

**CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS
EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-
COLOMBIA**

TRABAJO DE GRADO

**LEIDY JOHANA GONZALEZ ALEGRÍA
MILENA MARGARITA TORRES IGLESIAS**

Asesor de investigación:

SARYTH GIOVANNA VALENCIA GALLEGO

Magíster en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional.

MARÍA FERNANDA CARVAJAL MARTINEZ

Magíster en Administración de Empresas

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

UNIVERSIDAD ICESI

2019

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
ESTADO DEL ARTE	10
OBJETIVOS	18
CONTEXTUALIZACIÓN: EL SECTOR FARMACÉUTICO EN COLOMBIA	18
JUSTIFICACIÓN	25
MARCO EPISTEMOLÓGICO	26
PARADIGMAS PARA EL ANÁLISIS DE LA REALIDAD SOCIAL.	26
MARCO TEÓRICO	35
CULTURA ORGANIZACIONAL	35
MARCO METODOLÓGICO	57
HERMENÉUTICA	57
NARRATIVA	63
METODOLOGÍA CUALITATIVA	69
ANÁLISIS DE RESULTADOS	75
ANÁLISIS DEL DISCURSO POR CATEGORÍAS	75
IDENTIDAD	75
ORDEN INSTITUIDO	80
MACRORRELATO	84
CARTA A WARNER LARMBERT	84
DISCUSIÓN	85
DIMENSIÓN SUBJETIVA	87
DIMENSIÓN SOCIAL	92
CONCLUSIONES	92
INVESTIGATIVO	93
IMPLICACIONES FRENTE AL SUJETO	94
IMPLICACIONES FRENTE AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL: PROYECTOS PARA FOMENTAR CULTURAS ORGANIZACIONALES FUERTES.	95
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	7
GRÁFICO 2.	27
GRÁFICO 3	31
GRÁFICO 4	34
GRÁFICO 5	38
GRÁFICO 6	40
GRÁFICO 7	43
GRÁFICO 8	47
GRÁFICO 9	56
GRÁFICO 10	83
GRÁFICO 11	86
GRÁFICO 12	90

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	14
TABLA 2	54
TABLA 3	64
TABLA 4:	68

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1	20
----------------------	-----------

ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS. MODELO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.	107
--	------------

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

ANEXO 2: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A PROFUNDIDAD #1: SUJETO A	129
ANEXO 3:TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A PROFUNDIDAD #2: SUJETO B	170
ANEXO 4: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A PROFUNDIDAD #3: SUJETO C	195
ANEXO 5: TRANSCRIPCIÓN GRUPO FOCAL	217
ANEXO 6: CONSENTIMIENTO INFORMADO	279
RESUMEN	

La presente investigación es un estudio de caso de la extinta organización Warner Lambert ubicada en Cali (Colombia). Este estudio, tiene como objetivo identificar, por medio de entrevistas a ex trabajadores de la organización, elementos en sus narrativas que den cuenta de las prácticas que fomentaron el desarrollo de la cultura organizacional. Esta investigación, se realizó con una muestra de (6) personas pertenecientes al área farmacéutica de Warner Lambert. La muestra se dividió en (2) grupos: con el primer grupo se realizaron (3) entrevistas a profundidad y con el segundo se realizó un grupo focal con el fin de recolectar información correspondiente a la organización. Finalmente, se llevará a cabo un análisis de la información recolectada, que se contrastará con la teoría identificando elementos centrales de la cultura de Warner Lambert, así como los elementos más significativos de las narrativas de los participantes.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Identidad, Narrativas, Análisis del Discurso, Hermenéutica.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de prácticas, actitudes, hábitos, tradiciones, valores y creencias que se dan en un contexto organizacional y que impacta a quienes se desempeñan en el mismo (Smircich, 1983; Schein, 1985; Hofstede,

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

1999; Etkin & Schvarstein, 2005). En relación con lo anterior, la cultura organizacional determina la estructura y el funcionamiento de una empresa y, en esta medida, le permite a cada uno de los individuos identificarse y adquirir comportamientos que le brindan la posibilidad de alinearse con la misma, conllevando a la consecución de metas y resultados positivos comunes.

Esta investigación, es un estudio de caso de la extinta organización Warner Lambert sede de Cali- Colombia (1960-2000). Resulta de interés, no solo porque a pesar de las diferentes fusiones y adquisiciones a través del tiempo la cultura organizacional de Warner Lambert se mantuvo en sus colaboradores. Sino también, porque dicha entidad perteneció al sector farmacéutico, el cual hace parte de los sectores industriales con mayor presencia en la región del Valle del Cauca (Valle inc., 1995; Portafolio, 2017).

En cuanto al campo de la psicología organizacional y del trabajo, esta investigación otorga al lector un acercamiento a aquellos elementos que, dentro de la organización, resultan importantes desde la perspectiva del trabajador y que le posibilitan el asumir un rol activo dentro de la misma. En relación con esto, se destaca el valor del recurso humano en las compañías y por ende el fortalecimiento de la cultura organizacional, entendiendo que esta última se configura dentro del trabajador como una parte importante en el proceso identitario, generando significaciones que permiten que un espacio físico perdure con el tiempo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

En concordancia con Pfizer Inc. (2002-2017), Warner Lambert fue una compañía farmacéutica estadounidense fundada en 1955 resultado de la unión de dos compañías: *The William R. Warner Company* - compañía que innova con el desarrollo de un recubrimiento para tabletas en azúcar- y *Lambert-Pharmaceutical* - creador del producto Listerine-.

Warner Lambert llega a Colombia en el año de 1960 y se radica en la ciudad Santiago de Cali (Dinero 1995) siendo reconocida por el desarrollo y comercialización de diferentes productos: Listerine, Lubriderm, Shick, Benadryl, Lipitor, Halls, Chiclets, Sparkies, Certs, Trident, entre otros.

Desde su fundación, Warner Lambert ha pasado por diferentes fusiones y adquisiciones. La primera de ellas ocurre en el año 1962 cuando adquiere a *American Chiclet Company* -posteriormente nombrada Adams en 1997-. Luego, Warner Lambert adquiere a *Parke-Davis*, una de las compañías farmacéuticas más grandes e importantes en Estados Unidos, ya que fue la fundadora del primer laboratorio farmacéutico industrial -*Parke-Davis Research Laboratory*- siendo pioneros en la innovación tecnológica del sector debido al desarrollo de nuevos métodos de fabricación de medicamentos (Hoefle,2000). Posteriormente, Warner Lambert adquiere la línea de rasurado de la marca Schick. Es a partir, de dichas fusiones que Warner Lambert se configura en tres áreas de negocio: la línea farmacéutica, línea de productos para el cuidado de la salud y la línea de productos comestibles (chicles y mentas).

En el año 1996, ocurre un hito, dado que se da el trabajo conjunto entre dos de las mayores compañías farmacéuticas: el grupo farmacéutico Warner Lambert y Pfizer, quienes se unen con la finalidad de desarrollar el medicamento Lipitor, indicado para el tratamiento del colesterol. Este medicamento se convirtió líder en el mercado generando ventas anuales

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

por cinco billones de dólares (El País, 2000). En el año 2001, Pfizer compra Warner Lambert formando la nueva Pfizer -Pfizer inc.- (Pfizer, 2002-2017), fusionándose así dos de las compañías con mayor crecimiento de la industria farmacéutica. Las fusiones entre ambas compañías sumaron una facturación superior a los 27.6 millones de dólares (EL TIEMPO, 2001).

Warner Lambert llegó a Colombia en el año 1960 a la ciudad de Santiago de Cali (Dinero, 1995). En el año 2000, la línea farmacéutica y cosmética de Warner Lambert se adhiere a Pfizer y la sección de confitería se separa y es adquirida por Mondelez (Kraft Food). Posteriormente, en el año 2006, Pfizer vende a Johnson & Johnson la filial correspondiente a los productos para el cuidado de la salud como: Listerine y Lubriderm (El País, 2006). Y finalmente, en el año 2015 la planta que en su origen fue Warner Lambert, es cerrada en la ciudad de Cali (Portafolio, 2016).

