrocinio de sanofi-aventis, para quienes también significó un desafío y una herramienta de gran utilidad: sus directores y gerente general accedieron a las entrevistas, y los departamentos proporcionaron toda la información requerida.

Con las respuestas obtenidas se organizó una pauta de temas según ejes narrativos, los que posteriormente fueron agrupados en cinco grandes unidades de análisis, lo que permitió identificar las principales áreas a considerar a la hora de hablar de identidad corporativa.

Mayoritariamente, la comunicación es mal evaluada, aunque se reconoce que desde hace un año, y con mayor énfasis, hace seis meses, se han introducido mejoras que han potenciado los cambios. No obstante, la principal crítica que se hace sobre la comunicación es la poca apertura del Comité Directivo, a pesar de que, en la gran mayoría de los casos, los funcionarios aseguraron tener una excelente comunicación con sus jefaturas directas, las que corresponden a este comité. Una explicación puede estar dada porque el comité como entidad, y no quienes la componen, tiene una mala imagen dentro de la organización: apático, lejano, desconectado de la realidad. Esta crítica, sin duda, es de las más duras, pues implica que el comité “vive en otro mundo”, alejado de los problemas que viven los funcionarios día a día.

Así mismo, la jerarquía con la que se da la comunicación es un aspecto negativo, pues la única forma de que llegue a las bases, es transmitiéndola de nivel en nivel, de

manera descendente. El feedback, eso sí, es un punto que mejoró, ya que todos los funcionarios dijeron poder comunicarse con honestidad con sus jefaturas, incluyendo al gerente general.

Sobre la comunicación formal, ésta se ha fortalecido con la creación del departamento de Comunicaciones y Public Affairs, quienes crearon una revista corporativa y una estrategia de comunicación que incluye línea gráfica, saludos y una serie de otras señales que buscan unificar las comunicaciones bajo un “paraguas” corporativo, evitando la improvisación, práctica habitual en la compañía. Gracias a la revista corporativa, se ha visto una mayor apertura y conocimiento de las otras áreas y de los compañeros a nivel personal, lo que ha potenciado nuevas relaciones interpersonales entre quienes antes no las tenían, lo que es evaluado positivamente por los funcionarios.

Un hecho crítico que sucedió a mediados del año pasado evidenciaba la apatía y la poca costumbre por comunicar: algunos funcionarios pidieron a Informática bloquear los correos que provenían de comunicaciones. Con el tiempo – y la insistencia del equipo – esta situación cambió, teniendo buena recepción en general de la información que se enviaba a través de los correos electrónicos.

La comunicación informal, por otro lado, ha cambiado: el nivel de rumores disminuyó considerablemente una vez que la gerencia general decidió transparentar ciertos procesos como la crisis financiera al interior de la organización y la reestructuración que se realizaría debido a eso. La informalidad, en cambio, ha potenciado las relaciones interpersonales, mejorando incluso el clima laboral. Se puede percibir el cambio de actitud en personas que mantenían una postura más bien negativa hacia los cambios que la compañía proponía.

El deseo general de la organización es que la comunicación mejore, sobre todo en lo que se refiere a la comunicación entre áreas, donde se da, además, muy poca cooperación al suponer que las otras áreas no tienen relación con la propia. En general, los funcionarios conocen aquellas áreas con las que se relacionan, lo que se

ha mantenido a través de los años. En este sentido, la compañía no ha hecho esfuerzos por fomentar instancias de trabajo real en conjunto: las sinergias se han producido gracias a la iniciativa personal, la que se da principalmente por quienes llevan menos tiempo en la organización, y no por las gerencias de las áreas, quienes, en el último tiempo, han decidido no dar acceso a Comunicaciones a su sistema de revisión de material promocional, donde participan Marketing y el Departamento Médico. La petición de Comunicaciones se debió a que se dio en varias ocasiones que el material tenía errores tan básicos como la forma de escribir el nombre de la organización, lo que es inaceptable si se plantea entregar una buena imagen sobre la empresa. En ese sentido, sólo la gerencia general ha mostrado ánimos de integrar a Comunicaciones en el proceso, entendiendo que todo lo que emane de la organización debe tener una línea común y ser coherente.

El clima laboral es un aspecto complejo, en general se asume que el clima es bueno, pero que es gracias al ímpetu de los funcionarios que se mantienen relaciones cordiales, y en muchos casos de amistad que trasciende los límites de la vida laboral. Esta situación es destacada por los funcionarios, recalcando que es el capital humano lo que mantiene a la compañía.

La compañía desde su Casa Matriz no contribuye ni al clima, ni a la identidad corporativa: lo principal es que la comunicación interna y externa no es una preocupación para sanofi-aventis a nivel mundial. El último año cambiaron el logotipo característico de la compañía, para simplificar su uso en las cajas de los medicamentos, aunque era un diseño reconocible por todos los empleados, que incluso no comprendían el por qué de la decisión.

Por otra parte, al menos en la filial chilena, la inducción tampoco es aprovechada. No es sólo un trámite obligatorio, que debe hacerse de manera rápida y desorganizada, sino que debe verse como una oportunidad real y efectiva de sumergir al nuevo miembro en la organización: contarle quiénes son, cómo han llegado dónde están, qué esperan para el futuro y por qué su presencia es importante. De esta manera, la primera impresión del funcionario será mucho más acogedora y podrá

impregnarse desde el primer momento con el espíritu de la organización.

El desafío con el que se ha enfrentado el nuevo gerente general frente a este obstáculo ha sido enorme: volver a encantar a funcionarios que han visto sistemáticamente cómo los gerentes generales rotan, están un año y luego se van, y vuelve otro para comenzar desde cero, sin lograr la estabilidad que propicie cambios profundos y planes a largo plazo.

La identidad corporativa, según lo investigado, no depende de los funcionarios. Ellos están motivados y les gustaría que las condiciones cambiaran. Es un trabajo que, si no se va a dar desde Casa Matriz, debe comenzar en la gerencia general y continuar trabajándose en las gerencias. Una vez que los directores se involucren y compartan los desafíos y proyectos con sus equipos, así como las malas noticias (se valora mucho compartir esta información como signo de confianza), los funcionarios se sentirán parte de la organización.



## Referencias bibliográficas

BECKHARD, Richard; GOLDSMITH, Marshall y HESSELBEIN, Frances. La organización del futuro. Buenos Aires, Argentina. Ed. Granica. 1998.

CHAPMAN, Alan. McGregor X,Y Theory diagram. [en línea] <<http://www.businessballs.com/mcgregorxytheorydiagram.pdf>> [s.a] [consulta: 1 diciembre 2009]

DAVIES, Stephen. Grunig & Hunt's 4 models of PR and blogging practices. [en línea] <<http://stedavies.com/2005/10/grunig-hunts-4-models-of-pr/>> 2005. [consulta: 30 noviembre 2004]

EXPORTADOR DIGITAL [en línea] <[www.el-exportador.es](http://www.el-exportador.es)> 2004. [consulta: 12 agosto 2009]

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México. Mc Graw Hill. 2003.

KRIPPENDORFF, Klaus. Metodología de análisis. Teoría y práctica. Barcelona. Paidós. 1990.

LOSADA, José Carlos. Gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación interna, corporativa y de marketing. Barcelona. Ed. Ariel. 2004.

MARTÍN-CRESPO, Cristina y SALAMANCA, Ana Belén. El Muestreo en la investigación cualitativa. Revista científica de enfermería 27 [en línea] <[http://www.fuden.es/formacion\\_metodologica.cfm?FilaInicio=13&&modo=todos](http://www.fuden.es/formacion_metodologica.cfm?FilaInicio=13&&modo=todos)> 2007. [consulta 13 noviembre 2009]

MEDINA, Álvaro. "Manual de Comunicación Organizacional. Identidad e Imagen" para Diploma en Comunicación y Políticas Públicas, Instituto de Comunicación e Imagen de la Universidad de Chile, Santiago. 2008.

ONGALLO, Carlos. "Manual de comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones". España. Ed. Dykinson. 2007.

PORTA, Luis y SILVA, Miriam. La investigación cualitativa : El análisis de contenido en la investigación educativa. [en línea]  
<<http://publishing.yudu.com/Freedom/Agc2s/Lainvestigacincualit/resources/8.htm>> [s.a]  
[consulta : 25 octubre 2009]

RENCKER, Edouard. Le nouveau visage de la com' interne. Réflexions, méthodes et guide pour l'action. Francia. Ed. Groupe Eyrolles. 2008.

TIRONI, Eugenio y CAVALLO, Ascanio. Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales. Chile. Ed. Alfaguara. 2006.

VILLAFANE, Justo (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid Ed. Pirámide. 1999.

YTURRIALDE, Ernesto. Cultura corporativa. [en línea]  
< <http://www.culturacorporativa.com/>> [s.a] [consulta: 15 octubre 2009]

## VII. Material complementario

### 7.1 Anexos

ANEXO 1 (Pauta de preguntas entrevista semiestructurada a funcionarios)

Nombre: \_\_\_\_\_

Número entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Años en la compañía: \_\_\_\_\_

Compañía de ingreso: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué cosas destacarías, buenas o malas, de trabajar en sanofi-aventis?
2. Describe la comunicación en tu área. Desde la jefatura hacia los funcionarios y viceversa.
3. Y a nivel de compañía, ¿crees que la comunicación es fluida?
4. ¿Ha sido siempre así? ¿Desde cuándo?
5. Cuando llegaste a la compañía, ¿cómo te enteraste de los procedimientos? ¿Cómo fue tu inducción?
6. Cuéntame lo que sabes de la historia de Sanofi-aventis
7. ¿Te reúnes con tus compañeros fuera del horario de oficina? Si es así, ¿hablan del trabajo en esas instancias?
8. Dentro de Sanofi-aventis ¿admiras a alguien? ¿tienes algún modelo a seguir?
9. Describe tu actividad/cargo. ¿Qué es lo que haces? ¿Qué hace tu área? ¿Qué hacen las demás áreas?
10. ¿Leíste la última Zoom? ¿Qué te parece la revista?
11. Si tuvieras que describirle a alguien lo que es Sanofi-aventis en una frase, ¿qué le dirías?

ANEXO 2 (Pauta de preguntas entrevista semiestructurada a directores)

Nombre: \_\_\_\_\_

Número entrevistado: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Años en la compañía: \_\_\_\_\_

Compañía de ingreso: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué cosas destacarías, buenas o malas, de trabajar en sanofi-aventis?
2. Describe la comunicación en tu área. Desde la jefatura hacia los funcionarios y viceversa.
3. ¿Cuáles son los principales problemas de comunicación en tu equipo?
4. Y a nivel de compañía, ¿crees que la comunicación es fluida?
5. ¿Ha sido siempre así? ¿Desde cuándo?
6. Cuando llegaste a la compañía, ¿cómo te enteraste de los procedimientos? ¿Cómo fue tu inducción?
7. Cuéntame lo que sabes de la historia de Sanofi-aventis
8. ¿Te reúnes con tus compañeros fuera del horario de oficina? Si es así, ¿hablan del trabajo en esas instancias?
9. Dentro de Sanofi-aventis ¿admiras a alguien? ¿tienes algún modelo a seguir?
10. Describe tu actividad/cargo. ¿Qué es lo que haces? ¿Qué hace tu área? ¿Qué hacen las demás áreas?
11. ¿Leíste la última Zoom? ¿Qué te parece la revista?
12. Si tuvieras que describirle a alguien lo que es Sanofi-aventis en una frase, ¿qué le dirías?

## ANEXO 3 (Análisis temático-narrativo de las entrevistas)

### Análisis entrevistas funcionarios

#### Entrevista 1

##### Mujer, 1 año 9 meses en la compañía. RR.HH.

##### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Trabajar en una empresa transnacional
  - *“Es una muy buena empresa. Encuentro que el hecho de que sea una multinacional te abre mucho más las puertas”*
- La empresa da oportunidades de desarrollo de carrera
  - *“Es una empresa que te da muchas oportunidades para formar carrera carrera y ya lo hemos visto en el caso de Flavián<sup>4</sup>, que se le dio la oportunidad de hacer algo más y se fue a Casa Matriz, y esas oportunidades hay que saberlas aprovechar y esas oportunidades la empresa también te las da”.*

##### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- “Clasismo” de algunos funcionarios.
  - *Es algo “de las personas, no de una cultura general (..) encuentro que muchas veces hay mucha soberbia, (...) ver gente que es media prepotente con gente que está jerárquicamente por debajo de él, eso me indigna”.*

##### Comunicación dentro del área de desempeño

- Se observa una diferencia en el último año
- Comunicación ha mejorado, se hacen reuniones
  - *“Lamentablemente no he podido participar de las reuniones (...) pero se hicieron reuniones de equipo y la comunicación entre nosotros del año pasado a ahora, que ha habido hartos cambios, sí hay comunicación”.*
- Antiguamente no había buena comunicación porque existían problemas personales en el equipo.
  - *“No había comunicación porque había roces personales dentro del área”.*
- El cambio de dos personas en el equipo favoreció la comunicación
  - *“Se fueron personas que, en el fondo, igual ayudaban a que el clima fuera malo <sup>5</sup>, por una u otra razón. Entonces el cambio de estos dos puestos logró que ahora haya una comunicación”.*
- Desde entonces existe más compromiso por parte del equipo
  - *La salida de personal favoreció a “que haya un compromiso de cada uno de nosotros por cumplir los objetivos que nos piden nuestros jefes. Eso es lo más importante”.*
- Describe a su jefe directo como “cercano”, “directo” y “preocupado” por los aspectos personales de su equipo
- No establece diferencias

---

<sup>4</sup> Flavián García, quien se desempeñaba en el área de Controlling, motivado por el viaje de su esposa a realizar un post doctorado en Francia, buscó la posibilidad de seguir trabajar en Sanofi-aventis Francia, lo que fue otorgado por la empresa dada la excelente evaluación de su trabajo en Chile.

<sup>5</sup> Durante el primer semestre de 2009 fueron despedidas Isabel Martínez, analista de RR.HH. y Paola Vergara, recepcionista y asistente del director de RR.HH. Ambas estuvieron más de 5 años en la empresa, desde Sanofi Synthélabo.

- *“Es muy cercano, siempre de tú a tú, nunca ha puesto una barrera entre... “yo soy el director y ustedes son mi equipo”, jamás. Él siempre ha sido muy directo y muy cercano a la vez”.*

#### **Comunicación a nivel de compañía**

- La información no baja desde el Directorio a los funcionarios
- La información circula a través de rumores y comentarios de pasillo
  - *“Encuentro que no bajan la información. Más que nada es a nivel de comentarios que te digo esto, porque al área donde me manejo yo, llegan todos a contar cosas, llegan a contar problemas personales o laborales, entonces uno sabe mucho por los comentarios, que “claro, la información no baja, que aquí todos se quieren lucir”, critico mucho a la mentalidad de empresa que tenemos”.*
  - *“Netamente era en los pasillos, hablar, o nosotros como Recursos Humanos cuando queríamos mandar alguna información, mandábamos un correo a san all users y chao”.*

#### **Clima laboral**

- La empresa se ha preocupado por mejorar el clima laboral, sin embargo, los funcionarios son desconfiados y están desencantados
  - *“Creo que como compañía están muy preocupados de realizar grandes cambios de aquí al 2012, pero yo en este año y medio, encuentro que siempre han querido cambiar, pero la gente en general no cree mucho en eso”.*
- Faltan cambios: tal vez cambios de personas, pero por sobre todo de actitud
- Los directores tienen que ser un ejemplo
  - *“Creo que faltan grandes cambios, a lo mejor sacar a personas, a lo mejor cambios de actitudes, por ejemplo que los directores den el ejemplo, y así todo el resto viéndolos a ellos va a cambiar también la mentalidad que hay”.*
- Existe desconfianza en los planes del gerente general, Visión 2012
- Se ha tratado muchas veces de realizar cambios reales, pero no ha funcionado
  - *“Sí, la gente no cree mucho en Visión 2012. Yo creo que es un lindo proyecto, pero creo que la gente no confía, y el hecho de que la gente no confíe en el proyecto ayuda a que el proyecto se estanque”.*
- Poco trabajo en equipo
  - *“No hay mucho trabajo en equipo, entre áreas no hay trabajo y eso se vio en la encuesta laboral. No hay ayuda”.*
- Los funcionarios hacen su trabajo y se van
  - *“Siempre los directores generales vienen por un periodo y después se van y vuelve otro, pero creo que es como parte de la cultura sanofi, por decirlo así, que la gente no confía; porque todos acá vienen a hacer su pega y se van. No les importa hacer algo más allá de lo que les compete, cada uno hace lo suyo y bien, después se va para la casa y espera el sueldo a fin de mes”.*
- *“A mí en verdad me encanta venir para acá porque lo paso muy bien, y yo creo que a otras personas les gustaría que fuera un clima más rico”.*

#### **Compromiso**

- *“Yo creo que ahora sí tengo la camiseta puesta”.*
- *“Yo antes era mucho más inmadura y era mi primer trabajo en serio y llegar acá y después ahora que estoy, como que maduré profesionalmente veo un cambio notorio en mí. Y todo el mundo me lo ha dicho también”.*

- *“Son importantes los lazos”*
- *“Antes tenía mala disposición frente a tantos cambios que iba a haber en el área de nosotros, tenía una mala disposición no a hacer las cosas, no dejaba de hacer lo que tenía que hacer, pero sí tenía otra mala disposición, era como “déjenme trabajar solita, no me quiero meter más allá”.*

#### **Acercamiento a la organización**

- La inducción fue realizada por la persona a quien iba a reemplazar
  - *Cuando yo llegué (...), la recepcionista más allá de todas las cosas técnicas que tiene que manejar, el tema de la cordialidad, encuentro que es lo más importante (...) me enseñó todo la recepcionista que se iba de vacaciones”.*
- Proceso de ingreso rápido: *“A las 9 me entrevistaron y a las 11 ya estaba firmando el contrato”*
- No hubo proceso formal de inducción
- Fue presentada a los funcionarios puesto por puesto
  - *“Cuando yo llegué a la entrevista, ya para quedarme, la Isabel me recibió súper bien, me preguntó qué había hecho, pero inducción no. Cuando llegué fue todo demasiado rápido, me llamaron a entrevista un día lunes a las 9 de la mañana y a las 11 ya estaba firmando el contrato por un mes. Esa fue la inducción, me enseñaron, me presentaron a toda la gente”.*

#### **Conocimiento sobre la organización**

- Compañía farmacéutica
- Transnacional
- Con prestigio en Europa
- Poco conocida en Chile
- Medicamentos excelentes, mejores que muchos de los disponibles en el mercado
- Compañía creada producto de fusiones
- Fusión de Sanofi synthélabo y Aventis
- Sanofi era más pequeña que Aventis
- Sanofi antes era Sanofi Winthrop

#### **Conocimiento sobre las áreas de la compañía**

- Conoce bien el trabajo de RR.HH. (describe en detalle las actividades de su equipo)
- Amplio conocimiento sobre las áreas de la compañía (describe en detalle las actividades de la URC, Finanzas [Supply chain, contabilidad, controlling], Fuerza de Ventas, Business Support, Departamento Médico, Marketing)
- Reconoce que el área de Controlling es la que menos maneja, porque es muy pequeña y específica (lo que ya evidencia un conocimiento básico del funcionamiento del área)

#### **Relaciones interpersonales**

- Tiene amigos en la compañía
- Almuerzo con ellos y se reúnen fuera del horario de oficina
  - *“Tengo grandes amigos acá y sí me junto con ellos los fines de semana, podemos salir a carretear, a tomarnos algo, un trago después de salir de acá, el viernes (...), almuerzo con muchos de ellos en la cocina”.*
- En esas instancias es inevitable hablar de trabajo
  - *“Siempre sale algo, siempre salen temas. Podemos estar conversando de cualquier cosa y siempre es como “oye, supiste que...”, “oye, te fijaste que...”, de verdad siempre sale, es inevitable”.*

- Admira al gerente de finanzas
  - **Cualidades que admira**
  - *Liderazgo*
  - *Capacidad de trabajo bajo presión*
  - *Buen manejo de equipos*

#### **Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom**

- La lee, aunque no completa
- Considera que es un aporte porque permite conocer a sus compañeros
  - *“Cuando le hacen entrevistas a alguien, es bueno porque somos muchos acá y uno está súper acotado en su trabajo y no se da el tiempo de conocer a toda la gente y cuando leí estas entrevistas, son súper relajadas, cuentan de su vida, de sus viajes y de sus cosas, vas conociendo más a la persona”.*
- Incluir información relevante de la compañía es positivo
  - *“Es la instancia para conocer a la gente, y informarnos de cosas de la empresa”.*
  - *“Las entrevistas a los gerentes generales, que también lo encuentro bueno, porque no se dan mucho las instancias de que ellos digan los nuevos proyectos y todo lo que quieren para esta compañía (...) esas entrevistas también acotan a qué visión tienen de la compañía y qué quieren para mañana. Eso es súper bueno”.*
  - *“Cuando salió el portafolio de medicamentos, yo igual manejaba algunos medicamentos de acá, pero todos nica”.*
  - *“Muchas veces uno manda un correo y no todos lo leen, entonces también sirve para reforzar eso. Porque puedes no leer un mail, pero igual vas a leer la zoom”.*



## Entrevista 2

### Mujer, 4 años en la compañía. URC

#### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Profesionalmente significó un desafío
  - *“Lo que destaqué de venirme para acá, es que era un desafío (...) Estaba aterrorizada porque era otra pega que yo no sabía hacer y tenía que aprender, pero era un desafío”*
- Tener la posibilidad de aportar a los planes de la compañía.<sup>6</sup>
  - *“Este proceso de Transforming, que es la posibilidad de que lo que tú crees hoy, va a ser un aporte para mañana. O sea, si yo les digo hoy a los chicos de IS, mira, necesitamos un formulario para ingresar la droga, para que el control de calidad sea excelente, y necesitamos algo que nos simplifique la cuestión. Lo que hagamos hoy va a ser usado... forever. Eso me gusta, es la posibilidad de aportar. Cuando hay un proceso de cambio, todas las ideas aportan, entonces me gusta el proceso creativo, me gusta que estamos en un minuto de la empresa en que todas las ideas, todas las iniciativas son bienvenidas, donde uno ahora es el motor (...) Siento que estamos en una súper buena oportunidad de desarrollar las competencias de cada uno (...) Y hay puertas abiertas, eso me gusta. Porque muchas veces tú llegas a una empresa y te dicen “mira, tú tienes que hacer esto así, así y así” y tienes que hacer tu pega y ya; tú sabes lo que tienes que hacer y aquí tú tienes la oportunidad de ser un aporte y eso es súper motivador para mí”.*

#### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- N/A

#### Comunicación dentro del área de desempeño

- En general es buena, pero la disposición de las oficinas no contribuye a la fluidez de la comunicación.
  - *“La verdad es que debiera ser un poquito más fluida de lo que es actualmente y esto es básicamente porque hay líderes de grupos de trabajo. En esta área (sectores de oficina), somos todos líderes de grupos de trabajo (...) Y para allá está todo el esfuerzo humano, los que nos representan afuera, porque las monitoras están en los hospitales y entran y salen, entonces yo no las veo y yo no trabajo directamente con ellas, sino que trabajo con mi grupo, y mi grupo es interoficina y con ellos tengo una comunicación súper fluida. De las otras niñas, casi no están en la oficina, seguramente sus líderes de proyecto saben mucho más de ellas de lo que sabemos el resto (...) cosas por ejemplo de pega, hay una que tiene problemas con un médico, y por acá yo podría haberla ayudado, y no siempre la comunicación es fluida, porque los sistemas de trabajo no lo permiten tanto, pero estamos creando instancias de comunicación, por eso el CRU news<sup>7</sup>”.*

---

<sup>6</sup> El plan Visión 2012 es una iniciativa local que plantea dos objetivos principales: Ser n° 5 en ventas en Chile (actualmente Sanofi-aventis está en el lugar n° 17), y estar dentro de las 3 industrias farmacéuticas en Great Place to Work, ranking de las mejores empresas para trabajar. Transforming Sanofi-aventis es el plan global, iniciativa del nuevo CEO, Chris Viehbacher, que propone 5 pilares para igualar la participación en el mundo, donde es n° 4 (ranking confeccionado según el Market Share de las firmas farmacéuticas).