La industria farmacéutica ha sido un sector que impulsa la economía colombiana. En la década de los noventa este sector tuvo una participación del 4,1% en la producción bruta industrial colombiana, contribuyendo al empleo en un 3% (Corficolombiana, 2006, p. 364). En este orden de ideas, se puede observar en la estadística publicada por Business Monitor (*Gráfico 1*), que el sector farmacéutico desde el año 2016 ha presentado un crecimiento económico y se prevé que dicho crecimiento sea constante en los próximos años.

Gráfico 1

Proyección Mercado Farmacéutico: USD Miles de Millones.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA



Fuente: Business Monitor International (Invest in Bogotá, 2019)

En concordancia con Invest Pacific (2019), Colombia es uno de los países con mayor participación del mercado farmacéutico en América Latina. Vale resaltar que el Valle del Cauca es el lugar en donde se aglomera una red de más 500 compañías formando un clúster de la salud en toda la región. Este sector representa el 15% de la producción nacional y el 23% de exportación de productos del Valle del Cauca.

Más allá del beneficio económico, las multinacionales extranjeras relacionadas al sector farmacéutico produjeron un efecto en el bienestar social, ético y cultural de la región que incidió en la vida personal y comunitaria (Dinero, 1995). Lo anterior, se debe a que la organización aparece como un entorno social en donde se dan diferentes tipos de relaciones e interacciones que le permiten al sujeto adentrarse en una realidad social compartida por otros, con la cual puede identificarse y adaptarse. Es en este marco, donde la cultura de las

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

organizaciones cobra importancia dentro del entorno organizacional y se convierte en un activo de la misma. En esta medida y en concordancia con Schein (1987) existe una relación entre la cultura organizacional fuerte, y el incremento de la efectividad de la organización (p.7).

Como se podrá observar posteriormente y relacionado al espacio demográfico en el cual se asentó la organización Warner Lambert, la mayoría de sus extrabajadores pueden encontrarse actualmente en la región del suroccidente colombiano, más específicamente en la ciudad de Santiago de Cali (Valle del Cauca, Colombia).

Es a partir de las narrativas que son escuchadas en relación a la organización Warner Lambert, que resulta de sumo interés entender el impacto que tuvo su cultura organizacional en las personas que trabajaron ahí y cómo esto ha perdurado a través del tiempo.

Esta investigación pretende caracterizar la cultura organizacional de Warner Lambert, identificando los elementos que resultaron más relevantes de la misma y que permitieron que se consolidara tan fuertemente en la identidad de sus trabajadores. A partir de lo anterior, surge la pregunta: **¿Qué aspectos de las narrativas de la experiencia laboral de los ex trabajadores de la organización extinta Warner Lambert, dan cuenta de la cultura de la organización?**

En este sentido, la presente investigación brinda un aporte teórico porque permite complementar, validar y nutrir teorías ya existentes, así como aplicarlas dentro del contexto colombiano. Lo anterior, beneficia a las organizaciones farmacéuticas nacionales por medio

del establecimiento de culturas organizacionales fuertes, permitiéndoles ser más competitivas y generar mayor productividad, así como aportar en el incremento del desarrollo regional.

ESTADO DEL ARTE

La teoría organizacional ha abordado el fenómeno identitario en el trabajo desde un enfoque narrativo-discursivo, en el que la identidad da cuenta del trabajo de reparación, mantenimiento y reforzamiento de las construcciones que dan sentido de coherencia y distinción a las personas (Alvesson & Willmott, 2002). De manera consecuente, para Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003), en su trabajo *Cultura organizacional y bienestar laboral* proponen como objetivo investigar la relación entre estos dos factores. En esta investigación, se establece que la organización comprende elementos técnicos y elementos socioculturales. Dentro de los elementos socioculturales, se enmarca el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, los cuales influyen tanto en los resultados económicos de la organización, como en manejo de conflictos, satisfacción de los clientes y logro de eficiencia organizacional.

Esta investigación, se llevó a cabo bajo una metodología mixta cualitativo-cuantitativo-, en donde se realizaron 14 entrevistas a profundidad y 204 encuestas a trabajadores de diversos niveles ocupacionales de siete empresas. Los resultados muestran que la satisfacción del trabajador está asociada con culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y controladas, pero no se determina si existe asociación entre organizaciones con culturas orientadas al proceso y el bienestar de sus empleados.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Por otro lado, según Sisto y Fardella (2008), a partir de una perspectiva narrativa discursiva, se indaga cómo se relatan los sujetos a sí mismos en su relación con el trabajo; mostrando así qué mecanismos operan para mantener esta aparente relación. Uno de los aspectos más relevantes que aporta esta perspectiva es, que puede mostrar cómo, a pesar de la fuerza que tienen estos discursos dominantes en identidades concretas, estos son tensados, abriéndose espacios de sutil resistencia. Asimismo, muestra qué mecanismos son puestos en práctica para mantener el ajuste.

En cuanto a la importancia del clima laboral en la cultura organizacional, se establece un alto grado de integración. Lo anterior, se da debido a que el clima organizacional comprende un patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. La percepción de estos elementos determina sustancialmente creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la empresa.

En este orden de ideas, dentro de los elementos más comunes de la cultura organizacional, se puede observar la identidad de los miembros, el énfasis de grupo, el perfil de la decisión, la integración, el control, la tolerancia al riesgo, los criterios de recompensa, la tolerancia al conflicto, el perfil de los fines o medios y, en general, el enfoque de la misma organización. Esto da cuenta de un enfoque sistemático orientado a metas, y un conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos y la organización, así como, los procesos de cambio que se presentan en las mismas. (ACIMED, 2009).

Para Porras (2009) el clima organizacional es la propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los colaboradores. Esto, permite establecer una correlación entre la motivación de los individuos y el clima organizacional. De este modo

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

cuando la motivación es escasa, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, agitación e inconformidad, lo cual trae como consecuencia estados en donde los empleados se enfrentan a la organización.

De igual forma, Porras (2009) asevera que la cultura organizacional se configura a través de las prácticas sociales que los líderes y miembros de la organización fomentan y fortalecen por medio de comportamientos y la forma de relacionarse. De ahí, que la cultura organizacional sea un producto colectivo, en donde se manifiesta un conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los individuos de una empresa.

En aras de la construcción de una cultura organizacional óptima, Soto (2011) realizó, por medio de entrevistas, una investigación que buscaba aportar a la comprensión de los pilares de construcción identitaria en el trabajo flexible chileno. Se encontró que los trabajadores dejaron traslucir una concepción de la actividad de trabajo estructurada en una temporalidad de corto plazo, centrada en responder a desafíos inmediatos y el interés fundamental y permanente de los sujetos por la posibilidad de ascender y desarrollarse en el trabajo.

Por otro lado, Óscar Alvarado y Ricardo Monroy del Castillo (2013), se interesaron en investigar la empresa Empaques del Cauca S.A., con la pregunta de cuál es la contribución de la cultura organizacional a la sostenibilidad de la empresa y qué lecciones deja. Por lo que realizaron un estudio de caso de índole cualitativo, donde describen los elementos relevantes de la cultura y su incidencia en la gestión. Los resultados de ello es que los valores y el imaginario son un activo cultural de la organización y su modelo de gestión porque refuerzan

el sentido de pertenencia y contribuyen a desarrollar sus estrategias de proyección y sostenibilidad.

León y García (2014) en su investigación analizan los diferentes tipos de compromiso organizacional a través de tres modelos de medida en cada uno de los casos; arrojando como resultado la falta de importancia del compromiso organizacional en empleados con puesto de mando. Así mismo, el sentido de pertenencia es el constructo que parece tener la vinculación más fuerte con el bienestar. El compromiso se relaciona con una actitud hacia la organización previa y necesaria que los trabajadores deben experimentar antes de otros factores como el sentido de pertenencia.

Para Soto (2011) la comprensión de subjetividades y dinámicas sociales en el trabajo requiere una vinculación entre las características estructurales de la organización. Obteniendo como foco, las condiciones de trabajo en situación organizacional y la distinción de las dimensiones de empleo, gestión y organización. Según el autor el malestar en el trabajo corresponde a las decisiones racionales que el sujeto ha tomado en cuanto a costos o pérdidas de tipo familiar, de salud, o incluso económicos, que se compensarán en el presente o en el futuro en función de un principio mayor.