<sup>7</sup> CRU news es un boletín interno de la URC de frecuencia trimestral. Se comentan las últimas novedades en estudios clínicos y actividades laborales y recreacionales de la Unidad.

### Comunicación a nivel de compañía

- En el último tiempo ha existido un gran cambio en la comunicación
  - *“Yo creo que la campaña comunicacional de este Transforming ha sido una cosa brutalmente novedosa, que Sanofi-aventis, una empresa internacional, francesa, súper estructurada, de patrón de fondo, donde las cosas eran tan verticales, se informaba menos (...)Yo creo que este Transforming ha hecho una campaña maravillosa de flujo de información, y creo que es absolutamente distinto a como yo llegué el año 2005”.*
- Observa un cambio en los directores, lo que, a su juicio, ha propiciado una mayor fluidez en la comunicación
  - *“Independiente de que la información baja más fluidamente, creo que los líderes han hecho también un esfuerzo para aprender a filtrar mejor esa información y llevaban años sin poder hacerlo. En el fondo, el comité de dirección tiene que manejar cosas con discreción, es obvio que no tenemos que estar enterados de todo, pero en este transforming ha sido tan abierto y generoso, que hoy creo que la comunicación es mucho más libre, es mucho más horizontal, es mucho más a tiempo”.*

### Clima laboral

- El apoyo de sus pares fue muy importante, ya que cuando comenzó a funcionar la unidad, el poco conocimiento sobre el trabajo y la gran carga laboral significó un gran desafío
  - *“Teníamos mucha pega, yo tenía 3 estudios en ese momento y me costó un montón. Me acuerdo que había gente muy generosa que siempre te daba ánimo: me acuerdo de la Glorita Daroch me encontraba siempre en la fotocopiadora con los ojos rojos y me decía “ya vas a aprender, ya vas a aprender” y así parti”.*

### Compromiso

- N/A

### Acercamiento a la organización

- No tuvo inducción, su llegada no estuvo exenta de muchos problemas
  - *“Esa es una falencia que teníamos, fue sin inducción. Fue sin preparación. A mí me dijeron “tú te vas a hacer cargo de esto, de esto otro”, es más, cuando yo llegué aquí a Sanofi, a la semana me tenían con un estudio, que ya estaba andando, y más encima me llega un mail de un argentino que era mi líder de proyecto, y me reta porque hay 300 preguntas pendientes de un estudio, pero resulta que yo venía recién incorporándome, y la persona que había antes se había ido y muchas preguntas que se hicieron quedaron en el limbo (...) Cero inducción po’, galla, yo no entendía de lo que me estaban preguntando ni lo que querían decirme, pero eso ya no es así, porque hoy en día hay un programa... no es que haya un programa formal de inducción pero estamos trabajando en eso”.*

### Conocimiento sobre la organización

- No existe un conocimiento profundo sobre la organización, sólo generalidades
  - *“Sanofi-aventis es una empresa nueva, como Sanofi-aventis, pero yo sé que tiene mucha tradición en la industria farmacéutica, sé que venía de muchas fusiones. No sé quién comió a quién, o quién compró a quién o quién fusionó a quién, pero sé que viene*

*de Rhone Poulanc, de Aventis, Aventis Pasteur, Aventis Pharma, múltiples empresas de 10, 15 años o quizás más, y que finalmente cayó en lo que es hoy día Sanofi-aventis, pero no me preguntes ni los años, ni nada, pero sé que viene de fusiones, pero somos una empresa nueva al final”.*

- Idea de que la empresa – a pesar de ser financiera – cumple una labor noble
  - *“Empresa farmacéutica súper importante, que es europea, y como es mi área, diría que hace mucha investigación, que es súper seria, que en el fondo sabemos que es un negocio, porque eso es, ¿te fijai?, pero que en el fondo es un negocio que en la medida en que uno lo enaltece y ve lo importante que es, que estás recibiendo un buen medicamento y todo, es como un orgullo”.*

### **Conocimiento sobre las áreas de la compañía**

- Conoce a cabalidad su área. Sin embargo, reconoce que sus compañeras pueden no conocer las actividades de los otros profesionales de la URC, ya que en los últimos años han existido cambios y nuevos cargos que no se han informado como corresponde
  - *“En la medida que la unidad crece, se crean estos cargos que son un poco raros, yo creo que no todas saben bien qué es lo que yo hago, y puede que alguna no lo tenga del todo claro, pero yo creo que de a poco todas sabemos bien cuál es el cargo y lo que hace la otra. Cada una sabe muy bien cuáles son sus funciones, porque aquí tenemos muy delimitado, y esa es una labor importante, porque la división de roles está muy clara. La que quiere trabajar bien tiene que hacer lo que le dice su asignación no más, su función y listo, pero sí, todas sabemos lo que hace cada una”.*
- Reconoce que respecto del resto de la compañía su conocimiento es bajo
  - *“Reconozco que no. De repente tengo que preguntar con quién tengo que ir a hablar y la Amalita me ayuda. Yo creo que eso es algo que me falta, pero creo que es algo mutuo. Creo que la gente de compras no tiene idea de lo que hacemos, y es lo que dice la doctora, que en un minuto igual vamos a llegar a ellos, para que sepan lo que hacemos”.*

### **Relaciones interpersonales**

- La relación con sus compañeras fue de gran importancia para superar los primeros meses en la compañía
  - *“Nosotros nos juntábamos mucho más, debo reconocerlo, porque antes éramos menos, entonces era más fácil organizarse. Y ahí, bueno, ¿te acordai que te dije que no cachaba ná? Ahí necesitábamos el alter office, y sí nos juntábamos en el happy hour con el medio lote, entonces yo dije “este es el minuto para relajarse”, y hablábamos mucho más de pega, porque estábamos todas en etapas de angustia porque no sabíamos cómo era la cosa”.*
- Admira a su jefa, la directora de la URC y a la compañera que le enseñó y apoyó a su llegada a la compañía
  - **Cualidades que admira**
  - Juventud
  - Proactividad
  - Capacidad de trabajo
  - Ser visionario
  - Preocupación

- Entrega
- Generosidad

**Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom**

- Considera positivo poder conocer a otras áreas de la compañía
  - *“La encontré buenísima, (...) amena, precisa, (...) ágil, liviana pero no que no tuviera una solidez, sino que amena, alegre, dinámica, con buenos colores, con temas simpáticos y encontré que nos permitía conocer un poco de cada departamento, así que encontré que era súper buena (...) Claramente es un aporte (...) creo que es parte de las comunicaciones que tenemos que tener, de verdad, creo que es súper bueno. Lo que sí, me encantaría saber de los eventos antes, no sólo cuando abro la revista y veo lo que ya se hizo sin tener idea”.*

### Entrevista 3

#### Mujer, 16 años en la compañía. Departamento Médico.

##### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Trabajo interesante, poco rutinario y nuevo cada día
  - *“Es un trabajo que tiene una característica que es muy interesante, porque es súper poco rutinario, uno cambia de tema todos los días, un día está en el dolor, un día es diabetes, un día está en cardiovascular, uno sabe de todo un poco y de nada mucho, pero eso es súper interesante porque te contactas con la gente más importante a nivel de cada especialidad”.*
- Empresa sólida y con prestigio internacional
  - *“Yo creo que esta es una empresa sólida, internacional, reconocida internacionalmente, la 3era en el mundo dentro de las farmacéuticas”.*
- Tiene buenos beneficios para los empleados
  - *“Tiene muchos beneficios para los empleados , y uno tiene que reconocer que se es afortunado de trabajar en esta empresa”.*

##### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- N/A

##### Comunicación dentro del área de desempeño

- Reuniones quincenales para ponerse al día con el equipo
  - *“Nosotros en general tenemos reuniones del departamento médico una vez cada dos semanas, aproximadamente, entonces, bueno, ahí sabemos lo que cada uno está haciendo un poco por área: yo estoy en una, la Gabriela está en otra, y dentro de esas áreas trabajamos con la MACO y cada una está a cargo de su equipo de investigación clínica, trabajamos con la Lucy en la parte de registro, trabajamos en realidad en lo que es entrenamiento , varias áreas”.*
- La comunicación se da dentro del ámbito netamente laboral
  - *“No nos comunicamos tanto entre nosotros propiamente tal, porque tenemos áreas delimitadas pero como grupo sí, siempre sabemos lo que los otros hacen”.*

##### Comunicación a nivel de compañía

- La comunicación ha mejorado, sin embargo, aún no es totalmente fluida. Llega bien a los líderes de equipos, pero no a todos los funcionarios.
  - *“Creo que estamos en un nivel, como somos sub gerencias, todavía la información se baja bien, yo creo que falta más abajo, que falta un poco bajar más abajo”.*
- El departamento de Comunicaciones ha significado una mejora
  - *“Bueno, ustedes, el departamento de comunicaciones ha sido importante en el cuento. Han logrado, por lo menos los mensajes generales, que todo el mundo esté al tanto”.*
- La falta de canales de comunicación fluidos generaba que la información se entregara de manera distorsionada
  - *“Antes pasaba normalmente que decía algo el gerente, llegaba a los gerentes, después pasaba a nosotros y se le comunicaba al representante, y además, entre lo que entendía uno y entendía otro, iba como de oreja a oreja, como el teléfono, y al final se entendía cualquier cosa. Indudablemente que hay una mejora con Comunicaciones”.*

##### Clima laboral

- Al ingresar a la compañía se encontró con un clima hostil, al ser la única mujer en la compañía

- *“Eran sólo hombres y fui la primera mujer. En la planta había mujeres, pero en la oficina eran puros hombres y en la fuerza de ventas también (...) Fue interesante porque, la verdad es que el gerente general en ese tiempo era súper machista, y (...) creo que para él también fue sorprendente porque él quería un director médico”.*
- Recursos Humanos ha comenzado a informar de manera más fluida a los funcionarios cuando se incorpora nuevo personal. De esta manera es posible conocerlos y conectarse con su trabajo
  - *“(Conozco a) la mayoría de la gente, sí. Hay algunos nuevos que conozco menos. Ahora, esto que están haciendo que cada vez que entra alguien mandan la foto y el nombre.... A uno a veces le dicen el nombre y uno no relaciona nombres con caras, pero trato de saber quién es quién porque es muy feo no saber. En general te diría que sí, debe haber 5 personas que no sé cómo se llaman, pero son los menos”.*

### **Compromiso**

- N/A

### **Acercamiento a la organización**

- No tuvo inducción, pues se asumió que estaba preparada
  - *“Nada, no tuve inducción en ese tiempo, no existía la inducción. Yo creo que lo importante es que yo tenía experiencia en la industria farmacéutica cuando entré a Hoescht. De alguna manera tenía claro que tenía que hacer entrenamiento, que tenía que aprenderme los productos, que estaba en el área regulatoria; en ese momento yo dirigía el área regulatoria, entonces tuve que aprender de registros, empezamos a hacer estudios clínicos y yo me autoinduje, nadie lo hizo. Yo llegué a mi escritorio y todos dieron por hecho que yo sabía todo, así que tuve que empezar a estudiar y a trabajar en equipo y esa era otra cosa, porque era raro una mujer en el equipo”.*

### **Conocimiento sobre la organización**

- Amplio conocimiento sobre la historia de la organización. Ha sido parte de 5 fusiones.
  - *“Vengo desde la Hoescht. Esta compañía ha tenido múltiples fusiones (...) Estuve en la Hoescht, después se fusionó con Hoescht Marion, después Hoescht Marion Roussel, después Aventis, y por último Sanofi-aventis. He pasado por 5 fusiones. Hoescht era alemana”.*

### **Conocimiento sobre las áreas de la compañía**

- Conoce a cabalidad su área de desempeño
  - *“Yo estoy a cargo del área de diabetes, el área más importante de la compañía, y además tengo a cargo hipertensión, un área secundaria (...) además metabolismo. Arava, plaquinol y actonel, que es el área reumatoidea y osteoporosis, tengo a cargo además stilnox y neurológico y soy la Ph, entreno en farmacovigilancia. Estar a cargo es dar soporte científico, de entrenamiento y estratégico de marketing desde el punto de vista médico, a todas esas áreas”.*
- Desempeñarse en distintas áreas dentro del departamento médico se ha traducido en un mayor conocimiento del trabajo de sus compañeros
  - *“Yo estuve a cargo del material promocional por mucho tiempo, antes, cuando fui director médico y ahí uno está a cargo de todo eso, entonces pasa eso. Estuve a cargo de regulatorio en algún momento, lo que hace la Lucía, hace tiempo que no hago nada de eso, pero sé lo que se hace ahí. Oncología es el área de aquí en que menos he trabajado, nunca he estado profundamente ahí, es el área que menos conozco.*

*Gabriela estado en el área cardiovascular, con Plavix y Clexane, por ejemplo... sí, conozco lo que se hace acá”.*

#### **Relaciones interpersonales**

- Tiene grandes amigas en la empresa. Una de ellas es su amiga hace más de 30 años
  - *“Sí, yo con la María Alicia<sup>8</sup> somos como hermanas. Éramos compañeras del colegio de toda la vida, compañeras de universidad, hemos sido compañeras toda la vida y nos vemos todos los fines de semana. Con la Marisol Giglio, yo la contraté cuando llegué a la Hoescht, también somos amigos afuera, con la Lucy también”.*
- Al compartir fuera de la oficina, intentan no hablar de trabajo
  - *Depende, si estamos las dos solas podemos hablar cosas de trabajo, pero tratamos de que no. Pero igual son temas que salen, el trabajo es parte de tu vida.*
- Admira a su jefa
  - **Cualidades que admira**
  - Inteligencia
  - Moderación
  - Éxito familiar
  - Talento

#### **Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom**

- Le parece positivo que entregue una visión global de la compañía y mostrar que todos son importantes
- *“A mí me parece que es súper bueno porque da una visión en general, si uno no la quiere leer entera, puede ver un poco de todas las áreas y da la importancia de que todas las personas son importantes, para mí eso es lo más importante, mostrar que todas las áreas son relevantes, que todas las personas son importantes”.*

---

<sup>8</sup> María Alicia Mordojovich, directora del Departamento Médico. Jefa de la entrevistada.

#### Entrevista 4

##### Hombre, 3 años 9 meses en la compañía. Business Support.

##### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Trabajar en una compañía transnacional permite mayores posibilidades de desarrollo. Sanofi-aventis en particular tiene un buen programa de talentos
  - *“Creo que trabajar en una compañía transnacional es el gran plus de este tipo de trabajos, porque tienes posibilidades de desarrollo, que no implican que el desarrollo esté garantizado, hay un tema que va en tus capacidades, va a depender de tu esfuerzo (...) he tenido la posibilidad de tener algunos logros que, no sé, se han comentado y a raíz de eso me incluyeron en el programa talent development. (En esos programas) las filiales de todos los países seleccionan un par de ejecutivos de la compañía y los ponen en un programa de desarrollo. Para que asuman otras posiciones, eventualmente, no necesariamente en el país donde trabajan, sino que también fuera. Así que ese tema está y es un plus que tiene la compañía transnacional versus una nacional, donde probablemente las oportunidades de desarrollo están ahí mismo, y donde vas a tener que esperar que alguien se vaya o se muera... entonces, es más difícil. Sin ir más lejos, yo cuando llegué a esta compañía tenía una oferta paralela a esta de una compañía nacional grande, dentro de las 3 más grandes que hay, y el sueldo era un porcentaje algo mayor, pero preferí esto precisamente por la progresión”.*
- El clima laboral también es positivo <sup>9</sup>

##### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Poco trabajo en equipo y poco conocimiento de las funciones de los otros
  - *“El tema negativo tiene que ver (...) con cosas que se han hablado hasta el cansancio, que tienen que ver con (...) sentir que tú trabajas para tu departamento y por lo tanto, la interacción entre un departamento y otro no es todo lo buena que podría ser, no es tan rico como podría ser. Podrían haber sinergias entre las funciones de otros departamentos, pero hay cosas que a veces se desconocen, que yo hago y no quiero estar repitiendo porque otro departamento ya tiene algo avanzado más o menos en la misma línea. A veces hay cosas que un departamento requiere y el otro departamento pudiese no darle la misma prioridad que le da la otra personas y es parte de una secuencia de actividades, ¿te fijas? Entonces eso falta como que se abran más las funciones de cada departamento y que todo el mundo conozca lo que hace el otro”.*
- La compañía no tenía establecidas sus objetivos a corto, mediano y largo plazo
  - *“El otro tema tiene que ver con que (...) la compañía no tenía una visión de para dónde iba el negocio. Más que el negocio, porque el negocio más o menos se conoce: somos una compañía farmacéutica que vendemos medicamentos (...) Pero qué se espera de la compañía al mediano, largo plazo, y tú sabes que Raoul se ha encargado, junto con su equipo, de poner eso bien en evidencia, clarificarlo en dos líneas, qué queremos ser en términos del negocio y qué queremos ser en términos de ambiente laboral, el great place to work, que es el tema, y lo otro el ranking de la compañía de aquí al 2012, número 5. Esas cuestiones antes no estaban. Simplemente la gente trabajaba preocupada de sus temas particulares, hoy eso está y la persona que le preguntes, te lo va a decir, es casi un rezo. Ahora, es probable que eso también no sea suficiente. De hecho, yo creo que no lo es, que a ti te metan eso en la cabeza, porque eso tiene que ir acompañado de ciertos incentivos de todo tipo, no sólo monetarios, sino que otros.*

---

<sup>9</sup> Ver “Clima laboral”



*Pero también se está trabajando, no es que no se esté haciendo nada, a lo mejor las cosas todavía no son tan evidentes”.*

- Faltan acciones concretas que motiven a compañía <sup>10</sup>

#### **Comunicación dentro del área de desempeño**

- Describe la comunicación en su área como excelente, con gran acceso a su jefatura
  - *“No tenemos ningún problema de comunicación, porque yo con mis pares no tengo ningún problema, cero (...) si necesito información me la proveen, si ellos requieren información de mí, yo la proveo, y con mi jefe, lo mismo, no tengo – y nadie aquí en este departamento – tiene problemas de hablar con Christian cuando corresponda, tiene una muy buena disposición, y no es porque me estés entrevistando, pero se nota que tiene muy buena disposición para resolver los problemas, ya sea personal o laboral, así que en este departamento al menos – además que somos re pocos, quizás eso también ayuda –, en donde la jefatura, las intermedias como sería la mía en este caso, también son pocas, entonces es Christian, que tiene colaboradores directos y en el caso mío, hay colaboradores que me reportan a mí y otros a Christian, entonces los niveles son muy escasos. Él es uno, hay dos personas que me reportan a mí, y todos los demás le reportan directamente a él”.*

#### **Comunicación a nivel de compañía**

- Anteriormente existía escasa comunicación desde la dirección hacia los funcionarios
  - *“Si tú me hubieses hecho esta misma pregunta hace un año, yo te habría contado que en realidad la comunicación del comité directivo partiendo por la gerencia hacia abajo, era escasa, mínima. Es más, hay un comentario por ahí en ese informe <sup>11</sup>, donde nosotros tratamos de suavizarlo un poco, pero la fuerza de venta miraba al comité directivo como semidioses, incluso no sé si es la palabra exacta, pero es el comentario que se hacía, porque era difícil llegar a ellos, porque siempre estaban ocupados, casi había que pedir audiencia, cosas como esa. Pero eso ha ido cambiando, particularmente este año, donde la compañía se abre a todos sus colaboradores y le dice para dónde vamos, cuál es el horizonte, cuál es nuestro norte, entonces ha cambiado bastante”.*
- Faltan canales de comunicación y ser una compañía más horizontal
  - *“La comunicación, si tuviésemos que aglutinar todos estos elementos en uno solo, yo creo que (...) faltan todavía más canales de comunicación, entre todos los departamentos, partiendo por la gerencia para abajo, y se están abriendo, no digo que no, pero yo creo que la organización tiene que llegar a ser más plana todavía. No es una estructura muy jerarquizada ésta, por lo que debería llegar a ser más plana todavía, cosas como acceso a la gerencia, acceso a los directores, que no haya limitaciones de ningún estilo, porque si bien pareciera que no los hay, la sensación es que sí”.*

#### **Clima laboral**

- Actualmente, evalúa el clima laboral como positivo. Sin embargo, enfatiza en que la gerencia general tiene gran influencia en este aspecto

---

<sup>10</sup> Ver clima laboral.

<sup>11</sup> Informe realizado por el equipo de Business Support sobre cultura organizacional citado en el marco teórico.

- *“El ambiente de trabajo yo creo que es grato. Es grato, dependiendo del jefe de turno. Hoy es grato, antes nunca ha dejado de ser grato, pero ha sido más o menos presionado. Entonces, la administración anterior, sin que hubiera sido mala, porque no lo era, el ambiente era más presionado, se trabajaba con más presión. Como te digo, era del punto de vista técnico, del punto de vista de las capacidades, muy bueno, pero también tenía sus exigencias un poco mayores, diría yo, pero en general, sí, encuentro que no hay un ambiente de presión fuerte”.*
- No existen acciones concretas que motiven a los funcionarios, quienes no creen en los planes como Visión 2012
  - *“Participé en un focus con gente de distintos departamentos (...) Raoul, más bien, ya había informado cuáles eran los lineamientos de la compañía, los grandes lineamientos en el largo plazo, pero aún así la gente no estaba del todo convencida, sentía que eran declaraciones de buenas intenciones, pero dónde está lo concreto. Entonces esas cuestiones faltan todavía, que bajen a las bases. Pero eso requiere insistencia, seguir machacando, qué sé yo, pero también de acciones concretas y quizás esas acciones concretas son las que están faltando. Porque ahí quedó muy en evidencia, porque una cosa son las declaraciones de buenas intenciones, pero hay que ver cuál es el día a día, cómo mejoro yo en el día a día en distintos aspectos”.*
- Falta respeto entre los funcionarios
  - *“Siento que falta un poco de respetarse a sí mismo... respetarnos entre nosotros (...) cuando tú mandas un correo y ese correo no lo responden o se te olvidó, y a veces simplemente no lo respondes. A veces tú estás esperando una respuesta y hay correos que sí necesitan una respuesta y otros que no, o sea, si no lo puedes responder en ese minuto, lo respondes mañana, o simplemente si no tienes la respuesta, responder que no tienes la respuesta, pero no que quede en el olvido, entonces tú te puedes dar cuenta perfectamente de que si te acercas a un computador y sin que sea la intención esa, te das cuenta de que hay 50 correos sin abrir y el tuyo a lo mejor está por allá abajo y nunca fue abierto, entonces ¿cuándo te van a responder si nunca lo vieron? Cosas como (...) tienen que ver con una predisposición distinta (...) Y eso tiene que ver con la educación. No sé si esa es la palabra, o con el entrenamiento, en esos temas. (...) Tal vez por ahí pasa un tema de entrenamiento, capacitación o bien de buena voluntad”.*

#### **Compromiso**

- N/A

#### **Acercamiento a la organización**

- Inducción de una semana y media. Cree que su inducción fue suficiente, porque el cargo implicaba mucha propuesta y nuevos procedimientos
  - *“(La inducción) me la hizo directamente Christian<sup>12</sup>. (Fue suficiente) porque en realidad eran esos dos temas que yo te decía, y en esos dos temas más que hacer cosas que ya estaban totalmente estandarizadas, ha habido bastante más para hacer, entonces no era un tema donde yo tenía que aprender lo que ya se estaba haciendo, sino que tenía que proponer cosas nuevas, era un poco lo que se hacía no era gran cosa. No era*

---

<sup>12</sup> Christian Guerra, director de Business Support y jefe del entrevistado.