El autor, en su estudio propone al investigador hacer un juicio global sobre la naturaleza del aporte que se espera en la ejecución del trabajo y la manera en que se estructuran las tareas (en el marco de los procesos de trabajo). En la *Tabla 1: Criterios descriptivos de la dimensión Gestión de Personas*, se demuestra la gestión de personas en la organización, los criterios descriptivos propuestos buscan evidenciar la existencia de un trabajo normativo y disciplinario por parte de la organización. Las prácticas de gestión de

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

colaboradores buscan desarrollar formas de posicionamiento de los sujetos en relación con el trabajo, consigo mismos, con los demás o con la empresa. Muchas organizaciones solo se preocupan por regular las relaciones únicamente a través de las herramientas del empleo, lo cual es un error, debido a que es importante desarrollar disposiciones en lo particular.

Tabla 1

Criterios descriptivos de la dimensión Gestión de Personas

Criterio	Posibilidades descriptivas	Antecedentes
Existencia de mecanismos de gestión del desempeño	Desde ningún mecanismo de control del desempeño hasta sistemas sofisticados de evaluación y retroalimentación	Perfil de gestión de la mano de obra (De la Garza 2000)
Existencia de incentivos a las mejoras o al logro de objetivos	Desde ningún sistema de incentivos a mejoras o logro de objetivos hasta sistemas sofisticados de incentivos a mejoras y logro de objetivos	Perfil de gestión de la mano de obra (De la Garza 2000)
Colectivización de las relaciones de trabajo	Desde espacios estrictamente	Perfil de gestión de la mano de

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

	individualizados hasta la existencia de múltiples espacios de negociación y regulación colectiva del trabajo	obra (De la Garza 2000)
Promoción de la identificación con la empresa	Desde la inexistencia de promoción de valores corporativos hasta sofisticados programas de promoción de valores con los cuales identificarse, ya sea la imagen, la ética, la cultura o un tipo de sujeto propio de la organización	Perfil de gestión de la mano de obra (De la Garza 2000)
Oportunidad de carrera interna	Desde ninguna posibilidad de movilidad hasta programas de desarrollo de talento y trayectos de carrera	Oportunidades de desarrollo (Holman, 2013)
Oportunidad de formación	Desde la inexistencia de oportunidades de formación hasta múltiples	Entrenamiento (Holman 2013)

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

	posibilidades de formación facilitadas por la organización	
Consideración y respeto de culturas de oficio o locales	Desde ninguna consideración por culturas locales o de oficio hasta la consideración, el respeto y/o potenciación de éstas	Perfil de gestión de la mano de obra (De la Garza 2000)

Fuente: Tomado de Soto (2011) *Narrativas de profesionales chilenos sobre sus trayectorias laborales: la construcción de identidades en el trabajo.*

De manera consecuente Ospina (2017), en su estudio busca determinar una visión de trabajo que integra el sentido de pertenencia entre la organización y el individuo. El autor, determina una relación por medio de la cual los trabajadores pueden enfrentar cambios a partir de adaptaciones. Lo anterior, es directamente proporcional con su motivación, su compromiso laboral y su forma de identificación en el trabajo.

Asimismo, se establece que el potencial de adaptación no solo depende del individuo, sino que hay variables estructurales que son claves para apoyar o impedir la evolución de los colaboradores. En esta medida, se debe tener en cuenta que no todas las identidades de las personas pueden considerarse como identidades orientadas organizacionalmente, pero sí como entidades en red que permiten la permanencia en el campo laboral y la interacción de los individuos que hace parte, facilita mayor movilización, adquisición de capital relacional, actualización en contenidos, polifuncionalidad, relacionamiento, socialización, flexibilidad en

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

el mercado del trabajo, satisfacibilidad, flexibilidad en el mercado del trabajo satisfacción personal y libertad de decisiones.

En línea con lo expuesto anteriormente, la identidad de una empresa radica en trabajadores motivados al desarrollo de tareas y logros de cumplimiento de los objetivos establecidos. Aunque los individuos pueden tener muchas identidades, al ajustarlas según experiencias, vivencias o contextos, es posible lograr una convergencia que permite identificaciones dentro de la organización.

Para concluir, Flores (2017) a través de la investigación realizada en el laboratorio farmacéutico Corporación Infarmasa S.A sobre el clima organizacional en Perú, determina una deficiencia en la comunicación, en relación a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal, aunque el personal se siente totalmente identificado con la empresa.

Por lo cual el autor, recomienda establecer programas de higiene laboral tomando en cuenta el ambiente físico de trabajo, la salud ocupacional, desarrollo organizacional, procesos industriales y estructura empresarial. De igual modo Flores (2017), propone establecer metodologías orientadas al trabajo en equipo. Así mismo, destaca la importancia de mantener los incentivos monetarios y no monetarios, al igual que incentivar el desarrollo creativo del personal, obteniendo como resultado un buen clima organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

OBJETIVOS

Objetivo General

- Identificar los aspectos de las narrativas de los extrabajadores que dan cuenta de la cultura organizacional, de la extinta Warner Lambert en la ciudad de Cali (Colombia).

Objetivos específicos

- Describir aspectos de la cultura organizacional a partir de los relatos de ex trabajadores que dan cuenta de la cultura organizacional de la extinta Warner Lambert en la ciudad de Cali (Colombia).
- Caracterizar la cultura organizacional de Warner Lambert a partir de un macrorrelato producto de las narrativas negociadas.
- Contrastar la cultura organizacional identificada en la investigación con las teorías propuestas en el marco teórico, que den cuenta de la consolidación de cultura.

CONTEXTUALIZACIÓN: El Sector Farmacéutico en Colombia

Los laboratorios farmacéuticos se definen como establecimientos dedicados a la fabricación de medicamentos destinados al uso humano o a productos veterinarios administrados a animales de los cuales se obtienen alimentos. Estos establecimientos realizan todas las operaciones que incluyen adquisición de materiales, productos, producción, control de calidad, circulación y almacenamientos de productos (Sepúlveda & Duque,2015).

Para realizar un análisis del sector farmacéutico y su desarrollo en Colombia, es preciso entender las diferentes variables macroeconómicas que influyen en este contexto, las

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

cuales dan cuenta del cambio y la evolución en el sector. Entre estas variables a analizar, se encuentran las de tipo: político, económico, tecnológico demográfico y ambiental (Sepúlveda & Duque,2015).

En el caso de la ciudad de Santiago de Cali (Colombia), la participación en el mercado industrial fue tardía en comparación con ciudades como Medellín y Bogotá. Sin embargo, a partir de la década de 1940, la participación en el mercado se dinamizó de forma acelerada debido a la llegada de capital extranjero a la ciudad de Cali, dominando hacia el año de 1960, el 40% del total nacional (DINERO, 1995). Lo anterior, trajo como resultado un crecimiento de la economía de la región y el país.

A partir de los años 70, Colombia empezó a promover iniciativas de política farmacéutica orientadas hacia la racionalización económica y terapéutica del uso de medicamentos. Así mismo, en aras de garantizar el crecimiento continuo, se iniciaron procesos de acercamiento con los vecinos geográficos más importante, lo cual se consolidó en el año de 1994 con la firma del Tratado de Libre Comercio (G3) entre: Venezuela, México (Sepúlveda & Duque, 2015).

Posteriormente, en el año 1999, Colombia atravesó un periodo de recesión económica que afectó a las empresas más grandes de país. Si bien, en el año 2000, dichas empresas recuperaron sus utilidades y mejoraron su desempeño (Semana, 2001), las plantas multinacionales fueron cerrando poco a poco. A partir de lo anterior, en el sector farmacéutico, se empiezan a generar políticas que empiezan a fortalecer los laboratorios colombianos y la manufactura de medicamentos genéricos.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

En años recientes, de acuerdo con IMS Health, compañía encargada de proveer información, servicios y tecnología a la industria de la salud, destacó el crecimiento progresivo en el volumen de ventas de medicamentos (Corporación Financiera Colombiana, 2006). Lo anterior, permitió evidenciar al sector farmacéutico como el segundo sector más importante dentro de la economía colombiana (Sepúlveda & Duque, 2015. p. 113).

Actualmente, el sector farmacéutico colombiano continúa teniendo un gran crecimiento convirtiéndose en uno de los sectores más relevantes y dinámicos en la economía colombiana (Sepúlveda & Duque, 2015, p.58). Siendo central para la inversión de extranjeros y multinacionales, que buscan consolidar su operación local, así como la expansión en la región (Dinero, 2017).

En concordancia con lo anterior, para el año 2017, la revista Dinero revela un estudio de QuintilesIMS en donde se evidencian los 20 laboratorios farmacéuticos más importantes en Colombia, durante el 2016 (*Ilustración 1*).

Ilustración 1

Ranking de laboratorios farmacéuticos más importante de la región.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

RK	Farmacéuticas	Ventas(US millones)	Part. Mercado	Crecimiento en ventas
1	Sanofi	335	9,4%	9,2%
2	Abbott	278	7,4%	21,1%
3	Pfizer	221	5,9%	6,0%
4	Roche	195	5,2%	2,3%
5	Novartis	194	5,5%	10,9%
6	Tecnoquímicas	175	4,7%	15,5%
7	Bayer	173	4,6%	14,0%
8	GSK	149	4,0%	16,3%
9	J+J	147	3,9%	11,0%
10	MSD	111	2,9%	-2,5%
11	Procaps	106	2,8%	17,0%
12	Abbvie	76	2,0%	7,3%
13	Baxter	70	1,9%	22,2%
14	Merck	64	1,7%	98,2%
15	Tecnofarma	63	1,7%	6,1%
16	Bristol Myers Squibb	62	1,6%	22,9%
17	Grünenthal	58	1,5%	29,7%
18	Astra Zeneca	56	1,5%	8,1%
19	La Santé	53	1,4%	26,5%
20	Biopas	52	1,4%	29,8%

Fuente: Dinero (2017): Laboratorios farmacéuticos buscan fortalecerse en Colombia.

En este ranking, se observa el entorno farmacéutico en relación con las compañías nacionales y transnacionales que obtuvieron mayor crecimiento en el mercado, en donde se destacan Merck, Biopas y Grünenthal (Dinero, 2017). De acuerdo a los análisis realizados del sector farmacéutico, se prevé que las industrias presentan un crecimiento del 25% entre el 2017 y el 2019 (CVN,2017).

Por otra parte, en cuanto al marco político del sector, en la década de los 80 se empiezan a establecer regulaciones frente al uso de medicamentos genéricos, creándose entidades como: La Comisión Nacional de Precios de Medicamentos (CNPM) y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) (Política Farmacéutica Nacional, 2012, p. 5). Estas entidades, a través del DECRETO 1290 de 1994 se encargan de delimitar las políticas de vigilancia sanitaria y control de la calidad de los productos.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

En relación con lo anterior, aparecen las Buenas Prácticas en Manufactura (BPM) reguladas por el Decreto 549 de 2001, el cual establece un procedimiento por medio del cual los laboratorios fabricantes de medicamentos obtengan un certificado de cumplimiento en esta norma, ya sea que se importen o produzcan en el país (Política Farmacéutica Nacional, 2012). Esta reglamentación se enmarca en la reglamentación internacional propuesta por la Organización Mundial de la Salud -OMS-. De igual forma, el artículo 245 de la LEY 100 y el Decreto 677 de 1995, promueven el control de los productos medicamentos, alimentos, cosméticos y productos de aseo y limpieza, reglamentando parcialmente el régimen de registros y licencias, el control de calidad, así como el régimen de vigilancia sanitaria (Política Farmacéutica Nacional, 2012).

Dentro de las políticas que inciden en el sector, se encuentra la Ley 100 DE 1993 la cual se encarga de regular la cobertura del ejercicio profesional del Químico Farmacéutico colombiano, ampliando su campo de acción en Entidades Promotoras de Salud (EPS) e Instituciones de Salud (IPS). Asimismo, la Ley 212 de 1995 regula la profesión del químico farmacéutico como un talento humano perteneciente al área de la salud, define el perfil del profesional Químico Farmacéutico y establece el campo del ejercicio profesional para este recurso humano. Esta Ley, también da origen al Colegio Nacional de Químicos Farmacéuticos (Sepúlveda & Duque, 2015, p.47).

En la actualidad, el mercado farmacéutico en Colombia se encuentra regulado por: El Ministerio de Protección Social, El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos-INVIMA-, la Comisión Nacional de Precios, la Superintendencia Nacional de Salud, la Superintendencia de Industria y Comercio y el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud (Sepúlveda & Duque, 2015:40-45; Política Farmacéutica Nacional, 2012:5).

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

A nivel tecnológico, en el sector farmacéutico, se da el establecimiento de modernas plantas, en donde se dé la transformación de materiales en productos con valor agregado (Sepúlveda & Duque, 2015 pp. 20,118). De igual forma, se empiezan a evidenciar inversiones en la investigación y desarrollo, por lo cual aparecen regulaciones relacionadas con el tema de las patentes, como: la Ley 170 de 1994 del ADPIC, la Decisión 486 de 2000 de la CAN- Comunidad Andina de Naciones y el Decreto 2085 de 2000 que dan cuenta de acuerdos internacionales que tratan del tema de la Propiedad Intelectual que rigen a Colombia y aseguran su resultado las condiciones que permiten dar el otorgamiento de las patentes (2004) (Sepúlveda & Duque, 2015). Actualmente, según la revista Dinero (2017), se destacan las inversiones en proyectos de investigación alrededor de los 7 millones de dólares que incentivan la innovación y el desarrollo.

En cuanto al factor ambiental, a partir de la década de los 80 se empiezan a gestar los procesos de regulación de residuos tóxicos en los países industrializados. Estos procesos de regulación implicaban embarcar residuos peligrosos a países en vías de desarrollo. Cuando la anterior problemática sale a la luz, varios organismos internacionales adoptan el Convenio de Basilea, el cual se orientó a construir un marco para el control de movimiento transfronterizo de los desechos peligrosos (Sepúlveda & Duque, 2015, p. 108).

En Colombia, el decreto 4741 del año 2005 genera importantes cambios sobre la reglamentación en la materia de residuos peligrosos y se establecen listados para la clasificación de los mismos (Sepúlveda & Duque, 2015, p.106). Resultado de lo anterior, existe una alta preocupación por parte de estas compañías en temas de responsabilidad social (Dinero, 2016).

Finalmente, en cuanto a lo demográfico, en 1943 durante la segunda guerra mundial, se pensó que era de principal interés mantener el establecimiento de laboratorios farmacéuticos en el país (Colombia) para así no depender de importaciones. Lo anterior, impulsó el desarrollo de la industria farmacéutica en Colombia, asentándose principalmente en Cali y Bogotá (Sepúlveda & Duque, 2015, p.67). Entre las compañías que llegaron al país se encuentran: Colgate Palmolive (1943), Good Year y Smurfit Cartón de Colombia (1944), Eternit (1945), Home Products y Bristol Myers Squibb (1946), Quaker e Industria Colombiana de Lápices (1953), Laboratorios Baxter (1956), Warner Lambert (1960) y BDF (1971), entre muchísimas otras como Chiclets Adams, Italcol, Ceat General, Beiersdorf, Compañía Química Borden, Coopers Colombia, Parke Davis y Propal.

Dichas compañías, se consolidaron en la región debido a la participación que tuvieron en el mercado, así como, la ubicación estratégica dada la cercanía con el puerto de Buenaventura, la cual es responsable de más del 40% de exportaciones en el país (Invest Pacific, 2019) , así como la rápida comunicación con el interior del país (Dinero, 1995).

En cuanto al recurso humano, los farmacéuticos graduados en Colombia obtuvieron la exclusividad forma del ejercicio farmacéutico en la Ley 44 de 1935 (Sepúlveda & Duque, 2015, p.18). En 1935 se reconoce la escuela de farmacia de la Universidad Nacional, posteriormente, en 1941 se crea la Escuela de Farmacia de la Universidad de Cartagena, en 1942 se crea la Facultad de Química y Farmacia en el Instituto de Tecnología de Barranquilla, el cual fue incorporado en la Universidad del Atlántico. Luego en 1943 se establecen los estudios en Farmacia en la Universidad de Antioquia. (Sepúlveda & Duque, 2015, pp.15,19).

En relación con lo anterior, se afirma que Colombia cuenta con el capital humano y que tiene el potencial de desarrollar infraestructura básica y mejorar la tecnología (Dinero, 2017). Es por ello que, la industria farmacéutica ha alcanzado en los últimos años una producción bruta avalada en 4,9 billones de dólares y ha generado más de 25 mil empleos en el país (CVN,2017).