*complejo, por lo tanto, no sé, creo que no... no sé si pasa igual para todos los que ingresan a la compañía, pero en mi caso sí”.*

#### **Conocimiento sobre la organización**

- Amplio conocimiento sobre la organización
  - *“Yo llegué a Sanofi en Sterling Winthrop, una compañía que se remonta por allá... 15 años antes de esta compañía. Sterling Winthrop vendió Sterling no sé a quién y pasó a ser Sanofi Winthrop, te estoy hablando de hace como 12 años, después Sanofi pasó a ser Sanofi synthélabo y yo estuve ahí 3 años en Sanofi Winthrop y llegué justo cuando ellos estaban deshaciéndose del área de Sterling, ni siquiera sé lo que era, y pasó a ser Sanofi Winthrop. Estuve tres años y de ahí dejé la compañía y después se fusionó afuera con synthélabo, y acá quien tenía representación de synthelabo era Recalcine, y la compañía acá se llamó synthélabo rec, pero a nivel internacional era Sanofi synthelabo. Cuando yo llegué a la compañía Sanofi Winthrop, de los mismos dueños que son ahora, bueno, en ese tiempo estaba el señor Dehecq que ya se retiró como CEO, dejó a un señor que ya se me olvidó el nombre y ahora llegó Chris Viehbacher, hace poquito. En ese tiempo la compañía era la número 20 de las compañías farmacéuticas, después yo me alejé de la compañía y me fui a trabajar a una consultora, y en ese intertanto la compañía seguía funcionando, tú sabes, después se fusionan y pasa a ser Sanofi-aventis, que es lo que es ahora. Es bien distinto pasar de la número 20 que era cuando yo la conocí, a la número 3, 4, que es ahora”.*
  - *“Lo esencial: es una compañía transnacional de capitales europeos, en este caso franceses, con presencia mundial y líder en una gran cantidad de áreas terapéuticas, no sé po, en cáncer, en diabetes, en algunos trastornos o problemas de origen cardiovascular”*

#### **Conocimiento sobre las áreas de la compañía**

- Conoce a cabalidad su área. Al trabajar en conjunto con otros miembros del equipo, logra conocer con exactitud el desempeño del departamento. En la actualidad se trabaja en una iniciativa para potencia el conocimiento dentro de su área
  - *“Mi cargo es de market access y tiene que ver con desarrollar nuevos mercados y en eso trabajo con Patricio Poblete. Sin embargo, trabajo en otras cosas como son el programa de pacientes de la compañía (...) El otro tema es el proyecto GMBP (...) y en esta área me ayuda Hugo Pantoja, y hay una cuarta área de trabajo que es eventual, que se conoce acá como Business Development. Y que significa evaluar oportunidades de negocio para la compañía, que trascienden el ámbito normal del trabajo diario, y que son: evaluar portafolios de otras compañías, por ejemplo, e incluso compañías completas y presentarlas para evaluación”.*
  - *“Hay una iniciativa que tiene que ver con que nos juntemos entre 2 o 3 personas (...) y uno le explique al otro qué hago, con detalle, y a su vez yo, por ejemplo, le explico a la otra persona qué hago. Eso está como iniciativa, no lo hemos hecho, no lo hemos implementado, pero supongo que se irá a producir”.*
- Sobre las demás áreas de la compañía, siente que su conocimiento se debe a que su trabajo significa estar muy vinculado con todas las áreas
  - *“De ninguna sé muy en detalle todos los procesos. Pero a grandes rasgos sé (...) si yo no estuviera trabajando en el área GMBP que tiene que ver con estandarización, ordenamiento de procesos, generar iniciativas para mejorar la performance administrativa y de negocios, quizás sería un poco distinto, pero como necesariamente tengo que verme involucrado en eso (...) Es más, el equipo de trabajo de GMBP, tú ves,*

*es multidisciplinario, hay gente de finanzas, gente de marketing, hay gente de institucional, hay gente de todos lados. Entonces, cuando hacemos reuniones y ellos hacen sus aportes respecto de cosas que les toca trabajar yo mismo me voy enriqueciendo de cosas que no conozco”.*

### **Relaciones interpersonales**

- No tiene amigos en la compañía, sin embargo han logrado realizar algunas actividades fuera del horario laboral con su equipo
  - *“Almorzamos, pero es bien distinto, pero fuera del horario de oficina... hemos tenido algunos acercamientos en el departamento, eso es cierto. Hemos tenido un par de asados (...) pero solamente pensando en el departamento. Y eso lo hemos hecho varias veces, y han participado casi todos. Eso, ahora con otro departamento no lo hemos hecho y de manera personal, no”.*
- No admira a nadie. Sin embargo, reconoce que hay actitudes identificables en algunos funcionarios que puede destacar, como estar pendiente de varias cosas a la vez
  - *“Sí reconozco virtudes en ciertas personas, pero del reconocimiento a la admiración, creo que hay un paso grande. No, no podría decir eso, pero sí reconozco capacidades dentro de la compañía (...) la capacidad de estar pendiente de varias cuestiones al mismo tiempo y no dejar que se te escape ninguna o por lo menos intentar, y que funcionen y que den un resultado, no solamente hacer como que estás pendiente de las cosas, no. Ese es un tema que yo reconozco en algunas personas acá dentro de la compañía. Esa capacidad de estar mirando en distintos focos y actividades que no están del todo relacionadas, pero sí, es una capacidad”.*

### **Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom**

- La hojea. Sólo lee temas de su interés, aunque la considera un aporte
  - *“La hojeo. Veo temas que son de mi interés, pero no las leo de hoja a hoja. Pero me gusta, primero, los contenidos, siento que son buenos. El formato, temas de fondo bien, temas de formato, bien, es una muy buen iniciativa”.*
- Le interesan los temas que tienen que ver con él o su área. No le interesa saber de la vida personal de los funcionarios, sólo temas de trabajo
  - *No sé, alguna cuestión nueva, como un lanzamiento, por ejemplo. Temas en donde yo o mi departamento estamos involucrados, pero no leo todo el resto. Quizás puede ser bueno que lo haga, porque si estoy hablando de que sería bueno conocer más a otros departamentos, también es una instancia. Las caras nuevas, también es un tema. Quiénes son los nuevos de la compañía, para enterarme que este señor es Juan Pérez, cuál es su background, ese es un tema que veo. Y diría que no más. Por ejemplo, qué cosas paso por alto. Un café con alguien... ¿cachai? Lo paso por alto porque no me interesa tanto conocer de la vida personal y cosas por el estilo (...) No es algo que me motive a leer”.*

## Entrevista 5

### Hombre, 9 años en la compañía. Marketing.

#### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- El clima laboral potenciado por los propios funcionarios <sup>13</sup>
- En el último tiempo se han establecido los objetivos de la compañía
  - *“En términos globales, como empresa, hay una suerte de definición de que la empresa quiere mejorar, por lo menos hay una definición de la Visión 2012, de que quiere mejorar muchos aspectos, y eso es positivo, el hecho de que cada cierto tiempo se haga análisis”.*

#### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Con la fusión, las personas de Aventis perdieron beneficios
  - *“Al final si uno compara lo que era antes la empresa, estamos mucho más atrasados que antes, cuando estaba en Aventis, en muchos aspectos y en cosas muy importantes. En vez de avanzar, siento que hemos retrocedido, entonces el hecho de que la gente diga (...) hagamos esto ahora, y es algo que se hacía hace 5 años atrás, entonces llega alguien nuevo y es como si lo inventara, pero nosotros ya lo teníamos antes y eso se perdió”.*

#### Comunicación dentro del área de desempeño

- Reuniones estandarizadas. Define la comunicación como buena
  - *“Nosotros tenemos reunión de coordinación estandarizada los lunes. Nos relacionamos entre nosotros, sabemos en lo que está cada uno. Tenemos buena comunicación con Gabriela<sup>14</sup>, o sea, ella nos baja la información, aunque entendemos que hay información que sabemos que no se puede bajar porque hay niveles de información. Hay cierta información de la que me voy a enterar y otra de la que no me voy a enterar”.*
- Le gustaría que se compartiera más información concerniente al negocio, que les pudiera ser de utilidad
  - *“Hay información que, eventualmente desde el punto de vista técnico, me gustaría saber, por qué se toman ciertas decisiones o ser escuchado y saber por qué se toman decisiones para quedar bien parado afuera<sup>15</sup> y que después tienen repercusión local, es porque no se escucha bien a la parte que tiene que implementar. Tal vez no siempre son los product manager, también puede ser la fuerza de ventas, que solamente son decisiones tomadas muy arriba (...) para quedar bien, para cumplir, pero cuando hay que implementar vienen los problemas”.*

#### Comunicación a nivel de compañía

- La poca comunicación entre áreas siempre ha sido un problema
  - *“Eso de la incomunicación, de los silos, ha salido en todas las encuestas y los planes quedan en los papeles, no se hace nada”.*
- Cree que la comunicación existente a nivel de compañía no está enfocada en las necesidades del negocio

---

<sup>13</sup> Ver clima laboral.

<sup>14</sup> Gabriela Garnham, directora de Marketing.

<sup>15</sup> Las áreas de la compañía reportan a unidades mayores, como lo son Panamá (Latam) y Francia (Casa Matriz).

- *“Por ejemplo, un representante que está en Punta Arenas, probablemente a él le interesa mucho conocer temas técnicos: clientes, la venta, información para poder desenvolverse más que por ejemplo qué apareció en un periódico o qué dijo Viehbacher, eso no lo quiere saber el tipo porque no lo está viviendo y nosotros tampoco lo estamos viviendo, entonces qué es lo que nos interesa: información técnica que nos sirva en el trabajo o cosas de beneficios o cosas que se estén haciendo que involucre a la compañía. Parte de esa información se baja, pero hay mucha información que no interesa, a mí tal vez no me interesa. Yo creo que hay cosas que son súper importantes y que nunca se sabe. Por ejemplo, la encuesta de clima laboral. Se manejó... focus Group, a grueso nivel, pero qué se va a hacer, cómo se va a hacer, cómo se va a trabajar, yo creo que eso va a quedar ahí, como todos los años”.*

### **Clima laboral**

- Ve un esfuerzo de los funcionarios por tener un buen clima laboral, no así por parte de la empresa
  - *“Yo pondría como cosas buenas el hecho de que hay un esfuerzo de las personas por tener un buen clima de relación interpersonal, en general hay bastante cuidado. Eso es lo que veo, no lo veo de la compañía para abajo, sino de la gente, de mantener un buen nivel de relaciones, de mantener ciertos márgenes, como que eso funciona bien”.*
- Se ha intentado realizar cambios muchas veces en la compañía, pero no han funcionado. Los funcionarios están desencantados
  - *“Esto se ha hecho todo el tiempo y no cuaja nunca. Por lo tanto encuentro que hay como una desesperanza aprendida y la gente ya es muy escéptica, con el tiempo la gente se pone muy escéptica independiente de que se vaya incorporando gente nueva, y eso que aquí hay una rotación más o menos alta, con el tiempo se van dando cuenta de que nunca cuaja y sigue igual. Es una pantalla, que vamos a hacer esto, lo otro, puede ser Visión no sé cuánto, pero no cuaja nunca, y en ese sentido esa es la parte mala, pero lo bueno es que se toman decisiones de que se va a hacer algo, y alguna cosas resultan”.*
  - *“Estamos tratando de recuperar cosas que habíamos perdido en efectividad en los negocios, en visión de negocios, en el manejo de las personas, entonces hemos tenido una involución muy fuerte desde que tuvimos la fusión-compra, fueron 2, 3 años de nada y ahora parece que hubiera un intento de algo, no noto un convencimiento real. Yo personalmente no veo que haya un convencimiento de la gente que tiene que mover esto”.*
- Los funcionarios vieron que los intentos por mejorar las cosas no funcionaron. Por eso esta vez tampoco creen, son los directores quienes no propician los cambios
  - *“Yo no estoy convenido, porque hay dos cosas, primero, yo soy una persona con una mentalidad muy adaptable, en el sentido de que es bueno que la compañía haga todas estas cosas y yo voy a poner de mi parte, pero yo ya he escuchado el discurso antes y finalmente la gente que tiene que liderar los cambios, no cambia, porque quieren mantener la imagen, mantener su puesto, saben que esto es por un tiempo y después el gerente se va a ir, lo van a cambiar, por lo tanto, de ahí sólo navegan, navegan”.*

### **Compromiso**

- Reconoce el compromiso en algunos de sus compañeros <sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Ver Relaciones interpersonales

### Acercamiento a la organización

- Hace una clara diferencia entre lo que vivió en Aventis y lo que se da hoy en Sanofi-aventis con respecto a la inducción
  - *“Había un curso que duraba un mes con clases todo el día, con role playing, que estaba a cargo de una capacitadora que era espectacular, con clases con diferentes áreas, con marketing, no había autoestudio, el autoestudio era en la noche, en la casa, porque uno tenía actividades todo el día, pasabas por los productos de toda la compañía, por evaluaciones diarias, era muy estricto. En cambio ahora, tienes a un representante tres semanas, puro autoestudio, muy light, y no hay una inducción de compañía, porque ahora llega un representante y nadie sabe quién es. En Aventis, la primera charla te la daba el gerente general, que te daba una charla y te decía qué era la compañía, qué es lo que querían lograr, después RRHH sobre la compañía, los productos, qué vamos a hacer, la misión, la visión y te daban duro diciéndote lo importante que era trabajar en esa parte de la empresa”.*
- Una vez que cambió de área de desempeño, no tuvo inducción
  - *“Ahí nadie me dijo nada. Yo gané un concurso para ser PM y al otro día me pasaron “estos son tus productos, estas son tus metas” y aprendiendo todos los procedimientos por mí mismo, si aprendía bien y si no, también”.*
  - *“No, nada de eso, tienes que ir aprendiendo... esa es la escuela Sanofi, muy rigurosa en ese sentido, porque tienes que ir aprendiendo, mirando, solo y rápido, porque no hay un procedimiento para entregarte herramientas, la compañía no hace nada. Tenemos SAP<sup>17</sup> y nosotros todavía no tenemos un entrenamiento formal de SAP, los PM, lo estamos pidiendo hace un año. La compañía adolece de entrenamiento, y hay muchas cosas que finalmente tienes que gestionarte tú, o no se hacen”.*

### Conocimiento sobre la organización

- Buen conocimiento sobre la historia de la compañía y el quehacer de la organización
  - *“Yo conozco la historia de Sanofi-aventis desde que fue la fusión, que es una compañía francesa, con capital y apoyo del gobierno<sup>18</sup>, que es una compañía financiera, la broma que se hace acá es “cuál es el principal valor de la compañía, es el valor de la acción”, “la salud es lo primero”, sí, sobre todo de los accionistas, y esa es la lógica”.*
  - *“Diría que es una compañía en el ámbito de la salud, a nivel mundial, que busca dar soluciones para problemas complejos e importantes para la vida del día a día, la salud de las personas, y que – en una segunda conversación – diría que es una compañía netamente financiera que busca rentabilizar este tema de la salud”.*

### Conocimiento sobre las áreas de la compañía

- Tiene un amplio conocimiento sobre las áreas de la compañía. Al trabajar en marketing, se relaciona directamente con otras áreas, como Comunicaciones y la Fuerza de Ventas. La URC es la única área que dice conocer poco
  - *“Soy gerente de producto, responsable de gerenciar la parte del portafolio de osteo-reuma y tengo que velar por desarrollar diferentes áreas de negocio para poder llegar a una meta de venta, y mientras tanto tengo que estar encima, desarrollar estrategias de línea, visualizar nuevas unidades de negocio, encargarme de que se pueda tener esos*

---

<sup>17</sup> SAP es un software de gestión de negocios.

<sup>18</sup> Sanofi era una compañía francesa, mientras que Aventis tenía capitales francoalemanes. Al momento de la fusión, el gobierno francés de Jacques Chirac decide hacer un préstamo millonario a Sanofi (menor a Aventis desde todo punto de vista) para poder adquirirla y transformarla en una empresa de capitales galos.

*productos en el país, y todo eso es trabajo del área, porque nada lo hago solo, está la fuerza de venta, y me relaciono con muchas áreas, para que a través del trabajo podamos cumplir los objetivos”.*

- *“Creo que no ubico tanto a la URC, pero no me ha tocado tener mayor relación salvo por los estudios de áreas específicas que están desarrollando, pero en general yo me preocupo de averiguar de qué se trata, por curiosidad, me preocupo yo de averiguar”.*

### **Relaciones interpersonales**

- Tiene buenos amigos en la compañía, con quienes comparte fuera de la oficina. Hablan de trabajo, pero tratan de cambiar de tema
  - *“Nos juntamos en cosas desde jugar a la pelota, a ir a un happy hour, a la casa de uno a hacer un asadito. Ellos son mis amigos (...) coincide con que están acá”.*
  - *“Sí, pero rápidamente es desplazado por temas más entretenidos. Sí, bueno, lo normal, al principio puedes hablar de pega, pero después cambia”.*
- Admira al director técnico de la compañía
  - **Cualidades que admira**
  - Preocupación por dar el mejor servicio
  - Intachable
  - Involucrado
- Admira a un representante
  - **Cualidades que admira**
  - Comprometido
  - “Mística de trabajo”

### **Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom**

- Considera que es un aporte porque informa sobre el día a día de la compañía, aunque se le da demasiado espacio a lo “corporativo” desde las gerencias
  - *“Creo que es una revista que sirve porque involucra lo que está pasando en el día a día, con una visión un poco más liviana y uno la puede leer, porque hay muchas cosas que se mandan por correo que nadie las va a leer, lo apaga y listo, lo borra. Yo creo que la revista zoom uno la lee y me he sorprendido, porque esta revista yo me la llevo para la casa, la ven de repente mi señora, mis hijos, cosa que antes no sucedía, había revistas corporativas que uno no se la llevaba ni por si acaso a la casa. Yo creo que si no pierde la parte lúdica, entretenida, está bien. Sí hay mucho de autorreferencia, esas entrevistas corporativas son una lata, donde aparecen los directores, eso podría ser más breve, para darle más espacio a las cosas que se están haciendo en otras áreas. Es una lata eso de los directores, que cada cierto tiempo se van vendiendo, pero lo demás me parece entretenido”.*



## Entrevista 6

### Hombre, 2 años y medio en la compañía. Finanzas.

#### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Es una buena empresa, multinacional, y un gran clima generado por las personas<sup>19</sup>
  - *“Lo positivo de trabajar en Sanofi-aventis es que, bueno, es una empresa multinacional, somos terceros en el mundo, te da un plus, te conocen, te garantiza y te da estabilidad, socialmente también es una buena empresa, también hacemos una labor social, y también lo bueno es que la empresa la hacen las personas (...) Trabajar en Sanofi además es bien visto por otros laboratorios y, por ejemplo, las labores que hacen con la fundación<sup>20</sup> lo encuentro espectacular (...) Y eso, la idea es proyectarse, la idea es que la empresa te de un puntapié para que puedas desarrollarte como persona y como profesional y, bueno, es una entrega mutua”.*

#### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Los resultados de la encuesta de clima laboral: bajo trabajo en equipo y bajas remuneraciones, y la falta de política de desarrollo profesional
  - *“Lo negativo está dado por la encuesta de clima laboral, además que tenemos índices de apoyo en equipo bajos y tenemos índices de remuneraciones bajo, a nivel de benchmark con otros laboratorios y todo el mercado, pero son esos los puntos fuertes por los cuales una persona se debiera ir de Sanofi-aventis. Y también antes era el tema de que no existía una política de desarrollo profesional claro dentro de la empresa y ahora últimamente está funcionando. O se está implementando y no se había hecho, o no sé si la política estaba antes y no se usaba”.*
- La compañía no respeta los tiempos personales de los funcionarios
  - *“No te respeta tu tiempo personal, no lo respeta desde afuera hacia Chile, porque si fuera algo interno, nosotros nos organizamos y lo logramos, pero la gente de afuera te pide una cosa urgente para hoy día y te tienes que quedar porque no puedes quedar mal. Y lo mandan a última hora”.*

#### Comunicación dentro del área de desempeño

- Gran comunicación y mucha confianza en el equipo
  - *“En mi equipo, espectacular, nada que decir (...) tremendo, la confianza es única, las cosas se dicen en la cara, si te molesta algo te molesta por el trabajo y no se enojan las personas, todo va enfocado al trabajo y eso lo hemos entendido súper bien y somos un equipo muy unido”.*
- El director del área utiliza canales muy claros de comunicación: verticales y jerarquizados.
  - *“Jaime<sup>21</sup> no es una persona muy comunicativa, pero cuando se trata de cosas importantes para el área, lo comunica a su jefatura, los N-2 y ahí cada jefatura verá cómo lo distribuye a sus otras personas (...) si él necesita algo de mí, va y me lo pide. No es que vaya donde la Pame y haga todo el proceso lento, no sé, hay un comunicado de que Finanzas va a salir de vacaciones, no lo va a mandar a todos, sino que a los jefes. O por ejemplo, un comunicado que después de las 8, las personas pueden tomar taxi, él se lo va a decir a la Pamela, la Lorena, Roberto (jefes de equipos), a Gonzalo...”.*

---

<sup>19</sup> Ver clima laboral

<sup>20</sup> Sanofi-aventis apadrina a la fundación Koinomadelfia. El proyecto, que comenzará a funcionar el próximo año, contempla que los jóvenes de la fundación realicen su práctica profesional en el laboratorio.

<sup>21</sup> Jaime Dacaret, director de Finanzas.

### Comunicación a nivel de compañía

- Faltan instancias de comunicación presencial entre las áreas
  - *“Yo soy nuevo y nunca fui a una Convención<sup>22</sup>, pero siento que al dividir la compañía en dos ya se está cortando la comunicación por el gerente general, independiente de que haya comunicación o no, yo pienso que si se hace un junta, tiene que estar toda la compañía(...) siempre fui partícipe de que se pudieran juntar áreas en reuniones trimestrales, eso siempre lo he encontrado magnífico. El año pasado hicimos una junta de informática y controlling y compras con contabilidad y así nos fuimos cambiando y fue como una cara a cara. ¿qué haces tú, cómo lo haces tú, bien o mal? Y en el fondo sacas resultados, conoces el trabajo del otro o mejoras la relación (...) pero en esas instancias en las convenciones, ahí está el momento de conocer a la gente. Desde ahí nace la comunicación, de la confianza”.*

### Clima laboral

- La motivación de las personas es lo más importante, a pesar de los factores negativos de la compañía
  - *“Si tú trabajas en Sanofi, realmente el ambiente es muy relajado y es mucho trabajo y mucho esfuerzo, porque Sanofi se caracteriza a nivel corporativo por ser una empresa financiera, y eso significa que hay el doble de procesos, y se trabaja mucho, pero lo mejor de todo son las encuestas. Porque cómo puedes medir, si el índice más bajo de la compañía son las remuneraciones, la paradoja es que el índice más alto sea la motivación de las personas, entonces todo el capital humano que hay en la empresa es lo número 1 para mí”.*
- La empresa no motiva a los funcionarios y no hay cooperación entre áreas
  - *“Encuentro que la gente está muy desgastada, la gente se motiva por sí misma de crecer y todo eso, pero por la empresa pienso que no está motivada la gente, y la gente tiene mucho tiempo trabajando en la compañía y mucha gente está desgastada. No sé, pides un papel y se complican, “chuta, lo voy a ver” o “pucha, ya estai pidiendo cosas”, no hay voluntad entre las áreas y ese es un factor súper bajo en la encuesta, que no había cooperación entre áreas y finanzas es un departamento que no tiene cooperación con las áreas. Hay, pero muy mala”.*
- La empresa está mostrando un cambio al hacer partícipe a los funcionarios de sus proyecciones
  - *“Si tú preguntas, todos conocen la proyección que tiene Sanofi. Todos saben lo que vamos a lograr el 2012 y ese mensaje lo ha dejado muy claro el gerente general. Y eso es cambiar mentalidad, creerse el cuento, mucha gente no lo cree porque mucha gente lleva años y le han vendido la pomada mil veces (...)Yo soy nuevo y sí, sí le creo. Y si no llega a ser, no llega a ser no más. Nos equivocamos todos, pero eso tiene que nacer de todos, pero pa que nazca de todos y pa que funcione una estructura tienen que haber buenos pilares y siento que de repente algunos pilares están medios doblados y hay que irlos corrigiendo”.*

### Compromiso

- El compromiso hacia su equipo se refleja en la distribución del trabajo de tal manera de que todos puedan salir temprano. Se trabaja siempre en equipo.

---

<sup>22</sup> La Convención de Ventas es una reunión de cuatro días que se realiza en alguna ciudad de Chile, que no sea Santiago, cada mes de abril. A esta reunión asisten los gerentes y directores de área, el departamento médico, comunicaciones, marketing y la Fuerza de Ventas (representantes médicos).

- *“Yo tengo que hacer mi trabajo, lo termino, o lo hacía Flavián, lo terminaba y si a la Pamela le quedaba trabajo, nos quedábamos todos hasta que lo terminara y siempre lo hemos hecho así. Claro, si tenemos un compromiso, una hora al médico, algo, ahí no, pero si nosotros terminábamos, íbamos para allá y nos repartíamos lo que quedaba y nos vamos todos juntos, temprano, o aperramos todos o no... siempre así”.*

#### **Acercamiento a la organización**

- No tuvo una inducción formal. La inducción que tuvo la realizó su compañero de equipo
  - *“Yo llegué sin saber nada, porque trabajaba en otra área (...) y cuando llegué acá vi una lluvia de números, puros números, pero esa inducción me la hizo Flavián y fue tan complicado para mí los primeros tres meses... primero tienes que aprender el trabajo, de no saber nada a aprender. Y segundo que Flavián es francés y su español no era muy fluido que digamos, entonces entender primero el francés de Flavián, y en inglés también, que a mí igual me cuesta eso, y después aprender el trabajo, fue súper difícil, muy complicado. Ahora, actualmente Recursos Humanos está haciendo muchas cosas, pero cuando yo llegué, Recursos Humanos era un departamento cómo llamarlo... tenía poca gestión”.*

#### **Conocimiento sobre la organización**

- Admite que no conoce mucho sobre la historia, sí sobre la compañía
  - *“La verdad es que no conozco la historia de Sanofi para serte sincero. Conozco lo que es Sanofi, pero no la historia, yo te puedo decir Sanofi es 1 en Europa, 1 en Francia, 3 en el mundo, es el laboratorio ... no sé, de los más importantes en I&D a nivel mundial, es la empresa más sólida del mundo, número 1, somos los que tenemos mayor liquidez a nivel mundial y eso te da pie pa que el nuevo CEO de la compañía haga lo que está haciendo, cambiando Sanofi-aventis, en todos los continentes”.*
  - *“Es una empresa en la cual se fabrican y se investigan productos farmacéuticos y a nivel mundial estamos segmentados en lo que es diabetes, productos cardiovasculares, esas líneas de enfermedad, y eso principalmente. Es una empresa dedicada a la salud del mundo”.*

#### **Conocimiento sobre las áreas de la compañía**

- Al ser un equipo pequeño, conoce a cabalidad el trabajo de todos. En su departamento todos conocen la función del otro, porque las rotan
  - *“Mi jefa Pamela, ella nos ha liderado en el sentido de ir cambiando nuestras funciones, entonces no es como que yo me dedique a hacer una tarea y la haga siempre, sino que antes con Flavián, por ejemplo, tomábamos una tarea y él la hacía tres meses y después rotábamos, todas las funciones y también con la Pamela, ella también nos ha ido rotando sus funciones”.*
- Tiene un amplio conocimiento sobre las áreas de la compañía
  - *“Mi trabajo es conocer lo que hacen todos. A lo mejor no sé específicamente lo que tú haces, pero sí conozco tu área y lo que están haciendo, sé lo que hacen, cuánto trabajan, aquí no hay cultura de conocer a las otras áreas, pero yo sé lo que hace compras, lo que hace mucha gente (...) Cuando llegué a trabajar a Sanofi, mi tesis de la universidad la hice enfocada a la industria farmacéutica y Sanofi-aventis, entonces logré conocer todo, desde cómo nace un producto, la parte legal, publicidad, mercadeo, todo el tema, ventas”.*

### Relaciones interpersonales

- Tiene amigos dentro de la compañía con quienes comparte fuera del horario de oficina. Además de actividades deportivas, las que considera que son necesarias para conocer más a los compañeros
  - *“Yo creo que como 5 ó 6 veces en dos años y medio salimos con Flavián a comer, y con el Ulises. Y, bueno, comparto con varios más en la parte deportiva (...) Ahora, con gente con la que me vea fuera del ámbito laboral, sí, porque jugamos fútbol, pero sí, súper rico, por eso te digo que es importante que haya actividades extraprogramáticas en la compañía, porque ahí conoces a la gente”.*
- No conversa de trabajo con sus compañeros fuera del horario de oficina, por opción personal y porque así ha sido en todos sus trabajos
  - *“Si alguien me pregunta algo yo trato de cambiarle el tema porque me carga hablar de trabajo. Pero yo soy siempre así, en todos los lugares donde he trabajado. La pega en el horario de la pega, trato de no conversar temas de trabajo en mi casa, por ejemplo, con mi señora, o sea, cómo te fue o cosas así, generales”.*
- *Admira a su compañero de equipo Flavián García*
  - **Cualidades que admira**
  - *“Ser aperrado”*
  - *“Ser jugado”*
  - *Inteligencia*
  - *Capacidad de trabajo*
  - *“Buena persona”*

### Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom

- Le gusta y la haría más seguido<sup>23</sup>
  - *“Es tan buena, que la haría más seguido”.*
- Cree que es un aporte porque motiva a los funcionarios
  - *“Quizás motivar a la gente. A mucha gente motivarla en el trabajo, ser partícipes de una entrevista, por ejemplo, que sientan que lo que uno hace es importante, que puede mostrar lo que uno hace... no sé, uno puede darle los beneficios que quiera darle”.*

---

<sup>23</sup> La revista Zoom es trimestral.

## Entrevista 7

Hombre, 2 años y medio en la compañía. Departamento Comercial Retail.

### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- La seguridad de una empresa transnacional. En el mundo farmacéutico es muy importante
  - *“Tienes una espalda muy grande de una compañía transnacional, 3era o 4ta en el mundo. Para el currículum te ayuda mucho pasar de una nacional a una transnacional. En el mundo farmacéutico eso es muy bien valorado y en parte mi decisión de haberme cambiado fue por eso, por pertenecer a una empresa con un muy buen prestigio a nivel mundial”.*

### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- El clima laboral de una compañía que viene de varias fusiones <sup>24</sup>

### Comunicación dentro del área de desempeño

- Comunicación fluida. Gran trabajo en equipo.
  - *“La comunicación es fluida, transparente y honesta. Tanto así que, de hecho, la única persona que tiene mi teléfono de casa y mi teléfono de contacto que no son de la compañía, es Marcelo Flores<sup>25</sup>, nadie más dentro de la compañía (...) Cuando llegó él, lo primordial fue que trabajáramos en conjunto, cuidándonos ambos la espalda, como se dice, y trabajar en conjunto para poder desarrollar el área (...) hay una comunicación bastante honesta y obviamente, después de eso pasa a ser fluida y honesta.*
- A su equipo lo conoce hace más de 10 años, por lo que la confianza ha sido fundamental para tener una buena comunicación
  - *“Con Patricio nos conocemos hace 10 años y con Marcelo, 12. Entonces comunicación, más que comunicación existe ya un grado de amistad, y todo lo demás es innato, los códigos de honor o de compromiso están dados hace mucho tiempo (...) entonces se hace mucho más entretenido trabajar cuando ya conoces la gente y sabes qué pesa cada uno de ellos y el respaldo que te van a otorgar en cualquier minuto dado. Y Cristóbal (...) es una persona que tenemos una línea abierta y no existe jerarquía dentro del equipo, sí existen roles y responsabilidades de cada uno dentro de sus funciones, pero con Cristóbal la cercanía es bastante también”.*

### Comunicación a nivel de compañía

- Considera que ha habido un cambio positivo en la comunicación, sin embargo, aún falta. La comunicación no se da a nivel de equipo, sino que en los pasillos
  - *“Acá existe una comunicación horizontal. La comunicación no baja efectivamente a las personas que realizan el trabajo, o los que hacen el trabajo no se enteran por el nivel organizaciones o por su jefe directo, sino que se enteran a nivel de pasillo. Yo creo que todavía la comunicación... o sea, la comunicación ha mejorado con respecto a cuando llegué yo, pero actualmente todavía continúa cortada (...)Yo creo que lo mejor fue que dentro de los departamentos, por ejemplo, el departamento también se desarrolló. Se trajo una gerenta de marketing y cada gerente de producto se hizo cargo de una línea x. Anteriormente no existía eso, había dos personas que estaban a cargo de todo marketing y ellas tomaban todas las decisiones. Lamentablemente, las cosas no se las comunicaban a los gerentes de producto, como que la cosa un poco se ordenó, ahora*

---

<sup>24</sup> Ver clima laboral

<sup>25</sup> Marcelo es el jefe del entrevistado. Director Comercial Retail

*en marketing, promoción, existe una persona que está liderando el proyecto y en el área comercial también. Pero aún así, existiendo tantos directores, yo creo que la comunicación no se traspasa en el tiempo prudente para que las demás personas tomen las decisiones respectivas. Yo creo que todavía eso falta, que la información baje más rápida y a las personas que efectivamente les conlleve, no sé po, la toma de decisiones o que pongan a cabo las decisiones que se tomaron a nivel directivo”.*

#### **Clima laboral**

- Las fusiones han generado un gran desgaste en los funcionarios
  - *“La única mala es que lo que no supe visualizar en su minuto, es que es una empresa que ha sufrido durante 10 años, 3, 4 fusiones, entonces existe un desgaste a nivel de personas y a nivel de trabajo en equipo. Eso se puede visualizar en el primer año de trabajo acá, se notó mucho ese cambio. Había feudos de Sanofi, otros feudos de Aventis, otros de Winthrop, otros de Hoescht, no sé, de otras empresas que existían anteriormente. Pero con la reestructuración de la dirección general, mucha gente que en su minuto atornillaba al revés ya no pertenece a la empresa, y esta empresa ha ido renovándose en todo ámbito, personal y tecnológico, así que ha andado bien”.*

#### **Compromiso**

- N/A

#### **Acercamiento a la organización**

- Tuvo una breve inducción, el resto lo aprendió trabajando en terreno. El entrevistado realizaba la misma función en otro laboratorio, por lo que le fue fácil el trabajo.
  - *La inducción fueron dos días, un día con Recursos Humanos y un día con Medical, y el resto fue calle. Dentro de mis funciones era como solamente cambiarme de camiseta, porque las mismas funciones yo las realizaba en Andrómaco (...) ese es el valor agregado que tengo dentro de la compañía, que el nivel de contactos que tengo hizo que pudiera comunicar lo que era Sanofi-aventis y traspasar mi conocimiento hacia el cliente interno dentro de Sanofi-aventis. Pero la inducción, que me dijeran lo que tenía que hacer o lo que no tenía que hacer, lo fui aprendiendo en el camino, sobre todo con los procedimientos que existen dentro de esta compañía. De hecho, yo creo que todavía no conozco todos los procedimientos de la compañía, al menos dentro de las cosas que yo hago, las tuve que ir indagando o las fui encontrando en la medida que fui cometiendo errores, pero nunca se me definió al comienzo cuáles eran los procedimientos de tal, tal o cual cosa”.*

#### **Conocimiento sobre la organización**

- Admite que su conocimiento es bajo a nivel de historia, sin embargo, conoce el quehacer de la compañía. En su trabajo, le ha tocado ver cómo para el público y los farmacéuticos creen que aún funcionan como dos compañías separadas
  - *“Lo que conozco, lo que me han comentado, es que para la industria eran dos empresas totalmente distintas, Sanofi Winthrop y Aventis (...) lamentablemente la industria no lo tomó (...) como que se juntaran dos empresas para el desarrollo de una sola, la gente en las farmacias o la gente que consume nuestros productos, no tiene asociado que ambos son de Sanofi-aventis. La gente cree que o es Sanofi o es Aventis, no existe todavía la vinculación de que Sanofi-aventis de Chile son dos empresas fusionadas, no sé po, hace 5, 6 años atrás. No existe todavía esa convicción”.*

- *Sanofi-aventis es (...) un laboratorio farmacéutico, que posee un valor agregado que muy poca gente lo visualiza, que es que desarrolla drogas o impulsa drogas... o marcas innovadoras dentro del mercado (...) es una empresa innovadora, que (...) está promoviendo y está protegiendo la salud de todo el mundo, de toda la población del mundo y específicamente en Chile, hasta hace 5 meses, teníamos drogas que eran únicas en el mercado, que le da un valor agregado súper importante”.*

### **Conocimiento sobre las áreas de la compañía**

- Amplio conocimiento sobre su departamento
  - *“Yo estaba a cargo de las 2 cadenas y Patricio comenzó a liderar el trabajo de Key Account Manager en un cliente, Salcobrand (...) él está encargado de liderar o ejecutar, toda la programación comercial, llámese condiciones comerciales, actividades promocionales, revisar todo lo que son los procedimientos internos como políticas de canje y notas de crédito, realizar bonificaciones, tener contacto con la bodega, con los despachos, la recepción, vínculos muy cercanos con un grupo de locales (...) Cristóbal partió como parte del proyecto Pharmacy para desarrollar todo lo que fuera la vinculación con los locales”.*
- A nivel de compañía, admite que conoce más a las áreas con las que se relaciona directamente en el día a día, y aquellas donde ha podido generar amistades.
  - *“Con los que tengo mayor contacto dentro de mi trabajo son: finanzas, controlling, marketing, promoción, IS, por un grado de amistad que uno también va generando dentro del periodo que tú estás acá, con algunas personas, no con el departamento en sí”.*
- Admite que no conoce el trabajo de Sanofi Pasteur
  - *“Sé que tienen vacunas, que tienen una línea veterinaria, un par de cosas, por gente que trabaja ahí, por gente que conozco, pero así a grandes rasgos, como cada área qué hace Sanofi, no sé si está bien estructurada, no tengo idea si está estructurada de la misma forma que Sanofi-aventis, conozco muy poco de Sanofi Pasteur”.*

### **Relaciones interpersonales**

- No tiene amigos en la compañía, por política personal. Tuvo una mala experiencia en su anterior trabajo que lo llevó a tomar esa decisión
  - *“Fue muy duro el hecho de compartir (...) de los 7 días, 6 los pasábamos juntos y dos fines de semana los pasábamos completamente juntos dentro del mes (...) compartíamos con la familia, pareja, y lamentablemente el último periodo de Andrómaco hizo que estas 4 personas, que éramos muy unidos, profesionalmente comenzara una competitividad demasiado fuerte que hizo, en algunos casos, quebrar nuestra amistad. Y eso fue producto de que la empresa hizo de que eso pasara”.*
- Admira al anterior gerente general, quien lo contrató
  - **Cualidades que admira**
  - *Control de las situaciones*
  - *Inteligencia*
  - *Liderazgo*

### **Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom**

- Le parece bien, aunque le gustaría una mirada un poco más irónica o crítica sobre el trabajo
  - *“Me parecen muy bien (...) comunicativas, tienen un muy buen diseño y una muy buena editorial. Me agradecería que fuera un poco más divertida, que se jugara un poco, en*

*términos de juegos o en términos nuestros, que se pudiera un poco ironizar nuestro día a día. No sé, caricaturas, a lo mejor algunos chascarros, cosas que fuera de cada uno, como el día a día. Pero en general es una revista informativa y comunicativa, que hasta el momento yo la valoro bien”.*

## **Entrevista 8**

### **Hombre, 10 años en la compañía. Fuerza de Ventas**

#### **Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis**

- Cercanía con las jefaturas
  - *“Un contacto bien directo con las jefaturas, ya sea jefe, Jonathan Hernández<sup>26</sup> y con el gerente que estuviera en ese minuto. Y yo pasé por varios gerentes. Entre esos recuerdo a la doctora Jaramillo<sup>27</sup>, que era una persona, una dama bastante seria, como estricta, y yo me llevaba muy bien con ella”.*

#### **Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis**

- Bajos sueldos, aunque sólo lo menciona y no profundiza en el tema

#### **Comunicación dentro del área de desempeño**

- Considera que la comunicación en su área es excelente. Puede hablar con su jefe y con el gerente del área sin problemas, siempre informándole y respetando a su jefatura directa
  - *“Con Patricio<sup>28</sup> tengo una muy buena relación, (...) cuando quiero conversar algo con Rodrigo<sup>29</sup>, siempre le pregunto, siempre le informo, no le digo “oye, puedo hablar”, no, pero le digo. No me salto conductos, y por muy amigo que lo sienta, mi relación es muy buena y todo, si hay algo malo se lo digo y él también a mí, y no nos sentimos, pero yo respeto las jerarquía. Y cuando yo quiero hablar con Rodrigo, aunque él nos da la posibilidad de las puertas abiertas como lo hacen muchas jefaturas, es en conocimiento de Patricio. Y sea el jefe que sea, yo hago exactamente lo mismo. Y cuando llega esa instancia con Rodrigo, también, es muy directa, sincera, él también me pregunta si está en conocimiento mi jefe, para él también es importante la jerarquía, y con toda la libertad del mundo”.*

#### **Comunicación a nivel de compañía**

- A nivel de información para realizar efectivamente el trabajo, le parece suficiente y pertinente, aunque han tenido que adaptarse a los canales
  - *“En cuanto a información, yo creo que sí, y cada vez ha sido más. O sea, el día que yo no llego a ver mi computador quedo pillito. Es información que, bueno, uno renegaba al principio de eso, porque a mí me pagan para hacer promoción, no para estar metido en el computador. Hoy en día te das cuenta de que es una necesidad (...)en cuanto a la información que a mí me entregan para mi trabajo, sí, es buena. Rodrigo la baja, Patricio la entrega inmediatamente, y hay feedback también de nosotros hacia Patricio, de Patricio a Rodrigo”.*
- Cuando deben intervenir otras áreas, ahí la comunicación no es buena

---

<sup>26</sup> Gerente de Recursos Humanos

<sup>27</sup> Gerenta general de la compañía entre los años 2001 y 2005

<sup>28</sup> Patricio Águila es el jefe directo del equipo

<sup>29</sup> Rodrigo Arredondo es el director de Promoción y Ventas



- *“El hecho de trabajar en equipos (...) implican islas, pero las islas deben estar comunicadas, debe haber canales de comunicación que sean rápidos, nuestra pega es muy de dar una respuesta lo más rápido posible. Quizás no al tiro, si me comprometo en entregarla, debe ser realmente entregada, no puedo decir ‘sabe, doctor, no me llegó el mail’”.*

### **Clima laboral**

- La fusión de Sanofi Synthélabo y Aventis Pharma alteró mucho el clima en el laboratorio y afectó a los funcionarios. Muchos de ellos se fueron
  - *“Como era todo antes de la fusión, hasta que después nos fusionamos con Aventis, como que me alteró un poco y fue un periodo que estuve ahí un poco entre las cuerdas. No para cambiarme de laboratorio, sino que de volver a mi antigua profesión”<sup>30</sup>.*
  - *“Entonces las culturas que ha habido (...) que vino después, como sanofi-aventis que fue otra nueva adaptación que tuvimos que tener todos los representantes, porque ahí aparecieron todos los productos, por lo tanto otras líneas, y ahí sí que la cultura era fuerte, porque Aventis venía de hartas fusiones, de una cultura muy fuerte, ellos mantenían eso que tuvo sanofi en un principio, la cosa paternal, familiar. De hecho, la relación con el gerente que ellos tenían era bastante más fuerte que la relación que teníamos con nuestra nueva gerente, la Dra. Jaramillo, entonces ahí la adaptación fue bastante difícil y un ejemplo es que se fue la mitad de la fuerza que venía de Aventis”.*
- Después de la fusión los funcionarios se agruparon según su procedencia, pero él insistió en acercarse a todos por igual
  - *“Yo jamás he formado parte de grupos (...) No he permitido que dentro de este nuevo laboratorio, estas nuevas culturas que iban apareciendo se fueron formando grupos...”*
- El laboratorio le gusta
  - *“Yo estoy en el laboratorio porque el laboratorio me agrada como laboratorio”.*
- Lo que más lo llena del trabajo es sentirse cómodo y poder compartir más que el trabajo
  - *“Qué es lo que me llena a mí, es lo que uno vive, el que te conozcan, el conocer, el que sepan tu trabajo más allá que si salen conmigo, que se sientan cómodos y yo sentirme cómodo”.*

### **Compromiso**

- N/A

### **Acercamiento a la organización**

- No tuvo una inducción formal. Aprendió “en el camino”. Estuvo meses diciendo cosas que no entendía, porque no fue correctamente capacitado
  - *“Él (su jefe cuando llegó a la compañía) me llevó rápidamente a hacer un grupo de especialistas en cardiología, y en el otro laboratorio yo no tenía formación cardiológica, y de ahí (...) lo otro lo iba a aprender en el camino. En ese tiempo no teníamos capacitador y fue pasar una de libros, de apuntes, que yo te digo (...) que estuve un año diciendo cosas, frases, como por ejemplo, aterotrombosis, sin saber lo que significaba, y podía tener ahí un diálogo y aprendí un poco a la fuerza. Yo no tuve una gran capacitación”.*