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación acerca de la extinta organización Warner Lambert, permite evidenciar el reto que tienen los psicólogos, al trabajar en la construcción y consolidación de una cultura organizacional. En ese sentido, es relevante para la psicología organizacional, al encargarse de las personas que trabajan dentro de la organización, su historia, significaciones, interacciones y desarrollo dentro de la misma. Conocer la cultura organizacional, da cuenta del modo de funcionamiento de la organización y esto permite establecer posibles estrategias e intervenciones que beneficien a la organización y sus miembros.

Es a partir del diálogo individuo - organización que se pueden generar nuevos aprendizajes en el ámbito organizacional, así como el posicionamiento de un rol del psicólogo que trascienda a métricas enmarcadas únicamente en el marco de la eficiencia y la efectividad. De igual manera, en concordancia con Alvesson & Willmott (2002) la teoría organizacional ha abordado el fenómeno identitario en el trabajo desde un enfoque narrativo-discursivo, en el que la identidad da cuenta del trabajo de reparación, mantención y

reforzamiento de las construcciones que dan sentido de coherencia y distinción a las personas.

En este sentido, este trabajo también brinda un aporte teórico porque permite complementar, validar y nutrir teorías ya existentes. Todo lo anterior, podría permitir modificar pautas sobre la construcción de cultura en una organización, o bien, reforzarla o rehacerla.

MARCO EPISTEMOLÓGICO

Paradigmas para el análisis de la realidad social.

Las organizaciones se presentan como una institución social, conformada por personas que se alinean a una estrategia, de tal forma que les sea posible alcanzar metas y objetivos. En concordancia con Kast & Rosenzweig, (1988) en las organizaciones existen dos componentes fundamentales: lo técnico y el recurso humano. El primero, hace referencia a todos los procesos, procedimientos, técnicas, tecnologías, productos y servicios, entre otros; que permiten realizar el trabajo correctamente. El segundo, se direcciona hacia la dimensión psicosocial, es decir, el comportamiento de las personas y las interacciones que se dan en el entorno.

En relación con la segunda dimensión, podemos situar a la organización como un objeto propio de la realidad social, en esta medida, su estudio puede darse desde la perspectiva de las ciencias sociales. Esto concuerda con lo expuesto por Burrell & Morgan (1979), quienes definen que todas las teorías organizacionales se encuentran basadas en la

filosofía de la ciencia y en las teorías sociales (p.1). En esta medida, para tener un acercamiento a los objetos que componen la realidad social, es preciso comprender cuatro supuestos básicos que determinarán la forma que estos han de ser investigados. Estos supuestos son de carácter: ontológico, epistemológico, naturaleza humana y metodológicos (Gráfico 2).

En primer lugar, se encuentran los supuestos ontológicos, los cuales dan cuenta de la naturaleza de la existencia de un fenómeno que se está investigando (Burrell & Morgan, 1979; Pérez, 2002). Seguidamente, aparecen los supuestos epistemológicos que son definidos como aquellos que fundamentan el conocimiento, de tal forma que dan cuenta de cómo debe conocerse la realidad y, asimismo, se encargan de establecer el cómo, dicho conocimiento, es transmitido.

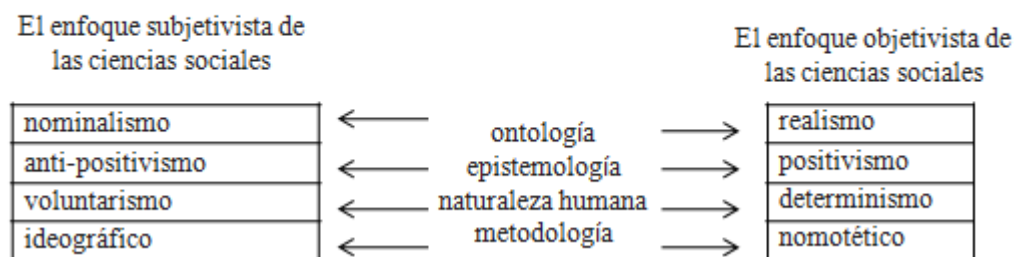
El tercer conjunto de supuestos, componen aquellos que dan cuenta de la naturaleza humana, es decir, que se encargan de *establecer la relación entre los seres humanos*, lo cual, permite convertirlos *en objeto y sujeto de estudio* (Burrell & Morgan, 1979, p.2). Por último, se encuentran los supuestos metodológicos, que dan cuenta de la forma como se pretende investigar y adquirir conocimientos acerca de la realidad social. De esta forma, según Burrell & Morgan (1979) estos supuestos anteriormente mencionados *“permiten el entender cómo el individuo crea, modifica e interpreta el mundo en el cual este se encuentra”* (p.3).

Gráfico 2.

Esquema para el analizar supuestos sobre la naturaleza de las ciencias sociales

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

La dimensión subjetiva - objetiva.



Fuente: Burrell & Morgan (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology in corporate life*.

A los extremos de los supuestos que permiten estudiar la realidad social, se encuentran los elementos que permiten entender aquello que es propio y particular al individuo (perspectiva subjetivista) y aquello que da cuenta de la generalización y leyes universales (perspectiva objetivista). Lo anterior, se encarga de delimitar las formas de análisis que se dan en las ciencias sociales (*Gráfico 2*). Al observar estos enfoques, a la luz de los cuatro supuestos encontramos diferentes principios filosóficos que describen y permiten comprender cómo es entendida la realidad social.

Según Burrell y Morgan (1979), estos principios se encuentran en contraposición unos con otros dando paso a diferentes debates que se enumeran a continuación. En primer lugar, se encuentra el debate ontológico entre nominalismo y realismo (p.4) El nominalismo tiene como supuesto que el mundo social, externo a la cognición de individuo, solamente se encuentra conformado por nombres, conceptos y etiquetas, que son utilizados para estructurar la realidad. A partir de estos nombres que se otorgan a los elementos, que conforman el mundo social, es posible describir la realidad. Por el contrario, el realismo supone que el mundo social, externo a la cognición del individuo, es real en tanto es tangible y se encuentra

conformado por estructuras relativamente inmutables, es decir que el mundo social existe independientemente a la apreciación del individuo.

En segundo lugar, se encuentra el debate epistemológico entre positivismo y anti-positivismo. El positivismo hace referencia a aquellas epistemologías que *“buscan explicar y predecir lo que acontece en el mundo social a partir de la búsqueda de regularidades y relaciones causales entre los elementos constitutivos de la realidad”* (Burrell & Morgan, 1979, p.5). Dentro de sus características principales se encuentran la observación, la medición y la cuantificación, por esta razón, se encarga ya sea de verificar o falsear las hipótesis dadas, en orden de llegar a la verdad y contribuir al progreso de la ciencia a través de la generalización de leyes universales (Chalmers et. al. 2002).

En contraposición al positivismo, se encuentra el anti-positivismo. Esta corriente no se centra en la búsqueda de leyes que den cuenta de las regularidades relacionadas a los asuntos del mundo social. Es por esto, que para esta postura epistemológica *“el mundo es esencialmente relativista y solo puede ser entendido desde el punto de vista de los individuos que se encuentran inmersos directamente en las actividades que van a ser estudiadas”* (Burrell & Morgan, 1979:5). En esta medida, solo se puede entender la realidad, en el marco de referencia de una acción participativa.

Por otra parte, se da el debate en relación con los supuestos de la naturaleza humana, los cuales, se centran en entender las actividades realizadas por los seres humanos. De este supuesto se destacan dos posturas, a saber, el determinismo y el voluntarismo.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

El determinismo, postula que el hombre y sus actividades están determinadas por las situaciones o ambiente en el cual se encuentra localizado. Contrariamente, el voluntarismo expone que el hombre es completamente autónomo y posee un libre albedrío (Burrell & Morgan, 1979).

Por último, se encuentra el debate entre las metodologías en donde se encuentran la postura ideográfica y nomotética. La perspectiva ideográfica de las ciencias sociales postula que, solo se puede conocer el mundo social a través de la adquisición conocimiento de primera mano del sujeto que se encuentra bajo investigación. Esta aproximación, busca establecer una interacción cercana con el sujeto para así explorar su historia de vida detalladamente, enfatizando en el análisis subjetivo detallado de tal forma que se llegue al interior de situaciones subjetivas, a través del involucramiento del investigador. En contraste a lo anterior, la aproximación nomotética considera de suma importancia el soportar la investigación científica por medio de protocolos y técnicas sistemáticas; cánones propios del rigor científico (Burrell & Morgan, 1979, p. 6).

Estos debates resultan de suma importancia para poder precisar las posiciones mayoritarias en las tradiciones intelectuales que dominan las ciencias sociales. Lo anterior, permite generar un esquema teórico, denominado paradigma, a partir del cual se puede realizar un análisis de la teoría social. Los paradigmas se definen como supuestos meta-teóricos que delimitan un marco de referencia - ontológico, epistemológico, metodológico y de la naturaleza humana- en el cual se pueden situar los científicos sociales para analizar la realidad social y operar en ella.

Sin embargo, es preciso reconocer los alcances y límites de un paradigma en relación a la realidad estudiada. En esta línea Kuhn (1970 citado por Burrell y Morgan, 1979) define el concepto de revolución científica como un cambio de paradigma, en donde quien analiza la realidad social debe cambiar su forma de ver el mundo. Si bien, lo anterior es posible, no es fácil de conseguir. Esto se debe a que, cada uno de los paradigmas son mutuamente excluyentes entre sí, es decir, que sus supuestos básicos son contradictorios y, por ende, cada uno ofrece una visión diferente de entender la realidad social.

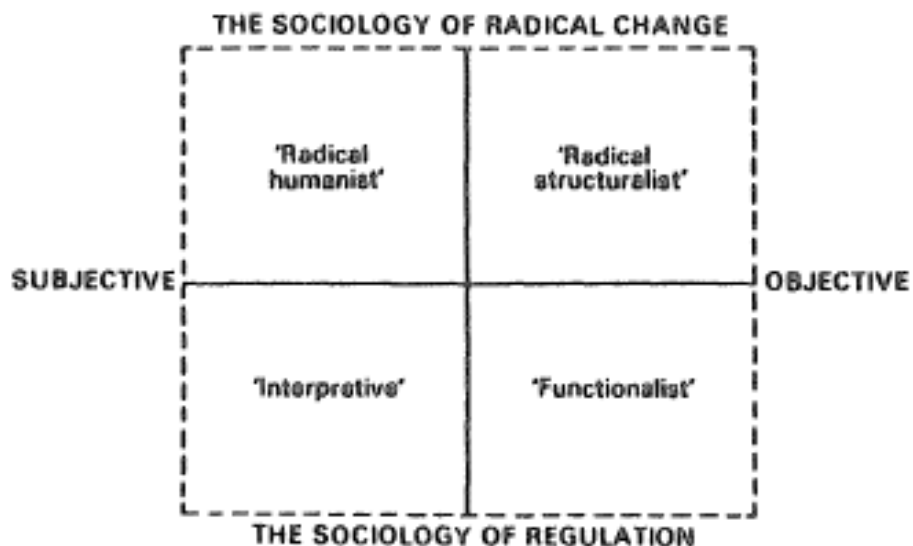
Según Burrell y Morgan (1979), existen cuatro paradigmas que son un resultado entre la división de las dimensiones subjetividad y objetividad (*Gráfico 3*), a saber: el humanismo radical, el estructuralismo radical, el funcional y el interpretativo.

En el paradigma humanista radical, el mundo social es observado desde los supuestos nominalista, antipositivista, voluntarista e ideográfico. Este paradigma afirma que la conciencia del ser humano se encuentra dominada por superestructuras ideológicas con las cuales este interactúa. Acorde con lo anterior, este enfoque busca el cambio social, a través de cambios en los modelos cognitivos y de consciencia (Burrell y Morgan, 1979, p.34).

Gráfico 3

Cuatro paradigmas de análisis de la teoría social

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA



Fuente: Burrell & Morgan (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology in corporate life*. (p.22)

En contraposición, se encuentra el paradigma estructuralista radical, el cual ve al mundo social desde la perspectiva realista, positivista, determinista y nomotética. Lo anterior, da cuenta de una visión materialista del mundo social, es decir, la realidad existe por sí misma y es independiente a las percepciones de los individuos que están en ella. Este paradigma, busca proponer explicaciones de las interrelaciones básicas dentro del contexto de las formaciones sociales, enfocados en el cambio radical, la potencialidad y la emancipación, enfatizando en el análisis de relaciones estructurales como: conflictos, modos de dominación, contradicción y de privación (Burrell y Morgan, 197, p.34).

Por otra parte, se encuentra el paradigma funcionalista, el cual ha proporcionado un marco de referencia dominante en el estudio de las organizaciones y se centra en “*proveer soluciones prácticas a problemas prácticos*” (Burrell y Morgan, 1979, pp.25-26) del entorno social. Este paradigma asume que el mundo social se encuentra compuesto por artefactos empíricos relativamente concretos y relaciones que pueden ser identificadas y medidas por

medio de la aproximación a las ciencias naturales. Los supuestos que rigen este paradigma son el realista, positivista, determinista y nomotético. En síntesis, el paradigma funcionalista busca encontrar explicaciones racionales a las problemáticas sociales aplicando modelos y métodos propios de las ciencias naturales con la finalidad de estudiar las problemáticas humanas.

Por último, se encuentra el paradigma interpretativo cuyo interés es el entender el mundo tal y como es, es decir entender la naturaleza fundamental del mundo social al nivel de la experiencia subjetiva. Este paradigma, busca la explicación de la conciencia individual y subjetiva, desde el marco de referencia de la participación, en contraposición a ser un observador de la acción. Además, observa al mundo social como un proceso emergente que es creado por el individuo que se encuentra dentro de él.

En esta medida, la realidad social, existe por fuera de la conciencia de cualquier individuo y es considerado como algo más que una red de suposiciones de significados compartidos intersubjetivamente (Burrell y Morgan, 1979. pp. 28,31). Esta aproximación da cuenta de la realidad social de forma nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfica.

Desde la perspectiva del análisis organizacional, Etkin y Schvarstein (2005) definen los paradigmas como modos básicos que justifican el hacer algo o la forma de pensar frente a algo (p.67). Teniendo en cuenta esta definición y su relación los paradigmas expuestos por Burrell y Morgan (1979), el presente trabajo se rige por los supuestos del paradigma interpretativo, el cual fundamenta el análisis organizacional desde el paradigma de la complejidad.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