### **Conocimiento sobre la organización**

---

<sup>30</sup> El entrevistado es profesor de educación física de profesión

- Amplio conocimiento de la organización (productos, etc.) al haber ingresado y ser parte de una fusión
  - *“Es un laboratorio farmacéutico internacional (...) que ha tenido varias fusiones (...) su portafolio de productos que está abocado al área cardiovascular con matices de otros productos que van para diabetes, pero finalmente van al área cardiovascular y son productos innovadores (...) pero la importancia que tiene en la salud de las personas es (...) muy positiva. No se imaginan que cuando una persona llega hoy día a una urgencia, nuestros medicamentos están salvando vidas”.*

#### **Conocimiento sobre las áreas de la compañía**

- Conoce bien su área. Admite que el área de Finanzas es la que menos conoce, “porque no le incumbe”
  - *“Lo que menos conozco yo creo, porque me incumbe menos, pero a la vez estoy alerta para que no falle, es Finanzas (...) Años atrás, hace dos o tres años atrás uno tenía que revisar muy bien su liquidación porque siempre habían errores, pero hoy en día se ha ido mejorando”.*

#### **Relaciones interpersonales**

- Tiene amigos en la compañía, aunque no tiene mucha relación con ellos fuera de la oficina, salvo cuando se reúnen las familias
  - *“No salgo mucho en general, hago más bien vida familiar, y con colegas me junto más bien de mi equipo, un poco. Muy poco. Sí con algunos de ellos tenemos amistades a nivel de familia, que nos visitamos a nivel de familia, eso sí. Pero juntémonos a un happy hour, no. Pero sí tengo amigos acá”.*
- Admira a su jefe
  - **Cualidades que admira**
  - *Simpatía*
  - *Ser afectuoso*
  - *Inteligencia*
  - *Ser culto*

#### **Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom**

- Considera que desde su inicio ha mejorado y que sirve para acercarse a las personas.
- Lo malo es que es cada tres meses y la información se lee con mucho desfase, pudiéndose sacar más provecho para la promoción
  - *“Encuentro que es una revista que ha ido de menos a más , que ha ido acercándose a las personas (...) te sirve para ver las actividades que se han ido desarrollando, el tema es el desfase, de repente son cosas muy ya pasadas, pienso que debería ser un número más constante (...) podría ser algo más pequeño pero mensual, sería más productivo”.*

## Entrevista 9

### Mujer, 1 año y 2 meses en la compañía. Finanzas.

#### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Nivel de sueldos y beneficios
  - *“Me gusta el nivel de sueldo que tienen, que es más que la media. Los beneficios también yo no los había visto en otra parte”.*
- Equipo de trabajo<sup>31</sup>

#### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Descoordinación para recibir a los funcionarios<sup>32</sup>

#### Comunicación dentro del área de desempeño

- Al tener un nuevo gerente de área, la comunicación se ha tornado difícil
  - *“Gonzalo<sup>33</sup> llegó recién (y) no tenemos mucha confianza con él, porque además tiene un carácter súper difícil (...) Con los muchachos, entre nosotros, excelente relación (...) nos conocemos harto, tenemos harta confianza y somos un grupo súper unido, pero con él, como llegó recién... no sé, nosotros pensamos que quizás no tiene mucha experiencia en manejar equipos de trabajo, y a nosotros no nos ha sabido manejar. Entonces ahí se ha tornado un poco complicada (...) la manera de comunicarnos... tenemos una reunión semanal que dura como 3 horas (...) lo que encuentro súper bueno, nos sirve como para contarnos las cosas, pero esas reuniones son súper tensas”.*
- El jefe del departamento de Finanzas no se involucra con el equipo de informática
  - *“Se supone que Gonzalo, todo lo que hablamos en la reunión del viernes, lo habla con Jaime en la reunión del lunes y es como el puente. Pero no, nunca nos reunimos con Jaime, no sé por qué será (...) Igual no está muy enterado de lo que hacemos nosotros yo cacho, es que igual escapamos un poco de su área, que es más financiera que de servicios”.*

#### Comunicación a nivel de compañía

- No tener un director en el ComDir les impide conocer lo que pasa en la compañía. Se enteran por los rumores
  - *“Nosotros estamos un poco colgados. Yo creo que todos nos enteramos de las cosas por rumores de pasillo, sobre todo lo que sale del ComDir, como nosotros no tenemos acceso a esa información (...) quizás yo a veces me entero de las cosas por comentarios y eso causa incertidumbre (...) nos enteramos pero de mala manera de las cosas”.*
- El departamento de comunicaciones ha contribuido en mejorar la comunicación
  - *“Han dado un gran paso con el departamento de ustedes, porque antes sí que era una caja cerrada, no se sabía nada”.*

#### Clima laboral

- La excelente relación con su equipo la motiva a seguir trabajando en la compañía
  - *“Con mi equipo de trabajo, súper bueno, eso es lo que me gusta de trabajar acá, es lo que me motiva a venir todos los días, porque tenemos súper buena relación”.*

---

<sup>31</sup> Ver clima laboral

<sup>32</sup> Ver Acercamiento a la organización

<sup>33</sup> Gonzalo Larraín, gerente de IS

- El cambio de gerente ha complicado la comunicación y el clima. Gonzalo no es un referente para el equipo, lo que se traduce en que es poco partícipe de lo que pasa en su equipo
  - *“Mira, si tenemos un problema, se supone que a Gonzalo tenemos que acudir, así lo hacía antes, yo acudía a Ricardo. Ahora, como no hay mucha confianza, trato igual de arreglármelas sola”.*
- La mala comunicación del año pasado generaba un clima tenso, mucha incertidumbre
  - *“Cuando yo llegué, un mes después, empezaron a echar tanta gente y yo les decía hola y después se iban. Más encima no comunicaban nada, no se sabía nada, entonces todos estábamos como nerviosos”.*
- A nivel de equipo, ha sido complicado trabajar con su par
  - *“Yo creo que eso fue netamente por un problema de comunicación, porque quizás a él nunca le dijeron que iba a venir una persona ni qué cargo iba a ocupar, entonces se sintió amenazado y tuvo una mala disposición (...) y eso forma muchas expectativas que a la larga forman malas relaciones, porque él no cachó quién era yo, qué venía a hacer, si le venía a aserruchar el piso, si lo venía a apoyar, si venía a alivianarle la pega, yo creo que ahí faltó que les dijeran a los muchachos quién era yo”.*
- Surgió una reunión para conocerse entre los equipos del departamento de Finanzas que resultó muy productiva
  - *“Hubo una reunión de clima laboral que se hizo para Finanzas, y salió una muy buena idea, que todas las áreas expusieran su proceso de negocio, y como que salió de la reunión y pensamos que nunca iba a pasar y Gonzalo le envió una reunión a todas, una cada día, a todos los gerentes o jefes de área, para que nos expusieran... y como que los amarró, y se hizo. Entonces nosotros como IS estamos enterados por lo menos de lo que hace Finanzas”.*

### **Compromiso**

- Le gusta la compañía, sin embargo, para ella es su trabajo, nada más
  - *“Por ejemplo, cuando me preguntan a mí qué es Sanofi-aventis, yo siempre digo que es un laboratorio multinacional (...) Pero así como ponerme la camiseta y decir ‘es el lugar ideal para trabajar en el mundo...’, no”.*

### **Acercamiento a la organización**

- No tuvo inducción. Al ser contratada por una empresa externa, conoció sus beneficios gracias a que preguntó
  - *“La inducción me acuerdo que Ricardo me dijo que tenía una inducción con Jonathan, una semana después que llegué. Y Jonathan rechazó la entrevista y nunca más me invitó a una inducción (...) y me enteré de los beneficios de a poco, preguntando (...) en lo profesional, con las cosas que tenía que hacer, era súper complicado porque Luis, la persona que hace lo mismo que yo, tiene muy mal carácter, entonces, y también me veía como una amenaza, porque él pensó que yo llegaba como bajo su puesto (...) entonces tampoco tuve mucho apoyo de él en las cosas de cómo se trabajaba aquí y eso lo tuve que aprender sola”.*

### **Conocimiento sobre la organización**

- Admite que no conoce sobre la historia de la organización
  - *“Nada, nada (...) ni siquiera he averiguado. O sea, yo sé que se han fusionado, pero no sé quién compró a quién, por ejemplo sé la diferencia de la URC, de Pasteur... que es una multinacional. Pero la historia, no”.*

- Conoce a grandes rasgos sobre el quehacer de la organización
  - *“Es un laboratorio multinacional que se dedica a la venta de medicamentos, porque lo que sé es que no los fabrican acá”.*
- **Conocimiento sobre las áreas de la compañía**
- Amplio conocimiento sobre el departamento de IS. También conoce a cabalidad el área de Finanzas, porque la naturaleza de su cargo así lo permite
  - *“Es que les he hecho hartos sistemas a ellos, lo otro es que yo trabajo en mapeo de procesos, entonces estoy bien enterada de lo que hacen las diferentes áreas de la compañía, sobre todo Finanzas”.*
- Se realizó una actividad en el departamento que fortaleció el trabajo en equipo<sup>34</sup>
- No conoce demasiado las demás áreas de la compañía. Al estar en una oficina “encerrados”, donde sólo se accede con una tarjeta, cree que propicia el distanciamiento con las otras áreas
  - *“Con el resto es más difícil, porque de partida eso va harto en la inducción, entonces si a ti no te dicen más o menos cómo se maneja cada área, y uno no se lo puede imaginar(...) Recursos Humanos, no es lo mismo que hacen en otras empresas, y no tengo idea qué es lo que hacen. Entonces somos como islas. Yo creo que si uno no trabaja con la gente, no se involucra (...) es difícil”.*

#### Relaciones interpersonales

- Sus amigos son sus compañeros de equipo. Con ellos se reúne fuera del horario de oficina. Conversan sobre trabajo, pero más “pelambres” que otra cosa
  - *“Más como pelambre que cosas así más profundas. Como para hacer un poco una caricatura de la pega, pero no nos juntamos para conversar de los problemas que estamos teniendo, pero como pa pelar, sí. Pero no qué vamos a hacer con esto o buscarle solución, nada muy profundo... no, o sea, cuando alguien se pone a hablar de pega, yo soy la primera que salgo y digo “no, estamos en otro lugar, más relajado”.*
- Admira a la mayoría de su equipo de trabajo
  - **Cualidades que admira**
  - *Paciencia*
  - *Perseverancia*
  - *Sencillez*
  - *Disposición*
  - *Inteligencia*
  - *Buen carácter*

#### Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom

- Le gusta, siente que conoce más a sus compañeros. Potencia instancias para conocerlos
  - *“Me gusta, la encuentro súper entretenida, excelente saber de la gente, sus hobbies (...) tuvo una súper buena recepción, a la gente le gusta harto, y nosotros la comentamos. No sé si uno la lee toda, pero cuando llega es como un acontecimiento y uno por lo menos la hojea. La gente está interesada”.*
  - *“Conocí a la Isa<sup>35</sup> por un reportaje que le hicieron ahí y ahora conversamos (...) pero no la hubiese conocido si no hubiera leído ese reportaje, porque después me encontré con ella y empecé a conversar de eso, entonces te da como tema para entablar relaciones con la gente. Lo encuentro súper importante, me gusta”.*
- Lo malo es que es cada tres meses, por lo que la información está desactualizada

<sup>34</sup> Ver clima laboral

<sup>35</sup> Isabel, asistente de Sanofi Pasteur

- *“Yo he escuchado comentarios y que a mí no me gusta (...) la salida de la revista, es un período muy largo, como que se pierden muchas cosas y la información está atrasada”.*

## Entrevista 10

### Hombre, 9 años en la compañía. Fuerza de Ventas.

#### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- La perseverancia y energía de las personas<sup>36</sup>

#### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- No tener claridad sobre el por qué de las acciones que se emprenden
  - *“La compañía, en particular en estos instantes, nos llama la atención de cómo lleva adelante los procesos, es bastante curioso, por decirlo de alguna manera. Tenemos una clara, un claro enfoque al tema de los resultados (...) Por lo tanto, pensamos que todas las acciones o la gran mayoría, tienen que estar enfocadas a los resultados, pero cuando tú notas que el parecer es más que el ser, tienes que generar esas fortalezas de las que te hablaba, para poder mantenerte firme”.*

#### Comunicación dentro del área de desempeño

- Considera que tiene una excelente comunicación con su equipo
  - *“La comunicación de mi equipo hacia mí (...) rayaría en lo excelente. ¿Por qué? Sin hacer ostentación de nada, yo soy un tipo que le gusta escuchar, que le gusta compartir las ideas, las inquietudes (...) y parte de funcionar bien en el negocio, es contar con la confianza que generas con tu equipo. Y en eso, yo siempre sentí, hasta el día de hoy, que es una de mis fortalezas, y está basada en tener mucha comunicación, mucha comunicación y franqueza. Expresar de forma clara y precisa cuáles son las necesidades de la compañía en relación a tales o cuales acciones, y ayudar a ejecutarlas, que es muy distinto a decir qué se tiene que hacer. Ayudar a ejecutar. Porque si tú tienes solamente una persona que da instrucciones, pierdes el liderazgo natural que debería ir como pegadito a este cargo”.*
- Con su jefatura existe una comunicación formal muy fuerte y que existen pocas instancias de diálogo
  - *“Desde mi gerencia a mí, la comunicación formal es muy fuerte, muy estructurado todo, mucha instrucción, ¿ya?, con muy poco margen de hacer algo distinto o de plantear siquiera una solución distinta a las cosas, y muy rígida y parcial, porque depende de la persona es cómo se dan las instrucciones”.*

#### Comunicación a nivel de compañía

- Existe gran cantidad de información que no fluye
  - *“Creo que hay mucha información, pero que no es fluida. A nivel de misión y funciones, eso está claro para mí, porque acá es una cosa de casi ensayo o error (...)La información se sube de manera incorrecta y se baja de manera incorrecta (...)Deberíamos tener el mismo ímpetu, la misma energía de arriba hacia abajo. Tenemos gente muy fuerte, por decirlo así, en la primera línea de combate, tenemos comandantes, también que están con su gente, y de ahí para arriba como que se empieza a diluir y tenemos otro tipo de liderazgo. Tenemos gente que está preocupada de otros aspectos, que aparentemente, en primer lugar, te dan la sensación de que están en otro nivel de conocimiento o macro del tema, y como son los grandes estrategias... va por ahí. Pero después te empiezas a dar cuenta que no es eso, sino que una desconexión con la realidad, desconexión. ¿Ya? Una desconexión de los procesos y de cómo una cosa va influyendo*

---

<sup>36</sup> Ver clima laboral

en otra y eso propicia a que la gente se enfoque exclusivamente a su área de competencia”.

#### **Clima laboral**

- Las personas se han mantenido a pesar de las dificultades
  - *“Yo destaco la perseverancia de mucha gente, la energía, las ganas de seguir adelante, a pesar de lo adverso que pueden ser en algún momento los tiempos o las condiciones laborales. Yo creo que ese espíritu, esa energía de mantenerse firme es lo que yo rescato (...) y es un tema casi de selección natural, que quienes van quedando van desarrollando esa personalidad, de sobreponerse a las dificultades, de seguir cumpliendo a pesar de que el ambiente puede o no ser adverso, de que a pesar de no dársele oportunidades reales de desarrollo, persisten”.*
- Muchas veces no queda claro por qué son despedidas las personas, lo que genera muchas dudas e incertidumbre
  - *“Nuestra compañía el año pasado tuvo un 24% de rotación de la fuerza de ventas (...) Buenos, malos, más o menos. Hay gente que no supo nunca por qué se fue. Por último se pueden haberse ido producto de sus malos resultados, entre comillas, puede ser, pero díganse. “No, es que no se puede decir que pasó un médico”. Ya, pero, hagamos algo. Que por lo menos esa persona se fue por eso, no porque habló mal de alguien o de su jefe”.*
- La compañía no premia la iniciativa. Algunos se apoderan de las iniciativas de otros haciéndolas pasar por propias
  - *“Cuando a ti te entregan un listado con los valores corporativos<sup>37</sup>, ves que es una patraña, porque si yo dijera, de 10, 2 coinciden... pero ni siquiera se premia la creatividad. Tengo gente que tiene excelentes ideas que, afortunadamente, en nuestro equipo, las hemos podido llevar a cabo, y hemos buscado los apoyos y estamos teniendo resultados (...) pero hay otra gente que le hemos dado una iniciativa y no se ha escuchado y después esa iniciativa aparece en manos de otros”.*

#### **Compromiso**

- Se siente comprometido con la compañía y sus valores, sin embargo siente que las jefaturas dicen mucho y hacen poco
  - *(Le gustaría irse de la compañía) no porque no nos guste la compañía y no porque los valores que ellos promueven afuera no coincidan con los nuestros, y no porque seamos unos inadaptados, unos viejitos, gente poco enérgica, que no seamos capaces de hacer las cosas. Al contrario, nos sentimos tan alineados, tan capaces, que nos sentimos más compañía que los que dicen que son compañía”.*

#### **Acercamiento a la organización**

- Considera que tuvo una inducción muy inapropiada
  - *“Mi inducción fue muy mala. Deficiente, me entregaron un montón de manuales que tenía que estudiar, me dejaron en un lugar, en un espacio donde apenas podía salir a almorzar tranquilo (...) mi inducción fue dura, inapropiada (...) yo no sabía qué pasaba con el departamento de entrenamiento, que es el mismo que hay ahora, y resultado que estaban preparando la reunión de ciclo y en eso se llevaban todo el tiempo, y yo no era nada, era un gallo que estaba ahí con manuales y creo que tuve un par de pruebas así, por si acaso, porque apostaban a la experiencia, pero eso era en el discurso, era*

---

<sup>37</sup> Los valores corporativos son: creatividad, solidaridad, desempeño, coraje, audacia y respeto



*para hacerle la vida cómoda, para el gallo que estaba entrenando. Así fue mi inducción (...) fue difícil”.*

#### **Conocimiento sobre la organización**

- Amplio conocimiento sobre la organización y su historia
  - *“Desde que empezó esto con el negocio desde la época de Pasteur, el investigador, con la familia Poulanc, en Lyon, que son a todo esto estudios franceses y formaron su primera empresa como Rhodia Merieux, es lo que era el consorcio Rorer en EE.UU., después la fusión propiamente tal con Aventis, que en el fondo era la Hoescht alemana, todo el tema de las acciones, de cómo Chirac ayudó (...) y por qué se trató de rescatar la industria francesa, porque estaba en manos de los alemanes prácticamente y que se metió el gobierno y yo tuve la fortuna de trabajar con PM que eran químicos farmacéuticos que eran franceses, en Rhodia Merieux conocí a otro PM que era del área vacunas y ellos como que te aclaraban la película y te daban detalles como la importancia que tenía la industria farmacéutica francesa, la industria química en general, e ideológica, no sé, me siento súper conocedor... bueno, no súper, pero más en relación a otra gente, por circunstancias históricas, pero además es un tema que me interesa”.*

#### **Conocimiento sobre las áreas de la compañía**

- Conoce a cabalidad el departamento de Promoción y Ventas
  - *“Por la característica del cargo, es mi competencia directa, es como si tú me dijeras “¿tú sabes bien lo que tienes que hacer?”, es una cosa así”.*
- Con respecto a las otras áreas de la compañía, admite desconocer lo que hace Supply Chain, porque no ha tenido que trabajar directamente con ellos

#### **Relaciones interpersonales**

- Tiene amigos en la compañía, sin embargo, no se reúne con ellos fuera del horario de oficina
  - *“Conozco gente hace 10 años y somos amigos, pero jamás nos hemos visitado, ¿te das cuenta?, no hemos llegado a ese nivel de confianza y tal vez eso tampoco califica para amistad”.*
- Admira al gerente general de Sanofi Pasteur
  - **Cualidades que admira**
  - *Visión*
  - *“Ser y parecer”*
  - *Liderazgo con armonía*
  - *Preocupación por el desarrollo de los funcionarios*

#### **Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom**

- La considera buena, sin embargo, cree que se pone mucho énfasis en una línea en particular de la compañía, lo que no es bueno
  - *“Yo la encuentro entretenida. De la gente, ese otro lado humano (...) ese valor le doy, lúdico si se quiere, concentrado su cuento en la parte comunicacional, a los logros de un área que, si bien es estratégica, y hay que colocar todo el énfasis en eso, pero que no necesariamente es el todo de la compañía, debería, si lo están haciendo con un producto, deberían ponerle el mismo énfasis y cantidad a los otros productos de la compañía. (...) creo que ese es un punto que se podría mejorar”.*

## Entrevista 11

### Hombre, 6 años en la compañía. Fuerza de Ventas.

#### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Trabajar en una gran compañía europea que está en los primeros lugares a nivel mundial
  - *“Yo desconocía cómo eran las empresas europeas, sentirse parte de una gran empresa, de una empresa que era en ese momento, de las 10 primeras a nivel mundial y después ya con la fusión pasamos a ser número 3, 2 a nivel mundial. Entonces cuando tú te sientes que estás jugando en un equipo en primera categoría, la cosa cambia un poco (...) Esto es diferente, es otra cosa”.*

#### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Ver dos culturas que no engranan aún después de 5 años ocurrida la fusión<sup>38</sup>

#### Comunicación dentro del área de desempeño

- La comunicación en su equipo es buena. Con su jefe también, aunque siempre manteniendo la distancia jerárquica
  - *Siempre con la distancia de un superior jerárquico, verdad, de un superior a una persona que está pa arriba o pa abajo. Hay que decir con tino las cosas, al menos no sé si seré yo personalmente, yo puedo decir todo lo que quiera. No tengo rollo en ese sentido, ni con Raoul Schocher<sup>39</sup>, y así como te lo comento a ti, se lo podría decir a él. Con el debido respeto, como a todas las personas”.*

#### Comunicación a nivel de compañía

- Anteriormente no existía una cultura de comunicación. Gracias a la puesta en marcha del departamento de comunicación ha mejorado. Sin embargo, podría mejorar aún más
  - *“No es mala, pero podría ser mejor. Porque igual a veces se diluyen cosas, de abajo para arriba, como de arriba para abajo, porque no tenemos una cultura de una buena comunicación. El laboratorio tenía una pésima comunicación antes de que llegaran ustedes y te lo digo sinceramente, con ustedes yo creo que se ha mejorado bastante incluso esa imagen externa, que yo a veces escucho el Lactacyd, lo veo salir en televisión, “ah, mi laboratorio (...)Ahora, la interna, yo creo que va en vías de y yo soy un gallo re positivo, pero hay cosas que mejorar.”*
- La comunicación horizontal no es tan buena como la vertical, según ve en la compañía
  - *“Yo creo que a lo mejor la comunicación pa arriba, pa abajo tal vez es más fluida, pero pa los lados, la horizontal, yo creo que no. En general. Cosas que están sucediendo en la compañía, no sé, son más trabados, no cuesta mucho llegar a mi jefe o a Rodrigo, o incluso a Raoul Schocher, ir, hablar, golpearle la puerta”.*
- Ha mejorado la comunicación sobre lo que pasa en regiones
  - *“Creo que ha ido mejorando (...) por ejemplo, la información en provincia, que han tenido una actividad en diabetes, el mes pasado, que el mes del corazón, eso yo creo que es bueno saberlo, eso te da como más fuerza, más espíritu de cuerpo de equipo, yo creo que eso no está malo, pero creo que siempre se puede mejorar”.*

#### Clima laboral

- Luego de la fusión comenzó una difícil convivencia entre las culturas de Sanofi y Aventis