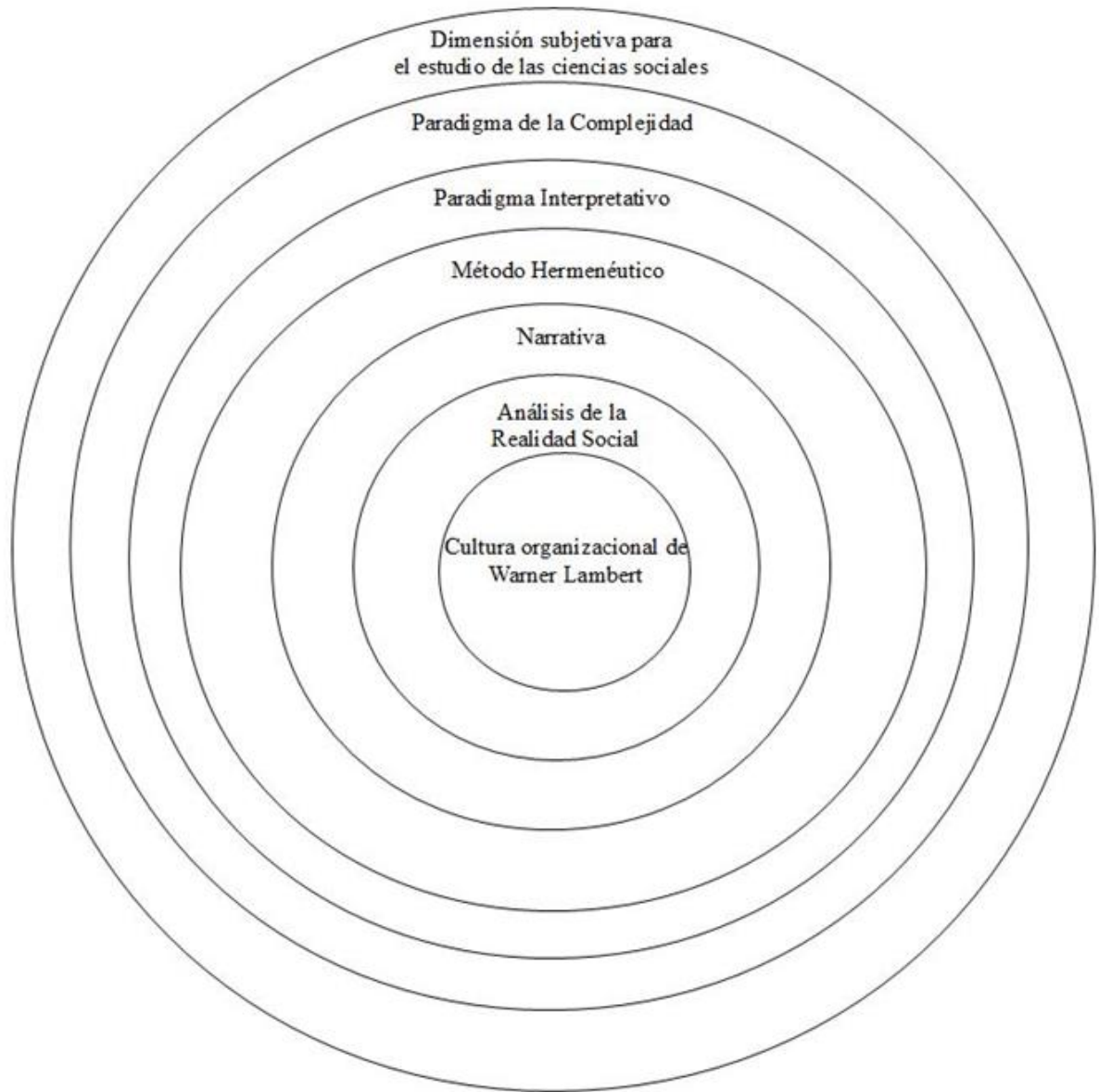
El paradigma de la complejidad se contrapone al paradigma denominado de la simplicidad, el cual es definido por Etkin y Schvarstein (2005) como aquel que explica a las organizaciones como mecanismos que tienen como único fin es lograr objetivos, por ende, busca dividir la organización para llegar a sus componentes más sencillos y revelar las leyes que rigen el comportamiento de las mismas. Este tipo de análisis se realiza desde una mirada funcionalista de la organización (p.73). Por otra parte, el paradigma de la complejidad busca la observación de las relaciones dentro del entorno organizacional y el funcionamiento de las partes de la organización a partir de la interrelación de los procesos, de tal forma que se pueda dar explicación a las acciones y características propias de la organización (p.73).

Etkin y Schvarstein (2002) afirman que *“la organización existe en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre”* (p. 82). Lo anterior, analizado desde el paradigma de la complejidad, da cuenta de la coexistencia en el mismo sistema de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas, entre una diada interna-externa que se encuentra en diálogo permanente (Etkin y Schvarstein, 2002, p.82).

Lo anterior, incrementa la posibilidad de transformaciones dentro de la organización, puesto que la dialogicidad entre los diferentes niveles del sistema -individual, grupal, organizacional- da paso a la dinamización del mismo, generando una gran variedad de conductas posibles. A partir de este paradigma, se establece un punto de partida en la trama de relaciones internas que se suscitan dentro de la organización, permitirán la comprensión de la dinámica del sistema. (Etkin y Schvarstein, 2002, p.82).

Gráfico 4

Marco general de la investigación: Cultura Organizacional Desde Las Narrativas De Los Extrabajadores. El Caso De La Extinta Warner Lambert En Cali-Colombia.



Fuente: Autor (2019)

MARCO TEÓRICO

Cultura organizacional

El término cultura organizacional hace referencia a un constructo retomado por diversos autores (Smircich, 1983; Schein, 1985; Hofstede, 1999; Etkin & Schvarstein, 2005).

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Desde una perspectiva psicosocial, Smircich (1983) establece que el término cultura es tomado desde la antropología. Dentro de este marco, la organización aparece como un instrumento social que produce tanto bienes y servicio, así como, artefactos culturales distintivos: rituales, leyendas y ceremonias, los cuales son observados desde una perspectiva simbólica. En concordancia con lo anterior, el estudio de una organización a través de su cultura implica que esta debe ser leída, interpretada, y descifrada para poder ser comprendida, en relación con las prácticas dentro de la organización (Gordon, 1997).

Etkin & Schvarstein (2005) definen cultura organizacional, como un marco de referencia compartido de valores de trabajo, aceptados por el grupo de personas. Este marco, determina un modo esperado de pensar y actuar de las personas, pertenecientes a la organización, frente a situaciones concretas.

A partir de esto, se genera un paradigma en el cual las organizaciones se circunscriben permitiéndoles distinguirse una de otras, por medio las leyes que regulan el comportamiento, la naturaleza de sus participantes y los modos de relacionarse (Etkin & Schvarstein, 2005, pp. 68,69). Lo anterior, genera un orden instituido -ideología- en el medio social que se conservan a partir de valores internalizados por medio de la educación y que derivan en comportamientos y disposiciones físicas observables dentro de la organización.

Para el análisis de las organizaciones sociales, Etkin y Schvarstein (2005) proponen un análisis dialógico en el cual se interpretan los sucesos en un momento determinado y la dialéctica, entendida como los procesos dinámicos que se dan dentro de la organización y que dan cuenta de una noción de cambio (p.167). Dicho análisis, se da en eje unos metaconceptos

que permitirán la descripción de las organizaciones y que darán cuenta del funcionamiento y procesos que estas poseen.

Dentro de los macro-conceptos que componen al constructo cultura se encuentran la identidad, la estructura y la autonomía (Etkin & Schvarstein, 2000, pp. 158,159). La identidad, hace referencia a aquello que es propio de la organización, en cierta medida invariante, en el sentido que, su transformación implica la aparición de una nueva organización, es decir, que la organización posee un núcleo central que las identifica.

Ligado a lo anterior, aparece la estructura como la forma concreta que asume una organización en el aquí y el ahora, a partir de relaciones que se establecen y la cohesión de los componentes que sirven como marco de referencia para una situación observa. Por último, la autonomía hace referencia a la capacidad que tienen las organizaciones para sobrevivir a condiciones distintas a aquellas por las cuales fueron diseñadas.

Al efectuar un análisis organizacional desde el macroconcepto de identidad, es preciso diferenciar entre dos tipos: la identidad de esquema y la identidad en construcción (Etkin & Schvarstein, 2005, p.161). La identidad de esquema hace referencia a aquello que la organización comparte con otras que pertenecen a la misma rama de actividad. Por otra parte, identidad en construcción, es aquella que surge y se elabora en el interior de la organización y permite la singularidad en el medio.

Asimismo, la identidad puede ser analizada desde la perspectiva de un sujeto que está en relación con esta. Se denominará *exoidentidad* sí el sujeto que percibe es externo a la

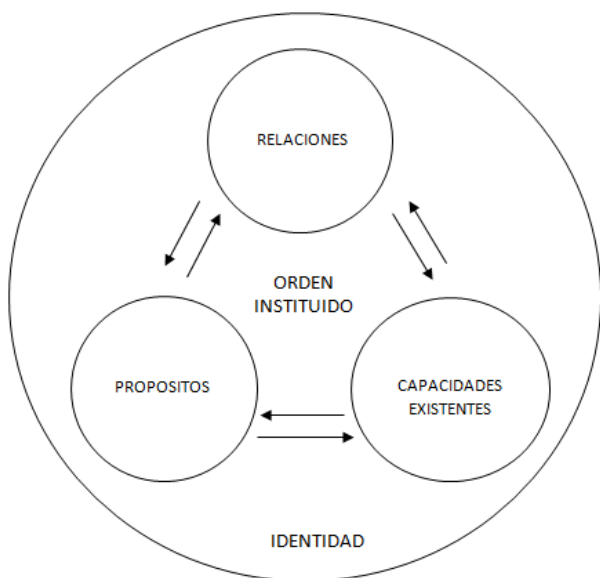
CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

organización y se denominará *endoidentidad* sí el sujeto que percibe se encuentra dentro de la organización.