---

<sup>38</sup> Ver clima laboral

<sup>39</sup> Raoul Schocher es el gerente general de Sanofi-aventis en Chile

- *“Yo veía dos culturas que costaba que engranaran, yo veía en algunos sectores de la empresa algunas islas, y esas islas en definitiva, se transformaban en arena del sistema y no en aceite del sistema (...) Esas islas en el laboratorio eran muy, muy notorias, y todavía persisten algunas (...) estás conversando y te dicen “es que tú eres de Aventis”, “ah, es que tú eres de Sanofi”, entonces la cosa es distinta (...) había que nombrar los jefes y todos los estamentos del laboratorio, entonces ahí hubo una pugna que llegó a todas partes y uno lo veía”.*

#### **Compromiso**

- N/A

#### **Acercamiento a la organización**

- No tuvo inducción. Al venir de una tercera compañía que prestaba servicios externos, se dio por hecho que conocía los procedimientos
  - *“No tuve. Me la busqué (...) Yo prestaba servicios en CDO. Yo creo que la inducción en CDO estuvo muy buena, pero aquí no tuve, es que daban por entendido que nosotros éramos ya como parte del laboratorio, como Sanofi-aventis y es que como entramos justo en ese momento, como que se daba por entendido”.*
- Los representantes usan unas máquinas llamadas IPAC, las que tuvieron que aprender a usar
  - *“Cuando nos pasaron las maquinitas (...) alguien te enseñó y si no, aprendías del colega que estaba al lado. A mí me enseñó un colega. Es que al principio yo no tenía máquina, porque no había máquina (...) De ahí, cuando llegaron las IPAC, ahí tuvimos un curso completo, creo que vino un mexicano, y nos enseñó en un hotel y todo, como correspondía”.*

#### **Conocimiento sobre la organización**

- Buen conocimiento de la historia de Sanofi-aventis
  - *“Tengo que separar lo que es Sanofi, yo sabía que hasta el Mejoral era de Sanofi, cuando era de Winthrop, y ahí se fueron produciendo algunas uniones con otros laboratorios, como Winthrop, de ahí otra con synthelabo, y todas unas representaciones como Recalcine, y se formó Sanofi (...) Después por otro lado está cuando yo empecé a trabajar en el 78 en la promoción médica, y escuchaba del laboratorio Hoechst, después vino, formaron con Rousell, se juntaron con Rhodia, después con Merieux y después ellos formaron lo que es Aventis y después viene esta fusión con Sanofi-aventis”.*

#### **Conocimiento sobre las áreas de la compañía**

- Su área la conoce bien, así como lo que hacen en su equipo. Sí admite que no conoce a todos los representantes ni saben quién lleva qué producto
  - *“Eh... lo más cercano sí, porque hay colegas de otras que yo no sé en lo que andan (...) Hay muchos que yo veo en la calle y (...) Sé que es colega mío y sé su función, sé que están trabajando productos, pero así detalladamente, no. De mi grupo, sí”.*
- Gracias a su trabajo ha tenido que trabajar con otras áreas de la compañía, a las que conoce bien
  - *“Soy uno de los pocos que trabaja, por ejemplo, con la liga nacional de la epilepsia, esa la veo yo en ventas y he tenido que (...) conectarme con otro tipo de gente dentro de laboratorio, la parte finanzas, la parte facturación, los muchachos de informática, entonces he tenido que actuar con otras personas que yo sé que mis colegas no tienen que ver con ellos. Entonces creo yo tener bastante crecimiento hacia los costados, en forma horizontal”.*
- Admite que no conoce a Sanofi Pasteur.

### **Relaciones interpersonales**

- Se reúne fuera del horario de oficina con sus compañeros de equipo. Tratan de no hablar de trabajo, pero a veces es inevitable
  - *“A veces nos juntamos a canturrear... y sí, nos juntamos para los cumpleaños, nos hacemos un curanto (...) es un grupo bien unido. Para los cumpleaños nos vamos a un restaurant o a una casa nuestra y nos cocinamos nosotros mismos (...) Nosotros decimos ‘no hablemos de pega’, pero invariablemente uno cae en la pega. En que hay que ir a ver a este médico, en qué me dijo, en los resultados, que estai bajo, la talla pa allá, y uno cae, si uno trabaja en esto”.*
- No admira a nadie de la compañía

### **Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom**

- Lee la revista y le gusta conocer sobre sus compañeros y sobre las actividades de la organización
  - *“Me gusta que hablen del laboratorio, saber de la gente y ahí es una forma de conocer a las personas, lo que hacen”.*

## Entrevista 12

Mujer, 9 años en la compañía. URC.

### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Lo que más le gusta de su trabajo es hacer cosas diferentes cada día, así como tener constantes desafíos
  - *“A mí me gusta lo que hago, porque es algo que está exigiéndome día a día, minuto a minuto, no es un trabajo monótono, no es algo que uno esté como solamente estática en algo, no (...) Una de las cosas, de la dinámica es lo que me mueve, me llama la atención y me entretiene. Y no es latero, es algo con harta presión, así que no es latero, y eso es bueno porque soy hiperkinética”.*

### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- No ve cosas negativas en la organización
  - *“Mira, puede que suene, no sé, ah, pero cosas malas no tengo, porque en el departamento donde estoy no se ven cosas malas, son cosas del día, salgo muy poco para afuera de lo que es la URC, como departamento no tengo nada”.*

### Comunicación dentro del área de desempeño

- Señala que hay buena comunicación, con reuniones periódicas estandarizadas
  - *“Nosotros tenemos una reunión una vez al mes (...) y también se hacen reuniones de las CPL’s<sup>40</sup> con la jefa (...) y eso es lo que se hace durante el mes dos reuniones grandes, que es la reunión de la URC donde ahora se están integrando otras personas como del departamento médico para que nos conozcan, y se están haciendo reuniones con otras personas de la compañía, para que vayan conociendo cuál es la función que tiene la URC dentro de la compañía. Pero la comunicación acá es súper buena. Una de las cosas buenas a pesar de que somos puras mujeres acá<sup>41</sup>”.*
- La comunicación con su jefa es muy buena, aunque al principio fue complicada
  - *Buena. Es una relación muy buena. Al principio fue un poquito complicado porque nos teníamos que conocer (...) hasta que llega el momento que te afiatas, que haces que la relación sea buena, y nosotros siempre hemos tenido una relación muy buena (...) porque ella es muy abierta, es muy franca, es muy sincera, si algo no le gusta lo dice de inmediato, entonces eso no hace de que tú estés guardando adentro presiones que te desagradan (...) te deja trabajar súper tranquila, confía plenamente en uno”.*

### Comunicación a nivel de compañía

- No es fluida, aunque ha ido mejorando en los últimos 6 meses
  - *“En el caso mío hay muchas cosas que ocurren dentro de la compañía que yo no las sé, no tengo idea (...) pero últimamente me he fijado que hay correos con información, desde hace un tiempo atrás, en que se están sabiendo cosas nuevas y eso es bueno. Pero eso está desde ahora no más, desde que se inició esto de la integración (...) En el último año, yo diría que con más énfasis en los últimos 6 meses, pero anterior no, no. Aparte que nosotros estábamos ubicados en diferentes lugares, la filial estaba en Coyancura y nosotros estábamos en Lyon, entonces para podernos enterar de algo, había que ir pa’l frente, porque teníamos que cruzar”.*
- En su unidad, la jefatura entrega abiertamente la información

---

<sup>40</sup> Clinical Project Leader, Líder de Proyectos

<sup>41</sup> Ver clima laboral

- *“La jefa baja la información y ratifica y confirma y envía correos agradeciendo y poniendo en copia a todo el mundo, eso es súper importante, porque uno sabe que ella está metida en la integración, en que todos estemos abocados en eso, absolutamente está apoyando el cambio”.*

#### **Clima laboral**

- A pesar de que la mayoría son mujeres, el ambiente es muy bueno
  - *“O lo disimulamos muy bien, pero no hay roces grandes, no hay inconvenientes grandes, no hay problemáticas, no hay una cosa que digas que es un trabajo tenso, que los ambientes están pesados, no. Tenemos los varones que le han puesto la parte entretenida al cuento, las mujeres estamos más abocadas al trabajo y somos más cuadradas en ese sentido, los varones son más light, son más sueltos, no son tan enrollados como nosotras, entonces tienen el minuto para hacer chistes, el minuto para bromear y eso nos ha ayudado harto”.*
- El proceso de la fusión fue muy difícil
  - *“Alguien dijo por ahí ‘hay fusión’, que nos fusionábamos con Sanofi. Partió ahí, entonces para nosotros fue todo como un golpe y empezamos a trabajar el cuento (...) ya era un golpe así como grande saber que venía otra empresa y que muchos compañeros se tenían que ir, porque era así, y los que quedaban teníamos que salir adelante y trabajar por la nueva compañía (...) nunca había estado en un laboratorio farmacéutico y no sabía cómo era el funcionamiento de un laboratorio, pero cuando (...) ya llevaba casi 5 años y éramos como una gran familia Aventis. Éramos todos muy unidos, muy aclinados, siempre estábamos preocupados el uno del otro (...) entonces cuando ya nos dijeron esto, nos empezaron a preparar psicológicamente (...) nos hicieron unos talleres, en donde nos ayudaban al cambio, porque igual es difícil empezar con una compañía nueva”.*

#### **Compromiso**

- Considera que hay personas comprometidas con la compañía y sus procesos
  - *“Es una muy gran compañía, con mucha gente dispuesta a trabajar, muchos tienen la camiseta puesta (...) se está queriendo trabajar todos para el mismo lado”.*

#### **Acercamiento a la organización**

- No tuvo inducción más que para el uso del software de gestión
  - *“La única inducción que tuve fue para el SAP, en esa época, cuando recién comencé, pero el resto lo aprendí sola, absolutamente sola. Aparte que el puesto en la compañía lo creé yo (...) Entonces cuando yo recién llegué, era solamente lo que me podían ir ayudando las monitoras (...) entonces en el fondo todas aprendíamos de cada una, fue súper bonito”.*

#### **Conocimiento sobre la organización**

- La entrevistada admite que no conoce sobre la historia, porque no quiso. Ella ingresó a Aventis Pharma y una vez ocurrida la fusión, sólo se enfocó en la nueva empresa
  - *“Yo hice un borrón y cuenta nueva y partí desde cero nuevamente (...) No me preocupé o no me interioricé de buscar más allá de por qué habíamos dejado de ser Aventis y por qué ahora éramos Sanofi-aventis, no. Porque no quise, no”.*

#### **Conocimiento sobre las áreas de la compañía**

- Conoce a cabalidad su área de desempeño, al relacionarse directamente con todas las divisiones

- *“Yo trabajo con ellas directamente en las necesidades que ellas tienen, entonces a lo mejor si bien no sé el 100% de sus cosas, pero el grueso de su trabajo, sí”.*
- También conoce ampliamente las áreas de la compañía. Conoce medianamente a las últimas personas que han ingresado, porque admite no haberse preocupado mucho por saber de ellas
  - *“De la gente nueva que va llegando, de a poco voy averiguando y me voy interiorizando (...) pero hay jóvenes nuevos que no sé, no porque no hayan dado la información, porque sí la han enviado, sino que por que yo no me he preocupado de leerlos. Ahora, de áreas, sí me las conozco, porque me he preocupado. Si bien al principio uno no se interioriza mucho, por el trabajo, pero uno se tiene que hacer un cuento de preocuparse y de tomar la información (...) uno tiene que hacerlo”.*

#### **Relaciones interpersonales**

- Tiene amigas en la compañía, sin embargo, por compromisos personales ya no puede juntarse con ellas. Anteriormente salían todos los jueves
  - *“Estaba acostumbrada antes a salir con las chicas, salíamos a los happy hour los jueves y era súper entretenido, pero por este cambio en mi vida hogareña no lo puedo hacer. Ni siquiera con las chicas de aquí me junto, y harto que me han alegado”.*
- No admira a nadie en la compañía

#### **Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom**

- Le gusta la revista y la considera buena porque le permite conocer a sus compañeros más allá del trabajo, lo que encuentra positivo
  - *“Sí, sí las leo. De hecho, me las llevo para la casa y tengo la colección (...)Me gusta la comunicación y eso que han hecho de integrar a la gente, que se conozcan, eso es importante (...) que más de trabajo, conozcamos a las personas, su parte íntima, sus hobbies, sus cositas que son como que uno no las trasciende para el trabajo porque no tiene la oportunidad, pero esta revista sí lo ha hecho. Nos han conocido a nosotros que es súper importante, a la URC (...) porque muchos rep de afuera no nos conocían, entonces han ido integrando a la URC”.*

### Entrevista 13

Hombre, 1 año 9 meses. Unidad Hospitalaria.

#### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Cumplimiento de sus objetivos personales
  - *“Cumplí absolutamente todos los motivos por los cuales decidí cambiarme de trabajo. Ya el año pasado los había cumplido todos, salvo uno, que empecé a cumplir este año que fue tener manejo directo de personas”.*
- Trabajar en una empresa transnacional y líder mundial
  - *“Destacable primero que nada, poder trabajar en una empresa monstruosa, o sea, ese es un tema que... yo trabajaba en una empresa grande en Chile (...) en la industria farmacéutica era el líder, pero ahora estoy trabajando en una de las líderes a nivel mundial y eso también es entretenido”.*

#### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Es una empresa donde aún hay mucho desorden en los procesos
  - *“Somos medio despelotados para algunas cosas, no sé si es propio de acá o es propio de las empresas que están agrandándose, esta es una empresa que está creciendo, que se está acomodando en un estilo de trabajo distinto (...) tal vez es difícil hacer que las personas que tienen a cargo algunas actividades de soporte, te hagan las actividades de soporte cuando corresponde”.*
- Desde la Casa Matriz cambian y ajustan constantemente los presupuestos
  - *“El dinamismo de los presupuestos, de todo tipo de presupuestos, de inversión, de ventas, porque en cierta forma significa que al mediano plazo se te está moviendo el piso constantemente y tú tienes que reinventarte en relación a lo que te están pidiendo en el minuto y lo que te van a pedir en un rato más, y no es menor, porque tú también tienes comprometidas algunas inversiones, comprometidos algunos niveles de inversión y de repente te encuentras con que no tienes las lucas porque te las cortaron”.*

#### Comunicación dentro del área de desempeño

- Considera que actualmente la comunicación es excelente. Cuando llegó al equipo, la comunicación era el principal problema
  - *“La raja. Muy buena, muy buena (...) nosotros hemos logrado coordinar y afianzar un muy buen equipo de trabajo (...) Y la verdad es que con todas hemos podido lograr una cohesión comunicacional súper buena, que nos ha permitido manejarnos súper bien, o sea, nada que decir (...) Una de nuestras grandes falencias, de nuestros grandes problemas cuando tomé la línea oncológica, era que estábamos tomando una línea que tenía malos resultados, muy malos resultados en general, con un equipo que estaba desmotivado, que no tenía un rumbo claro de hacia dónde tiene que crecer y con qué lineamientos, y eso obviamente tenía que mejorarlo rápidamente, y (...) lo primero que tienes que hacer es establecer un muy buen nivel de comunicación bidireccional para entender lo que está pasando y para corregir lo que está ocurriendo”.*

#### Comunicación a nivel de compañía

- El entrevistado señala que no conoce demasiado lo que pasa con la comunicación fuera de su área de desempeño, sin embargo ha detectado problemas en ese sentido
  - *“A nuestro nivel de administración sí hay muchas cosas que se pueden mejorar, como por ejemplo entregar informaciones oficiales respecto a algunas decisiones que se tomen. Por ejemplo, no sé po, cuál es la tendencia en presupuesto de ventas que tenemos hoy día oficial, yo todavía no sé cuál es la tendencia oficial y de repente me encuentro con unas tablas y ahí cacho qué tengo que vender, más o menos. No hay*



*ninguna voz oficial que me diga “tienes que vender 10”, eso lo echo de menos. Hay algunos problemas tal vez de comunicación en algunas áreas particulares (...) por ejemplo, entre el área de suministros de productos, supply chain, ponte tú y entre nosotros (...) no nos enteramos muchas veces de qué está pasando a nivel de suministro hasta que nos quedamos sin inventario de algún producto”.*

- A nivel de compañía, la comunicación es buena y clara. No hay dudas sobre qué es lo que hay que hacer y dónde hay que llegar
  - *“Con respecto a la compañía, la cosa está súper clara para mí. El director tiene la política clarita, ustedes como departamento se han encargado de difundirlo pa todos lados, lo tienes pegado en la muralla que quieras, te lo mandan por correo electrónico, te hacen reuniones, te lo recalcan en cada reunión importante donde hay un grupo importante de personas. Te han hecho talleres, entonces, la verdad, no sé qué más querí. No, está perfecto. Está perfecto”.*

#### **Clima laboral**

- Lo pasa bien en el trabajo
  - *“Personalmente, también, lo paso el descueve. Es bastante más entretenido que lo que estaba haciendo yo antes”.*

#### **Compromiso**

- N/A

#### **Acercamiento a la organización**

- Tuvo una inducción formal breve. No considera que se necesite más, porque se aprende en la medida que se necesitan las herramientas
  - *“Estuve como dos semanas con inducción formal, conversando con directores de unidad, conversando con la gente que trabajaba alrededor mío, particularmente fui a Colombia a trabajar con la persona encargada de la línea hospitalaria allá (...) no había tiempo ni personas para poder sentarte a ver la parte operativa en detalle. No, y la verdad es que no ameritaba tampoco (...) Para mí, la inducción fue la justa y la necesaria.”*

#### **Conocimiento sobre la organización**

- Buen conocimiento sobre la historia de la compañía
  - *“Sanofi-aventis es una empresa multinacional líder del mercado farmacéutico a nivel mundial, que es el resultado de múltiples fusiones del año, aproximadamente, 90, 95. Es una empresa eminentemente europea, que particularmente se dedica a productos éticos”.*

#### **Conocimiento sobre las áreas de la compañía**

- Amplio conocimiento sobre su área de desempeño
  - *“La gente de oncología se dedica por completo al negocio oncológico, desde la promoción médica, pasando por todas las funciones de lo que es actualmente un KAM, que en cierta forma es el encargado de administrar todas las relaciones con los clientes. Hacen cobranza, tienen que mantenerse al día con la parte técnica de los productos, hay un grupo que desarrolla además información y material para pacientes, hay otro grupo que hace giras fuera de Santiago para ver clientes”.*
- No conoce el trabajo que hace Sanofi Pasteur

- *“Para mí es el área que no tengo idea cómo está administrada... dirigida, desde el punto de vista de organigrama, no conozco ni a los personajes, ahora, claro, conoces a 4, 5, que más o menos te suenan, pero más que eso no”.*

#### **Relaciones interpersonales**

- De vez en cuando se reúne con sus compañeros fuera del horario de oficina. Tratan de no conversar de trabajo en esas instancias
  - *“De vez en cuando nos vamos a tomar una cerveza con alguno de los cabros o compartimos con las chiquillas de oncología alguna cosa, pero no es una práctica habitual (...)nos cagamos de la risa del trabajo. Conversamos de la pega, pero poquito, no es un tema (...) salimos ya chatos como para sentarnos a hablar de la pega. Así que no, hablamos más que nada de cosas personales”.*
- Admira al gerente general, al director de finanzas y a su equipo de representantes
  - **Cualidades que admira**
  - *Claridad*
  - *Visión a mediano y largo plazo*
  - *Cercanía con el negocio*

#### **Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom**

- Le gusta y es un aporte para conocer más en profundidad a otras personas
  - *“Es entretenida, es un aporte. Mira. Es una bonita manera de cachar unos lados B de personas que no sabes nada (...) te permite entender cuáles son las motivaciones de la gente para muchas cosas, por una parte, y eso desde el lado humano de la gente que trabaja adentro es entretenido, por otro lado te permite mantenerte comunicado, más al día para ver qué es lo que están haciendo, tener claridad de lo que están haciendo otras unidades de negocio que no sabes muy claramente. Así que, claramente, te sirve la zoom, aporta. Aporta desde el punto de vista personal, qué quieren hacer o para dónde quieren ir las personas, desde el punto de vista profesional, qué quiere y para dónde va la compañía”.*

## Entrevista 14

Mujer, 2 años 8 meses en la compañía. Finanzas.

### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Tener conocimiento sobre el área médica
  - *“Para mí un plus que ha tenido súper importante es todo el tema médico (...) el tema de los medicamentos, para qué sirven, cada cosa específica, qué cosa no te sirve, qué otras cosas... porque yo no sabía, ponte tú, que un medicamento que te hacía bien para una cosa te puede perjudicar en otra durante un periodo de tiempo. Entonces todas esas cosas a mí me han servido mucho como mamá, mucho también, porque lo aplico también para mis hijos”.*
- La juventud de los directores potencia la confianza
  - *“Lo que más me ha gustado es lo joven que son los directores, no son gente muy adulta que tú, que te cueste llegar a ellos y eso para mí también ha tenido un plus”.*

### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Poca unidad en su área
  - *“Lo que no me gusta, y te lo digo específicamente de mi área, es la poca unidad que hay (...) rivalidades entre áreas. Eso me choca y me duele (...) te pongo un caso específico: Flavián (...) pero finanzas como finanzas no le hizo una despedida de finanzas, sino que le hizo una despedida la Pamela, una despedida el Roberto, una despedida la Lorena, entonces eso qué significa que no hay unidad (...) hay que estar ahí para verlo y eso me da pena, porque las partes se separan, las aguas se separan y muchas veces te dicen “hazlo tú, dile tú”, hay uno que empieza a decir... pero cómo, si somos un área en conjunto, a mí lo de Flavián me dolió y yo lo hice ver”.*

### Comunicación dentro del área de desempeño

- Muy buena comunicación con su jefatura directa. Al asistir un área tan grande, traba con distintos tipos de personas, algunos más complicados y otros menos<sup>42</sup>
  - *“Tengo una comunicación súper fluida con Jaime<sup>43</sup>, súper fluida. Igual hay hartas cosas que yo filtro, para eso estamos, tanto de él hacia fuera y de ellos hacia dentro. Filtro y yo sé que ellos también filtran y hay que tener harto tino para hacerlo. Pero trato de ser súper honesta con ellos. Yo he tratado de tener una súper buena comunicación con todos y que si tienen algo que decir, que lo sigan siempre de forma respetuosa, porque yo soy igual con ellos, pero como que se cuidan harto cuando hablan de otras cosas, y la gente que no se ubicaba para hablar de cosas de... ya no está en esta empresa”.*
- La comunicación se produce a nivel de pasillos, además, no existe comunicación dentro de los equipos de trabajo
  - *“No todo llega abajo. Mucho comentario de pasillo, muchas cosas que no se dicen cara a cara. Hay muchas cosas que nosotros poco a poco, con el tiempo, nos vamos dando cuenta o te vas enterando y de a poco las van sacando. También es por un tema de estrategia, pero hay cosas tan ínfimas, como no saber quién está de vacaciones en tu área. A mí me pasó ayer (...) iba gente a preguntarme a mí por qué su jefa no había venido y te juro que lo encontré patético”.*

---

<sup>42</sup> Ver clima laboral

<sup>43</sup> Jaime Dacaret, director de Finanzas

### Comunicación a nivel de compañía

- Existen muchas barreras a la hora de establecer una buena comunicación <sup>44</sup>

### Clima laboral

- Cree en el proyecto Visión 2012, aunque cree que lo miran con desconfianza
  - *“Creo bastante en el proyecto que hay ahora del 2012, lo creo que bastante... hay mucha gente que lo mira con... yo creo en eso, pero falta mucho para llegar a eso, falta mucho para llegar, mucho”.*
- Algunas personas la tratan distinto por ser secretaria
  - *“Hay cosas directas que (su jefe) me las pide y me dice “hágalo usted”, pero como es el director, hay muchas cosas que me pide a mí que las vea directamente, yo siempre pongo a Jaime de por medio, con todos. Porque aquí hay gente que tiene el cutis súper sensible y si va una simple secretaria a decirle “oye, necesito esto”, y me ha pasado que como que toman distancia, a pesar de que yo no me siento una simple secretaria, creo que nosotros hacemos como asistentes, una súper importante labora dentro de (el laboratorio)”.*
- Falta espíritu de equipo, que todos forman parte de lo mismo
  - *“Aquí hay gente a la que le cuesta mucho decir las cosas, que te ponen barreras, te ponen trabas, que no es fluida la comunicación en varios aspectos, porque nosotros deberíamos tener... entre todos... yo me llevo súper bien con las demás asistentes de todas las áreas (...) siempre de colaboración, si somos una sola empresa, somos una familia completa con diferentes vínculos más pequeños, pero creo que debería abrirse un poquito más el tema y trabajarlo desde abajo, desde abajo hacia arriba, pero todo, desde el más chiquitito hasta el más grande”.*
- Aún después de casi 5 años de fusión, hay gente que remarca que existen diferencias entre Sanofi y aventis, y esas diferencias se notan
  - *“Siempre te hacen la separación de ‘ah, no, es que ella era Aventis’, pero cada vez menos, pero siempre está eso...¿y sabes qué? Lamentablemente uno se da cuenta de quién es quién, lamentablemente, porque sin querer tú, con el tiempo, te vas dando cuenta de cómo trabaja cada persona y eso lamentablemente, a mi gusto, se nota (...) Son escuelas distintas, mira, no todos, pero gran parte de los que fueron de Sanofi son más al lote, como se dice en buen chileno, más desordenados, poco rigurosos, que van al día, que no marcan mucho, no hacen mucho seguimiento. La gente de Aventis que he visto, también no todos, la gran mayoría, son súper meticulosos, son súper trabajadores. No digo que los de Sanofi sean flojos, pero no tienen esa garra que tenía Aventis, como la camiseta puesta”.*

### Compromiso<sup>45</sup>

- Se siente parte de los procesos de la compañía
  - *“Estamos para grandes cosas, pero tenemos que seguir trabajando en ello”.*

### Acercamiento a la organización

- Tuvo una excelente inducción realizada por RR.HH. y la persona a quien reemplazaría
  - *“El gerente de Recursos Humanos, que es Jonathan (...) me presentó como un papel con quién era quién en la empresa, hasta que llegamos al lugar donde yo iba a hacer el*

---

<sup>44</sup> Ver clima laboral

<sup>45</sup> Ver tercer punto de clima laboral

*reemplazo y qué es lo que hacía el área. A mí me encantó, honestamente (...) como inducción propiamente tal de... él me hizo como el macro, el micro me lo dio la asistente que es la María Adriana Díaz, ella me dio el micro. Ella me dijo claramente cómo era cada cosa, cada área, (...) Ella me enseñó cómo debería hacerlo con las demás áreas, qué cosa hacía qué, ahí me presentó a la Marcela, ella me ayudó y me dijo "mira, cualquier cosa que necesites, que no entiendas habla con la Marcela" y la Marcela así se abrió... no se guardó nada, me ayudó en todo, cualquier cosa que yo no entendía, la Marcela".*

#### **Conocimiento sobre la organización**

- Conoce la historia de la organización muy a grandes rasgos
  - *"A grandes rasgos conozco que es una empresa francesa, que viene de una fusión de Sanofi synthélabo y Aventis, que ambas son empresas francesas o eran empresas francesas y se fusionaron hace... como en el 2005 tengo entendido que fue y que aquí hay tanto personas como de Sanofi y de Aventis".*

#### **Conocimiento sobre las áreas de la compañía**

- Conoce a cabalidad su área de desempeño. También conoce otras áreas gracias a que trabajó como asistente de dos de ellas
  - *"Estar en el área de María Adriana, departamento médico, me sirvió mucho para saber en qué trabajaban ellos, de los médicos, qué es lo que hacía Mauricio Hurtado, la Lucía; en Marketing, qué hacen los PM, qué hace la Gabriela, qué hace Rodrigo. Eso a mí me sirvió mucho, pero no todos tienen la facilidad que tuve yo de pasar por dos áreas".*
- No conoce lo que hace la URC. Sin embargo, fue invitada a una reunión donde le explicarán en qué consiste su trabajo, lo que la entusiasma
  - *"Lo encuentro súper bueno, porque la unidad de investigación, yo me imagino unas enfermeras analizando en el microscopio y parece que no es así, eso como que no entiendo mucho y lo encuentro súper bien que lo expliquen. Voy a salir de la duda".*

#### **Relaciones interpersonales**

- Tiene amigas en la compañía, sin embargo no se juntan fuera del horario de oficina por motivos de tiempo
  - *"No se ha dado la oportunidad. He creado lazos súper bonitos con harta gente de acá, pero yo creo que esas cosas se dan con el tiempo, Carolina, no son muy rápido (...) yo me proyecto, fíjate, como para más adelante hacer cosas más personales. Pero así en lo inmediato, no".*
- Admira a su jefe, a la directora médica y a las dos asistentes que más la apoyaron cuando ella llegó
  - **Cualidades que admira**
  - *Calidez*
  - *Capacidad de trabajo*
  - *"Garra"*
  - *Fortaleza*
  - *Experiencia*

#### **Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom**

- Le gusta la revista, es útil para conocer las actividades de las diferentes áreas, así como conocer la vida más personal de los funcionarios. No le gusta que salga cada tanto tiempo

- *“Me he dado cuenta de que la empresa hace muchas cosas, pero no toda la gente sabe (...) Deberíamos potenciarlas más, pero para que la gente capte qué es lo que es, porque hay hartas cosas que la gente no capta y creo que esa es una buena herramienta (...) para todos los que no conocen mucho cómo funciona el sistema. Me gusta mucho también el tema de las entrevistas que hacen ustedes a la gente, lo encuentro súper bueno. Me gusta. Lo que lamento es que sea como tan largo en el periodo”.*

## Entrevista 15

Mujer, 2 años y medio en la compañía. Departamento Técnico.

### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Trabajar en una empresa consolidada
  - *“Siento un respaldo muy grande de estar en una empresa consolidada desde hace mucho tiempo, independiente de que esto se haya fusionado el 2007<sup>46</sup>, las 2 tenían mucha trayectoria”.*
- Beneficios económicos de la compañía
  - *“Los beneficios que tiene la empresa son muy, muy buenos, los aguinaldos, los sueldos siempre han estado a tiempo, cosa que en otras empresas no sucede”.*
- Experiencia y juventud de los funcionarios
  - *“La experiencia de las personas también es un beneficio, las personas que trabajan acá, también siento que han estado integrando a mucha gente joven y eso también lo encuentro bien positivo”.*
- Prestigio de los medicamentos
  - *“Trabajar en una empresa que tú sabes que los medicamentos, algunos son líderes en su espacio, entonces, tienes ese respaldo de estar trabajando para un producto de calidad”.*

### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Falta de definición de procesos, en especial la inducción, que es muy deficiente<sup>47</sup>
  - *“Hay procedimientos o hay cosas que no están muy definidas. Me gustaría que hubiera (...) una inducción más prolongada (...) un curso o explicarle a la personas en mayor tiempo lo que tiene que hacer. Está demasiado improvisado en este minuto”.*

### Comunicación dentro del área de desempeño

- La comunicación en su área es sólo por necesidad. Antes existían reuniones estandarizadas, pero que se fueron perdiendo con el tiempo
  - *“Yo diría que la comunicación en este minuto es en base a la necesidad, en base a los requerimientos diarios. O sea, si hay un asunto que yo necesito conversar con mi jefe, nos vamos a comunicar. Si el día está tranquilo, digamos que no va a haber mayor comunicación, cada uno está en su área, en su escritorio haciendo sus cosas (...)Se fueron distanciando esas reuniones y ahora son cada vez que hace falta o que tenemos que ver un tema en específico, ahí nos juntamos”.*

### Comunicación a nivel de compañía

- No es fluida. Si lo fuera, los funcionarios podrían colaborar más con la empresa. Falta integración
  - *“No creo que la comunicación sea fluida (...) un ejemplo súper claro fue para la reunión que tuvimos en septiembre, donde el gerente expresó que a la empresa no le había ido muy bien con las ventas. Bueno, esa información, digamos, no era muy generalizada, sino que te la contaban si tú preguntabas, pero no es algo que se comunique en forma general y eso lo encuentro súper importante. Si a ti te cuentan las cosas, te pones más conciente (...) Entonces en ese sentido me gustaría que hubiera más integración, no solamente que la gente de ventas sepa eso, sino que todos los que trabajamos”.*

---

<sup>46</sup> La fusión se realizó en 2005

<sup>47</sup> Ver acercamiento a la organización

### **Clima laboral**

- Al llegar, se enteró de los conflictos internos provocados por la fusión de Sanofi Synthélabo y Aventis Pharma
  - *“Algunas, fueron despedidas de una empresa y de la otra no, o sea, se hizo una selección (...) al principio, lo que me contaron es que se discriminaba mucho, “ay, tú eres de Sanofi, no, es que tú eres de Aventis”, parece que no hubo una fusión tan fluida, sino que hubieron como diferencias. Después eso con el tiempo se fue limando y cuando yo ya entré, yo por lo menos no lo notaba”.*

### **Compromiso**

- N/A

### **Acercamiento a la organización**

- Inducción improvisada y muy larga, tuvo que trabajar y aprender. Habría preferido una inducción más condensada y luego sólo dedicarse a trabajar
  - *“La persona que estaba antes en mi puesto me alcanzó a inducir dos semanas. Después se siguió una inducción, pero más improvisada, con mi jefe (...) pero fue en la marcha con tu trabajo, o sea, tuviste que ir paralelamente trabajando y aprendiendo, cosa que no lo encuentro muy bueno porque entre las presiones de que tienes que terminar, fue bien, o sea, fueron bastante considerados de no tirarme cosas muy difíciles al tiro (...) me hubiera gustado que hubiese sido solamente inducción un tiempo y de ahí haberme tirado ya al trabajo”.*
- Al llegar a la organización le explicaron los conflictos internos provocados después de la fusión<sup>48</sup>

### **Conocimiento sobre la organización**

- No conoce mucho sobre la historia de la compañía. Hace referencia a los conflictos internos provocados por la fusión<sup>49</sup>
- Conoce sobre el quehacer general de la organización
  - *“Sanofi-aventis es una empresa farmacéutica transnacional que su casa matriz está en Francia, que importa producto tanto de venta libre como por ejemplo el Maalox, Lactacyd, ahora el más conocido es Maalox, cuando me preguntan, una empresa que lleva amplia trayectoria de las empresas que se fusionaron. Que la calidad de los productos son muy buena, que podrían confiar en tomar sus medicamentos”.*

### **Conocimiento sobre las áreas de la compañía**

- Al ser un área muy pequeña, conoce a cabalidad lo que realizan. Sin embargo, no conoce en detalle lo que hacen las otras áreas, salvo las que se relacionan directamente con ella
  - *“En mi departamento seríamos dos... Mauricio, bueno, es el director técnico de la compañía, es el responsable sanitario de lo que pasa con todos los productos. Si a un producto le encontraron una viruta, él es el responsable. No importa quién lo hizo, pero en él recae la responsabilidad. Es quien lleva la liberación de los productos, que estén aptos para su comercialización (...) todos los procesos que tengan que ver con los productos (...) cómo se almacenan, como la parte más logística (...) [Conozco] Las que*

---

<sup>48</sup> Ver clima laboral

<sup>49</sup> Ver clima laboral



*están más relacionadas conmigo, yo creo que sí. Por ejemplo, el departamento médico, supply chain, esas dos. De las otras no conozco mucho”.*

#### **Relaciones interpersonales**

- Tiene una amiga en la compañía con quien se junta fuera del horario de oficina, pero no conversan de trabajo porque trabajan en áreas muy distintas. Las amistades se dan por afinidad, no tiene que ver el equipo de trabajo
  - *“Con la Joanna Millares nos juntamos, cumpleaños, cosas así. Pero con poca. No, no ha sido mucho de salida a happy hour ni mucho menos, aunque ganas no me faltan, pero eso es porque hay una afinidad especial, no porque seamos equipo, porque con Mauricio nunca salimos como equipo a comer, no (...)no conversamos de pega, porque el área de ella no tiene nada que ver conmigo, entonces ella no conoce mucho lo que pasa en mi área, ni lo que pasa, ni yo lo que pasa en el área de ella”.*
- Admira a su jefa.
  - **Cualidades que admira:**
  - *Sabiduría*
  - *Generosidad con los conocimientos*

#### **Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom**

- Le lee, aunque sólo lo que le interesa. Considera que es muy políticamente correcta y que debería entregar la información con una mirada más crítica
  - *“Si sale un personaje que me interesa voy a leer la entrevista, si no, no (...) La encuentro bien, o sea, políticamente correcta. No hay un mayor cuestionamiento de las cosas. Es una revista hecha para los funcionarios y para la gerencia. O sea, ahí en la revista no se habla de los problemas que tenga, sino que cosas que se destacaron en el mes, pero no de cosas que se podrían mejorar, no es crítica la revista. Es que a lo mejor ese no es su objetivo, sino que destacar lo que se ha hecho”.*

## Entrevista 16

### Hombre, 10 años en la compañía. Fuerza de Ventas

#### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Es una compañía reconocida y con prestigio
  - *“Gran empresa farmacéutica, cuya principal fortaleza es la calidad de sus productos, con una fuerte imagen frente a los clientes externos, muy reconocida y valorada”.*

#### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Alta rotación de gerentes generales impide lograr una base sólida sobre la cual trabajar
  - *“Una gran empresa con mucho dinamismo que no ha permitido mantener una línea direccional o un estilo de dirección, ya que en estos diez años que llevo en ella he conocido a seis gerentes generales, todos con estilos y aplicación muy diferenciados (...) ha costado mucho lograr un verdadero trabajo en equipo”.*

#### Comunicación dentro del área de desempeño

- La comunicación ha mejorado mucho, ahora cuentan con nuevas herramientas que potencian la fluidez y facilitan el trabajo
  - *“La comunicación ha mejorado bastante, es muy fluida, especialmente con mi gerente de distrito y el gerente de ventas. Manejamos mucha información en lo que se refiere a nuestra actividad de ventas, me siento muy seguro, incluso existe en estos momentos un sistema de trabajo en donde cada uno de los representantes de ventas debe exponer en forma periódica todas las actividades y resultados de su zona, y para esto se nos entrega gran información que debemos ser capaces de revisar, analizar y concluir”.*
- Entre representantes de regiones se mantiene una muy buena comunicación: estar lejos de lo que sucede en Santiago los obliga a estar en contacto
  - *“Distinto es el caso entre los colegas del norte o de provincia en general pienso que tenemos una muy buena comunicación y que a pesar de estar distanciados mostramos trabajo en equipo”.*

#### Comunicación a nivel de compañía

- La comunicación en la compañía no es fluida, ha persistido el trabajo “en islas”
  - *“Este es un problema que hemos analizado por años, se ha avanzado pero sigo viendo a mi empresa como un archipiélago, con varias islas, con equipos muy diferenciados o muy especializados que no se potencian. Ha faltado desarrollar la cultura de una empresa integrada multidisciplinaria, quizás se deba a la alta rotación de los gerentes generales”.*

#### Clima laboral

- Hay esperanza en que por fin exista un plan que unifique los esfuerzos
  - *“Con la esperanza de que el actual gerente pueda permanecer un tiempo prolongado y nos lleve a cumplir los objetivos trazados para el año 2012”.*

#### Compromiso

- Reconoce en la organización un lugar de crecimiento, del que está agradecido
  - *“Me siento muy identificado con Sanofi Aventis, me ha permitido crecer mucho como profesional de la visita médica, y en lo personal también me siento apoyado, reconocido y valorado”.*
  - *“Una gran compañía en la que te sentirás orgulloso de trabajar”.*

### **Acercamiento a la organización**

- Tuvo varias inducciones, en la primera empresa donde trabajó, luego al fusionarse también fueron capacitados por diferentes áreas de la compañía
  - *“Mi primera inducción fue hecha por la gerente de R.R.H.H. de esa empresa. Luego cuando pasamos a formar parte de Laboratorios Sanofi (...) la inducción fue realizada por Jonathan Hernández, quien prácticamente nos recibió, nos dio la bienvenida y nos presentó a esta gran compañía. Con respecto a los nuevos productos y planes de marketing, tuvimos una capacitación en la empresa durante una semana a cargo de la product manager (...) y del departamento médico”.*

### **Conocimiento sobre la organización**

- Amplio conocimiento sobre la historia de la organización
  - *“Es una compañía que se ha formado con dos fuertes muros, cuyos cimientos fueron por un lado Sydney Ross, Wintrobe, Synthelabo, Sanofi y por el otro Pasteur Merieaux, Hoescht, Roussel, Rhone Poulanc Rorer, Aventis. En este momento Sanofi Aventis es la tercera compañía a nivel mundial y la primera en Europa”.*

### **Conocimiento sobre las áreas de la compañía**

- Amplio conocimiento sobre las áreas de la compañía, sobre todo aquellas con las que se relaciona en el día a día. Admite no conocer las áreas comercial y contabilidad

### **Relaciones interpersonales**

- No se reúne con sus compañeros porque en su región trabaja solo. Es el único representante de la compañía en la zona. Sus amistades son con representantes de otros laboratorios
- Admira a su ex jefe, actual gerente de distrito. Cree que es difícil admirar a alguien al existir tan alta rotación
  - **Cualidades que admira**
  - *Gran profesional*
  - *Sinceridad*
  - *Equilibrio*

### **Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom**

- La lee y le gusta poder conocer a sus compañeros
  - *“Nos está mostrando más como personas, nos ha permitido ir conociéndonos, saber qué pensamos, qué nos gusta. Por supuesto dentro del marco de nuestra actividad como empresa farmacéutica. Es uno de los mecanismos que nos está sirviendo para mejorar nuestra tan ansiada ‘comunicación interna’”.*

## Análisis entrevistas directores

### Entrevista 17

#### Hombre, 5 meses en la compañía

##### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Estar en una compañía transnacional con una estructura clara para hacer las cosas
  - *“Llevo bastante tiempo en la industria, pero no me había tocado trabajar en una transnacional, y creo que lo más destacable es la estructura, el orden que tienen (...) ha sido para mí lo más relevante, estás obligado a reportar con cierta periodicidad (...) eso ayuda un poco a que la gente tenga una cierta estructura de trabajo bastante ordenada, con un norte bastante claro. Creo que el orden es lo más me llamó la atención”.*

##### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Tanta rigidez y estructura dificulta la toma rápida de decisiones
  - *“Esa misma estructura tan rígida te permite poca movilidad, por lo tanto nos demoramos mucho tiempo en tomar decisiones que en una empresa con menos estructura, ordenamiento, es bastante más rápido, y lamentablemente en el mercado los clientes siempre están esperando respuestas inmediatas, por lo tanto en una negociación, si tú no reaccionas rápido te quedas fuera y entra tu competencia”.*

##### Comunicación dentro del área de desempeño

- Buena comunicación, fluida. Su forma de trabajo es directa y frontal.
  - *“La comunicación es bastante fluida y trato de trabajar siempre involucrado en los procesos (...) por eso la comunicación con mi equipo es bastante buena, es bastante fluida, porque hablamos de las mismas cosas (...) al liderar uno también tiene que aprender de los colaboradores que tiene, y con mis pares, hasta ahora, ha sido bastante buena, hay algunos que se destacan más por apoyar y ayudar en esta nueva forma de trabajo (...) Creo que el equipo es un equipo que lleva años trabajando, por lo tanto es gente que en una reunión de directorio se puede decir las cosas a la cara, que pueden ser muy duras en el tema laboral, pero que después al salir de la reunión, te das cuenta de que hay una fraternidad bastante fuerte, que permite crecer y trabajar en equipo. Y con mi jefe, bueno, él ha sido un modelo completamente distinto de jefatura a las que yo estaba acostumbrado. Pienso que es una persona que tiene muchas ganas de aprender y que te deja hacer cuando sabe que tú sabes, y eso te permite desarrollarte profesionalmente y demostrar que estás acá para ser un aporte y no un eslabón más de la cadena”.*
- Cree que no hay problemas de comunicación en su área, porque trabajar sólo con hombres facilita la franqueza
  - *“La verdad es que por ahora sería súper tajante al decirte que no hemos tenido problemas, afortunadamente trabajo solo con hombres, porque con mi forma de ser, yo soy bastante directo y me facilita eso”.*

##### Comunicación a nivel de compañía

- A nivel de gerencia y directorio, la comunicación es muy transparente, pero a nivel de funcionarios se cortan los canales

- *“Aquí hay una muy buena comunicación a nivel del director general y su equipo de directores, creo que él es una persona que transparenta (...) pero de ahí hacia abajo, como yo manejo esa información, me he encontrado con áreas donde debieran saber algo y no necesariamente lo saben, por lo tanto, creo que ahí sí hay algunos canales cortados y no sé si es por el estilo de liderazgo, por el estilo de jefatura, por el tipo de trabajo”.*

#### **Clima laboral**

- Aún continúa en algunas personas la idea de las distintas culturas
  - *“Yo viví en mi vida laboral varias fusiones, y la verdad que las personas que no logran superar el tema fusión y siguen viviendo en culturas, en este caso sería la cultura Sanofi o la cultura Aventis, cuando gente como yo que es nuevo, entra, van cambiando la identidad cultural, va cambiando un poco la forma de ser empresa y hoy día sigue un poco en la retina de muchas personas “yo soy Aventis”, “yo soy Sanofi”, eso limita algunas cosas”.*

#### **Compromiso**

- N/A

#### **Acercamiento a la organización**

- La inducción fue accidentada y desorganizada. Tenía reuniones con personas que estaban comprometidas en otras actividades, por lo que nunca se realizó esa inducción
  - *“Mi inducción ha sido bien accidentada, a mí me entregaron un programa de 2 semanas, que estaba en el papel muy bonito hecho, muy ordenadito, pero en el día a día no hay ninguna coordinación (...) creo que faltó ordenar algún proceso, que alguien dijera, “sabes qué, esta es la agenda que tienes, bloquea estas horas porque aquí hay una persona”. En ese sentido, de hecho, no terminé mi inducción. Hay áreas de la compañía en que estoy en una inducción permanente y áreas que para mí que son tremendamente relevantes (...) pero no tuve una inducción formal porque nunca pudimos tener una inducción formal, entre sus reuniones y las mías, nunca logramos juntar horario, así que creo que ahí falta un poco de ordenamiento”.*

#### **Conocimiento sobre la organización**

- Buen conocimiento sobre la historia de la organización
  - *“Yo sé que hoy día es una compañía que viene de varias fusiones, yo conozco a Vitac en Rhone Poulanc Rorer, probablemente para la gente más joven ni siquiera lo tienen en la memoria, por lo tanto conozco que son empresas que son producto de varias fusiones y la última, hace 4 años fusiona a Sanofi con Aventis”.*
- Amplio conocimiento sobre el quehacer de la compañía
  - *“Es una empresa del rubro farmacia, que se dedica a generar productos de investigación de alta calidad, que está muy preocupado por el concepto de salud integral (...) estamos en un área donde se juega y se entrega salud a las personas, desde productos tan entre comillas, simple, como una vitamina C, a productos para cáncer, del área oncológica, y veo que transversalmente se preocupan de que el estándar de calidad sea 100, no se transa con eso. Es una empresa que se preocupa de informar cuando se equivoca, y de generar las alertas a nivel que corresponda y que, creo que lo más importante es que tiene una visión a nivel de investigación que es*

*distinto a todo lo que yo conocía y siempre van a tener una suerte de ser vanguardistas, buscando más allá de cómo generar bienestar en las personas”.*

#### **Conocimiento sobre las áreas de la compañía**

- Tiene una idea general de todas las áreas de la compañía, pero conoce en detalle las áreas con las que se relaciona directamente
  - *“Por la calidad del cargo, he tenido que meterme en varias áreas, conozco la estructura del día a día y la estructura jerárquica (...) del área Finanzas, por ejemplo, conozco mucho más porque me involucra directamente con gran parte de mis tareas, pero el área de Institucional, que funciona muy parecido a lo que hago yo, pero además tiene visita médica, el área de Business support, un área con la que estoy muy relacionado porque todo lo que es inteligencia de mercado lo vemos con ellos, el área medical, que conozco la estructura base, pero no sé qué es lo que hace cada uno de ellos, sino que tengo una idea”.*

#### **Relaciones interpersonales**

- No se reúne con sus compañeros fuera del horario de oficina, porque no se ha dado la instancia
- Lleva muy poco tiempo para sentir que admira a alguien

#### **Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom**

- La lee y le gusta, cree que es una buena forma de hacer identidad
  - *“El hecho de hacer una revista te permite generar identidad cultural y a mí me parece muy bueno (...) la gente espera a ver qué apareció, qué salió, qué nos van a contar hoy día, a mí me parece bastante atractiva la iniciativa. Yo sé que lleva poco todavía, pero va bien enfocada. A mí personalmente me gusta y me sorprendió positivamente encontrarme con algo así”.*

## Entrevista 18

Hombre, 10 años en la compañía.

### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Empresa sólida, con buenos productos
  - *“La compañía es súper sólida en el mundo, es una compañía con un cambio permanente (...) buena gente, buena gente, pagan bien, y un ambiente de trabajo agradable, un ambiente de trabajo bien agradable, con buenos productos”.*

### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Señala que no hay cosas negativas
  - *“Sólo buenas. Yo no tengo experiencias malas en Sanofi-aventis”.*

### Comunicación dentro del área de desempeño

- Buena comunicación con su equipo, reuniones estandarizadas
  - *“Manejo bien la comunicación. Tenemos reuniones todas las semanas, nosotros nos reunimos con las líneas todos los lunes, todas las semanas y vamos viendo diferentes temas, ventas, marketing, todo lo que va evolucionando, pero es una reunión cerrada donde es solamente mi área”.*
- Con su jefatura directa la comunicación es buena, pero podría ser mucho mejor. La comunicación con la gerencia depende del estilo del director
  - *“Es que han pasado tantos gerentes generales, que va a depender del estilo de cada uno. Específicamente con Raoul tenemos muy buena comunicación, tenemos una buena integración, puede ser mejor, sí, puede ser mejor. Todo es mejorable, pero es lo que se está tratando de hacer, mejorar las comunicaciones”.*
- El problema que ve en su equipo es que está muy aislado de las otras áreas de la compañía
  - *“Que se enteren más del resto de la compañía. Faltan instancias de comunicación de lo que está pasando en el resto de la compañía. Mi área está muy preocupada de su propio negocio, falta integrarlo más”.*

### Comunicación a nivel de compañía

- La comunicación ha sido un problema importante en la compañía
  - *“Te podría decir que es el déficit relativo de la compañía, la comunicación (...) falta mucha comunicación entre los diferentes equipos de trabajo, cada uno está muy metido e imbuido, imbuido en su área, y ahí tú te relacionas con las áreas que tú tienes un permanente contacto, permanente necesidad, pero no con el resto de las áreas de las cuales tú no participas. Estamos hablando por ejemplo, poco en administración, fuerte finanzas, fuerte en la parte médica y en mi línea, dentro de mi área de responsabilidad, es bastante bidireccional la comunicación, pero nos falta comunicar todo este aspecto que no vemos, falta integrar lo que es Recursos Humanos, lo que es administración, más fuerte, el resto de los equipos de gerentes de producto, por ejemplo, a mis gerentes de producto, estamos como muy aislados en ese sentido”.*
- Faltan canales permanentes de comunicación, los funcionarios se enteran de manera informal
  - *“Muchas veces la gente se entera de manera informal, lo cual no es bueno. Pero sí, hay que integrarse, hay que integrar mucho más. Que haya un canal permanente de comunicación (...) ufa, hay mucho que avanzar ahí, muchísimo”.*

### Clima laboral

- N/A

### **Compromiso**

- Siente compromiso y agradecimiento hacia la compañía
  - *“Personalmente, estoy muy agradecido de la compañía. Llevo 10 años acá, estoy súper agradecido de la compañía (...) [¿Te sientes comprometido con lo que pasa aquí?] Absolutamente, y me gustaría que mejoráramos muchas cosas... algún día. Y no, es una gran compañía, es una súper buena compañía, hay que estar adentro para conocerla, con los problemas que tienen todas las empresas, pero en procesos de mejora, para años más, esperamos estar donde nos corresponde estar. 5 en Chile y 3 en Great Place to work”.*

### **Acercamiento a la organización**

- No recibió una inducción formal. Recibió la línea de manos del anterior encargado, quien no hizo un traspaso adecuado
  - *“Yo no te diría que fue una inducción muy exhaustiva, porque yo reemplacé a una persona que se iba de la compañía, se iba a la competencia, por lo tanto me quedé sin soporte para que me entregara los productos (...) La parte administrativa, no recuerdo que haya habido una inducción programada ni calendarizada ni nada, a mí la inducción principalmente en productos, que era lo que yo llegué a hacer, me mandaron una semana a Colombia a trabajar con los productos, a verlos en las campañas, esas cosas, pero yo te diría que interna tampoco había un procedimiento instaurado ni acabado de inducción. No”.*

### **Conocimiento sobre la organización**

- Amplio conocimiento sobre la historia de la organización
  - *“Sanofi-aventis ha comprado, uf, ha crecido enormemente porque ha tenido, no sé, 300 fusiones, una cosa así. Partió en el último lugar siendo un laboratorio pequeñito y el señor Dehecq, él empezó, se puso en la cabeza que quería ser nº 1 del mundo y empezó a comprar (...) siempre fue casi familiar, siempre dirigido por los mismos personajes hace muchísimos años. Entre Dehecq, Spek, Ortoli, que son siempre los mismos (...) la historia de ahí para atrás ha sido mucha fusión, mucha adquisición, muchos productos, hasta llegar a ser lo que es hoy”.*
- Admite que deben potenciar el trabajo con la URC
  - *“Yo te diría que necesitamos consolidar aún más las sinergias entre la URC y nosotros, porque los dos trabajamos en el área institucional. Si bien es cierto hacemos cosas, participamos en congresos (...) creo que se le puede sacar mucho más provecho”.*
- Amplio conocimiento sobre el quehacer de la organización
  - *“Sanofi-aventis es uno de los líderes mundiales en el área farmacéutica, en desarrollo y en aporte hacia los tratamientos, nuevos tratamientos y descubrimiento de nuevos tratamientos para las distintas patologías (...) es un aporte en ese sentido hacia los pacientes, que lamentablemente no se conoce mucho la compañía en Chile, pero que es una gran compañía tanto en el mundo como en Latinoamérica, tiene productos sumamente exitosos”.*

### **Conocimiento sobre las áreas de la compañía**

- Buen conocimiento sobre las áreas de la compañía, los directores comparten sus actividades en el comité, por lo que se mantienen al tanto
  - *“Una cosa es que no me meta porque no me corresponde, salvo algunas alertas y cosas, pero es bueno, porque igual tenemos comité de dirección donde cada uno expone su*



*área, de manera mensual, y un contacto bastante constante con Rodrigo, con Gabriela, que ven las otras áreas, y con Marcelo en este caso que ve la parte retail. Pero yo te diría que es bastante completo el conocimiento de la compañía”.*

#### **Relaciones interpersonales**

- No tiene amigos en la compañía, sólo compañeros de trabajo
  - *“Tienes compañeros de trabajo, mejores o peores relaciones, pero las amistades se cultivan siempre afuera. O sea, el trabajo es el trabajo y la verdad es que no tengo amigos de la compañía”.*
- No admira a nadie en la compañía. Sí destaca que hay personas muy profesionales, pero eso está dentro de lo que debe ser

#### **Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom**

- Es un aporte para que quienes no están involucrados en las actividades de la compañía se enteren de lo que sucede
  - *“Yo creo que te enseña un poco de las diferentes áreas, yo creo que te da una visión bastante global de lo que está ocurriendo (...) pero aporta, yo te diría, a que cada uno conozca un poquito más las áreas que ustedes presentan, enfocan los artículos, las actividades que están haciendo (...) Como para las personas que no están muy metidas, yo te diría que es súper útil, para los administrativos, para lo que es la URC, que conozca de nosotros (...) es una revista entretenida, es un aporte para las personas que están demasiado sumergidas en sus áreas”.*

## Entrevista 19

Hombre, 2 años y medio.

### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- El cambio que está ocurriendo en Sanofi-aventis lo motiva
  - *“Me vine motivado por un proyecto que me pareció súper interesante, que era formar parte como de un cambio de Sanofi-aventis que en el mundo es una compañía líder, tercera en el mundo, primera en Europa, primera en América Latina, y que en Chile tiene la decimoséptima posición, entonces se me invitó a ser parte de un proyecto donde se quiere que en Chile tenga una posición similar a la que ocurre en el resto del mundo y eso implica cambios, por supuesto, muy profundos, no solamente en la estructura o en las ventas, sino cambios que involucren la cultura de una organización, a las personas”.*

### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Existe una dicotomía entre lo que se dice y lo que se quiere con respecto al futuro de la compañía
  - *“Nos falta, que es algo que hemos ido construyendo, pero nos falta, nos falta creernos más el cuento. Esto de tener la posición que tenemos aquí en Chile influye, porque nosotros hablamos de una empresa líder, ¿cierto?, pero en Chile estamos muy lejos del liderazgo, porque el lugar número 17 dentro de 40 compañías farmacéuticas está muy alejado del liderazgo, ni siquiera estamos top ten. Por lo tanto, creo que ahí se produce un discurso que muchas veces es contradictorio para la gente, hablamos de liderazgo, liderazgo, liderazgo y somos la compañía número 17”.*

### Comunicación dentro del área de desempeño

- La comunicación dentro del área era un tema pendiente
  - *“Cuando llegué a Sanofi-aventis, sentía que un gran tema era el tema de las comunicaciones y la encuesta de clima laboral lo reafirma, ¿no es cierto?, si no hay que ser brujo para eso. Yo creo que es como la gran tarea que tenemos pendiente”.*
- La fuerza de ventas no se comunicaba con su jefatura
  - *“Había temor a comunicarse. Creo que estaba muy arraigado en la fuerza de ventas el “no hables, que te puedes quemar”, así, tal cual, “cuidado con lo que digas, para que no te vayas a quemar” (...) en las instancias en que tú interactuabas con la fuerza de ventas, en los silencios, y para mí es súper sintomático una fuerza de ventas callada (...) porque los vendedores son eso, vendedores y no pueden estar callados. O una fuerza de ventas que no reclame (...) y yo me encontré con una fuerza de ventas media silenciosa, que yo interpreté en su momento como temor a comunicarse. Hoy día, siento que hemos disminuido eso, que en ningún caso es suficiente, pero siento que hay avances (...) Siento cada día que la gente se atreve más a decirme las cosas, siento que cada vez más, yo a veces escucho cosas que no quisiera escuchar, pero las escucho y creo que eso es súper positivo”.*
- A pesar de ser un gran equipo, tienen reuniones estandarizadas
  - *“Tenemos las reuniones de ciclo que son 3 veces al año. Está la gran convención, y, bueno, la interacción del día a día (...) están las reuniones de trabajo, habituales, son reuniones quincenales (...) en las reuniones prácticamente más seguido, que tenemos 2, 3 veces al año con los gerentes de distrito, está el terreno, cuando uno está en terreno, en el hospital, un cafecito a media mañana, para parar y estar con el representante (...) yo viajo una vez al mes. El año pasado creo que fue una gran deuda (...) un gerente de*

*ventas tiene que estar en contacto con los clientes, en contacto significa cara a cara con los clientes (...) Por lo tanto, este año sí he estado más presente con la gente y especialmente con la gente de regiones, que fue la gran deuda del año pasado, que los veía 3 veces al año, este año he sido súper riguroso en estar una vez al mes, al menos, fuera”.*

- Uno de los problemas principales con los que se encontraron fue que no existían reuniones ni la costumbre de realizarlas
  - *“Yo llegué y pedí, me acuerdo... pedí el calendario de reuniones (...) Y no había. No había reuniones. Había las tres veces al año en que se juntaba la fuerza de ventas y nada más. Entonces, qué difícil es pensar en una buena comunicación de equipo, digamos, de manera integral, si tampoco se dan las condiciones para ello”.*

#### **Comunicación a nivel de compañía**

- La comunicación ha ido mejorando, aunque todavía es un área débil
  - *“Yo siento que fluye más que hace dos años atrás, sí. Y casi un año atrás, sí. Pero sigue siendo una pata débil (...) Existe hoy día un departamento de comunicaciones, entonces eso es bueno. Cuando digo que nos falta, falta que todos los líderes de cada una de las unidades de la compañía estemos más sincronizados en la comunicación hacia sus respectivas áreas, ¿me explico? Creo que esa inmediatez en la comunicación tiene que ser más importante, tiene que ser más fuerte, más intensa. El comité de dirección toma una decisión, se comunica, y esa comunicación tiene que ser... no sé si sincronizadamente, pero si yo comunico que vamos a hacer la fiesta de navidad en noviembre, porque en diciembre no es buen mes, no es bueno que las otras áreas se enteren porque yo lo comuniqué a mi área”.*

#### **Clima laboral**

- N/A

#### **Compromiso**

- Nota un compromiso de parte de la fuerza de ventas
  - *“Cada vez más fuerza de ventas se va comprometiendo y si uno ve lo que ha pasado este año, por ejemplo en términos de lo que son los indicadores de la visita médica, los médicos que estamos contactando, las veces que los estamos contactando, indicadores básicamente cuantitativos hemos destacado mucho, estamos liderando prácticamente los cumplimientos en relación a los países de la región, creo que responde a ese mayor compromiso por parte de la fuerza de ventas”.*

#### **Acercamiento a la organización**

- No existió una inducción formal
  - *“Un proceso de inducción como tal, no, no existió. Existió una bienvenida, sí, significativa, yo me reuní con mi grupo de trabajo directo, primero se me presentó, después hubo una reunión con toda la fuerza de ventas, plenaria, donde en el fondo yo me presenté (...) pero así un programa de inducción, no, yo creo que no. O sea, ese programa existió pero no era tan ambicioso, no era, yo creo que un programa de inducción debe sumergirte (...) en los procesos básicos de la compañía y conocerlos, no sólo entender, sino que conocerlos, al menos los procesos básicos que te permitan al menos, en un par de semanas, saber cómo más o menos se mueve la compañía. Pero no, no, no fue así”.*

### Conocimiento sobre la organización

- Amplio conocimiento sobre la historia de la compañía
  - *“La historia de Sanofi-aventis comienza recién el 2005, pero para atrás conozco que viene de tantas áreas. Sanofi-aventis viene de, yo siempre digo, Rhone Poulanc, Rorer, Rhodia Merieux, Sanofi synthélabo (...) y ahí van 6, 7 compañías, y estamos hablando de los últimos 10 años, no estamos hablando de lo que ocurrió hace 20 ó 30 años atrás. Esta (...) súper joven, y desde el año que se creó hasta hoy día, hay 230, 250 compañías que forman parte de lo que hoy es Sanofi-aventis”.*
- Conocimiento sobre el quehacer de la organización
  - *“Es una de las principales compañías farmacéuticas del mundo, y es la compañía que más investigación clínica hace en Chile”.*

### Conocimiento sobre las áreas de la compañía

- Conoce bien su área de desempeño, pues hizo la carrera completa, comenzando como representante médico, por lo que la conoce a cabalidad
- Conoce bien las áreas de la compañía, salvo por RR.HH.

### Relaciones interpersonales

- Se preocupa de generar instancias para compartir con su equipo y conocerse más allá del ámbito profesional
  - *“Yo genero instancias para compartir con ellos no en horario de trabajo, regularmente. Hago dos o tres actividades al año tal vez más importantes, de encuentro fuera de la oficina, tal vez algún happy hour, o una invitación a comer a mi casa (...) donde podamos conocernos un poco más como personas y que no sea la principal motivación el tema laboral. Uno habla, pero cuando nos hemos propuesto tal vez alguna actividad, más organizada (...) y ha sido tarea compartir y conocernos más como personas, el tema laboral ha quedado prácticamente... absolutamente en segundo plano”.*
- Siente que tiene amigos en la compañía, una red de confianza
- Admira a la directora médica y al gerente general
  - **Cualidades que admira**
  - *Inteligencia*
  - *Objetividad*
  - *Rigurosidad*
  - *Equilibrio*

### Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom

- La lee y le gusta, la considera un aporte para conocer lo que hace la compañía y sus funcionarios
  - *“Me encanta la Zoom, creo que le hace bien a la compañía, no sólo por un tema de comunicaciones, creo que culturalmente le hace muy bien (...) vernos, es súper bueno para la compañía. Me parece que... uno la espera, yo la espero. Me parece un buen canal. A la gente, percibo, y me refleja la misma gente, que le gusta verse en la Zoom. Se entera de muchas cosas de la compañía a través de la Zoom, por eso creo que es muy buena”.*

## Entrevista 20

Hombre, 1 año y medio en la compañía.

### Destaca positivamente de trabajar en Sanofi-aventis

- Respaldo y prestigio internacional
  - *“Es una compañía a nivel mundial con un gran respaldo (...) de las primeras 4, pero es una compañía que no es americana, porque no hay muchas compañías en las primeras 10 que no son americanas”.*
- Filosofía europea
  - *“Es muy interesante para los europeos trabajar en una compañía europea, porque tiene un ángulo de ver al mundo diferente (...) estamos acostumbrados en Europa, con diferentes culturas muy cerca, no tiene este ángulo como los americanos que piensan que todos funcionan como el mercado americano (...) está más fuerte en creatividad, innovación y en este grupo, Sanofi-aventis, creo que lo más interesante es la mezcla de un grupo francés, los franceses son muy creativos, y la otra mezcla de los alemanes que son más profesionales. Entonces es una buena mezcla, con una cultura que es más flexible, eso me gusta mucho”.*

### Destaca negativamente de trabajar en Sanofi-aventis

- N/A

### Comunicación dentro del área de desempeño

- N/A

### Comunicación a nivel de compañía

- A nivel mundial, la comunicación para Sanofi-aventis no es importante
  - *“Nuestro grupo sufre (...) de un problema de comunicación, que es nuestro talón de Aquiles, que nunca teníamos muy buenos resultados, cuando hicimos encuestas laborales siempre dijeron que la comunicación era un problema (...) no es un problema del tamaño de la filial, es un problema sistemático, la comunicación no tiene un lugar claro. Primero, no tiene un soporte corporativo a nivel mundial o región, que le da muy buena orientación. Es una comunicación que estaba un poquito reactivo, improvisado, faltaba tener una orientación visionaria, qué queremos, qué queremos a lo interno a lograr, qué queremos de una comunicación interna, muchas personas confundieron al principio comunicación con información. Información (...) Comunicación es tener puentes entre los silos que no se (...) y la comunicación es muy importante (...) no había este valor que dijeran qué nos podría traer la comunicación en nuestro negocio como beneficio. Y creo que este es nada especial por nuestra filial, es algo que es clásico en nuestro grupo”.*
- En el último año y medio se han logrado muchas cosas: generar una estrategia de comunicación, lanzar medios de comunicación interna, etc.
  - *“Yo veo que en la comunicación hicimos grandes progresos (...) Tenemos medios así como el Zoom, tenemos el diabetes Newsletter, tenemos muy buenos eventos que logramos como el mes del corazón, había otro... el mes del cerebro, entonces hay muchas cosas, creo que progresamos mucho. A pesar de eso, tenemos todavía mucho terreno de mejorar”.*
- Se han dispuesto canales para entregar a la compañía la información sobre las estrategias
  - *“La comunicación me acompaña a transmitir todo lo que quiero hacer estratégica y tácticamente con la compañía, para que este baje en la comprensión de la gente. Una*

*buena comunicación entre la gente dice: yo sé qué quiere hacer la compañía, conozco la misión, visión, los objetivos, la estrategia, mis objetivos, significa que tenemos una buena comunicación”.*

#### **Clima laboral**

- Los funcionarios tienen mucho potencial
  - *“Lo que me encanta de Chile, porque me encuentro exactamente con ese tipo de cultura, gente que está dispuesta a trabajar por un cambio, está dispuesta a trabajar por una visión, está dispuesta para adoptar conductas, con algunas veces nos caímos en lo mismo, algunas veces progresos, pero en general tenemos una filial con mucho potencial y eso me encanta”.*

#### **Conocimiento sobre la organización**

- Amplio conocimiento sobre la compañía, su historia y la industria
  - *“Sanofi-aventis es un gran grupo mundial, tiene un rango en los primeros 4, número 1 en Europa, es una compañía europea, es una compañía que ha demostrado su gran fuerza empresarial que para mí representa la cultura europea de adaptarse a otras culturas, que tiene mucha pasión, corazón, espíritu familiar, tiene gente muy brillante en sus áreas y muy accesibles en general, lo que he visto. Tienen valores que se sienten, valores fuertes, veo que es un grupo excepcionalmente bien”.*

#### **Herramientas de comunicación interna: Revista Zoom**

- Le gusta y considera que es una excelente herramienta que ayuda a la comunicación
  - *“Es de una calidad excepcional, me encanta cómo lo han hecho (...) el Zoom es un medio donde encontramos una filosofía de poder documentar sobre personas, sobre áreas de nuestro negocio, que no son tan conocidos. Eso ayuda en la comunicación. Cuando uno sabe lo que el otro hace, se interesa en lo que el otro hace, ya sabe en qué puede él contribuir, en una u otra cosa del proyecto que está trabajando. Conocer eso también da una idea de familia, de estar juntos, de sentirse de una compañía común, de interesarse en ambas áreas: involucrarse, comprometerse, tomar responsabilidad, todo eso es lo que trabajamos en la Visión. Y el Zoom está realmente muy bien hecho, estoy muy orgulloso de lo que tenemos ahí adentro, y eso es claramente un mérito, es una cosa donde podemos reflexionar también todas las buenas cosas que hicimos y también dar un poquito un aspecto que no sea tan formal, es lúdico también”.*