Si bien los macro-conceptos permiten determinar lo que se conforma como cultura organizacional, estos deben ser estudiados a la luz de categorías que permitan su análisis. Estas categorías son definidas por Etkin y Shcvarstein (2005) como dominios en donde se encuentran las relaciones entre los integrantes de, los propósitos y las capacidades existentes de la organización (*Gráfico 5*).

Gráfico 5

Dominios de la organización según Etkin & Schvarstein:



Fuente: Etkin & Schvarstein (2005) *Invariancia y Cambio* p.169

En cuanto al dominio de las relaciones, es preciso entender que las organizaciones se encuentran conformadas por sujetos que desempeñan roles dentro del sistema y asimismo se encuentran interactuando constantemente generando vínculos entre ellos. Estos vínculos serán determinados por rasgos fundamentales de la identidad de la organización, las

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

necesidades y deseos que los integrantes quieran satisfacer, y los recursos, normas y valores de la organización.

Según Etkin & Schvarstein (2005) para realizar el análisis del dominio de las relaciones, es preciso tener en cuenta los roles, los cuales se encuentran conformados por (p. 170):

- a. Pertenencia: adhesión de los integrantes con la organización.
- b. Pertinencia: realización de las tareas prescritas.
- c. Cooperación: complementariedad y suplementariedad de los roles; clima laboral, confianza dentro de la organización.
- d. Comunicación: análisis del proceso comunicativo, así como de los ruidos que distorsionan el contenido del mensaje.
- e. Aprendizaje: grado en que los integrantes y la organización en sí misma, pueden modificar sus estructuras y modos de funcionamiento permitiendo un proceso continuo de adaptación.

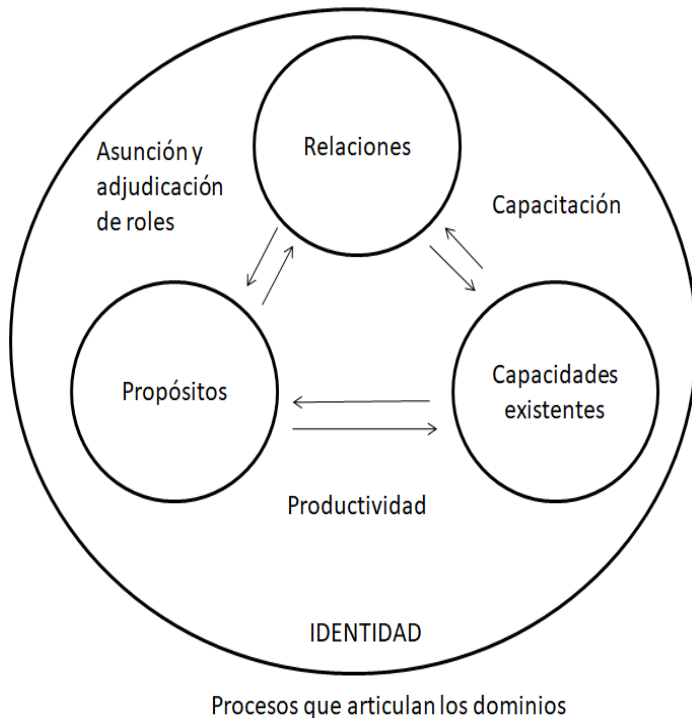
Por otra parte, se encuentra el dominio de los propósitos está relacionado con las políticas que orientan la acción de la organización, de tal forma que sin estas la organización se desintegraría. Por último, se aparece el dominio de las capacidades existentes, el cual da cuenta de los recursos que posee la organización, no solo materiales, sino también: normas, archivos, técnicas, recursos, modelos y declaraciones de principios.

Estos dominios se relacionan entre sí y se afectan mutuamente (*Gráfico 6*), creando procesos denominados inter-dominios, entre los cuales se encuentra: asunción y adjudicación de roles, capacitación y productividad. En primer lugar, se encuentra el rol como el articulador entre las relaciones y los propósitos. Los roles son una forma específica de

comportamiento asociado al cumplimiento de tareas prescritas dentro de la organización, que se dinamizan constantemente (Schvarstein, 2005, p.76).

Gráfico 6

Relación entre dominios de la organización según Etkin & Schvarstein:



Fuente: Etkin & Schvarstein (2005) *Invariancia y cambio* p.176.

En otro orden de ideas, el proceso interdominio entre las relaciones y las capacidades existentes se denomina capacitación. La capacitación permite la adquisición por parte de los integrantes y las aptitudes cognitivas necesarias para utilizar los recursos de la organización. Este proceso genera movimiento de los recursos de la organización, así como permite desarrollar la potencialidad creadora de las personas dentro de la organización para generar transformaciones. Por último, la relación entre los propósitos y capacidades existentes se denomina productividad, la cual hace referencia a la tendencia al uso más eficiente de los recursos de la organización (Etkin & Schvarstein, 2005, pp. 178,178).

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Schein (1985), en concordancia con Etkin y Schvarstein (2005), define la cultura organizacional como "un *patrón de supuestos básicos compartidos que son aprendidos por un grupo*" (p.18). En esta línea, la cultura aparece como una abstracción (p.3), puesto que da cuenta de un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas, a partir de las cuales, la cultura se crea y se instala proveyendo una estructura y significados compartidos a los miembros del grupo, que regulan y mantienen el comportamiento de los sujetos.

En concordancia con lo anterior, el entorno organizacional, permite a los miembros compartir experiencias que atraviesan diferentes dimensiones como: el comportamiento, lo emocional, lo cognitivo y lo social, dentro de un marco histórico. En esta medida, la fuerza de la cultura dependerá de su duración, la estabilidad de la pertenencia del grupo y la intensidad emocional de las experiencias que a lo largo de la historia hayan compartido (Schein, 1985, p.12).

En esta medida la cultura es un constructo que da cuenta de un fenómeno que tiene un poderoso impacto, pero que en cierto grado es inconsciente (Schein, 1985, p.8), es decir que la cultura, también hace referencia a aquellos elementos que dentro de la organización son menos manipulables (p. 11). Según Schein (1985, p.14) la cultura organizacional se encuentra conformada por varias categorías que permiten describirla:

1. Regularidades en el comportamiento observable cuando las personas interactúan: esto se evidencia en el lenguaje que es utilizado, las costumbres, las tradiciones y los rituales que se emplean en una variedad de situaciones.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

2. Normas del grupo: hacer referencia a los parámetros y valores implícitos dentro el grupo de trabajo.
3. Filosofía formal: tiene que ver con las políticas y las ideologías principales que guían las acciones del grupo.
4. Reglas del juego: aquellas reglas implícitas, que no necesitan ser escritas que permiten relacionarse en la organización, en orden de ser aceptado.
5. Clima: hace referencia al sentimiento que se transmite en el grupo, en relación con el cómo los integrantes de la organización interactúan entre ellos, los clientes, u otras personas no pertenecientes a la organización.
6. Habilidades incrustadas: hace referencia a las competencias especiales ejecutadas por el grupo de trabajo para alcanzar tareas, así como, aquellas cosas que se transmiten de generación en generación sin la necesidad de ser escritas.
7. Hábitos de pensamiento, modelos mentales y paradigmas lingüísticos: aquellos marcos cognitivos que guían las percepciones, pensamientos el lenguaje utilizado por los miembros
8. Significados compartidos:
9. Símbolos integradores (*Roots Metaphors*): hace referencia a las diferentes formas en las que el grupo se describe así mismo, pueden ser conscientes o no.
10. Rituales y celebraciones formales: refiere a las formas en las que el grupo celebra eventos que reflejan los valores importantes, como: promociones, finalización de proyectos importantes e hitos.

De igual forma, el análisis de la cultura organizacional implica otros elementos como: la estabilidad de la estructura, la profundidad, la amplitud y la integración (Schein,1985:14). La primera, hace referencia al nivel de estabilidad dentro del grupo, puesto que no solo basta

con compartir la cultura, sino que también sea estable, de forma tal que pueda definir al grupo, proveyéndole sentido. La segunda, establece que cuando la cultura organizacional cuenta con mayor profundidad, llega a ser más estable. En tercer lugar, la amplitud hace referencia a que la cultura debe permear a cada uno de los grupos que conforman la organización. Por último, la integración es poder agrupar todos los elementos anteriormente descritos de tal forma que conformen el conjunto global del constructo cultura organizacional.

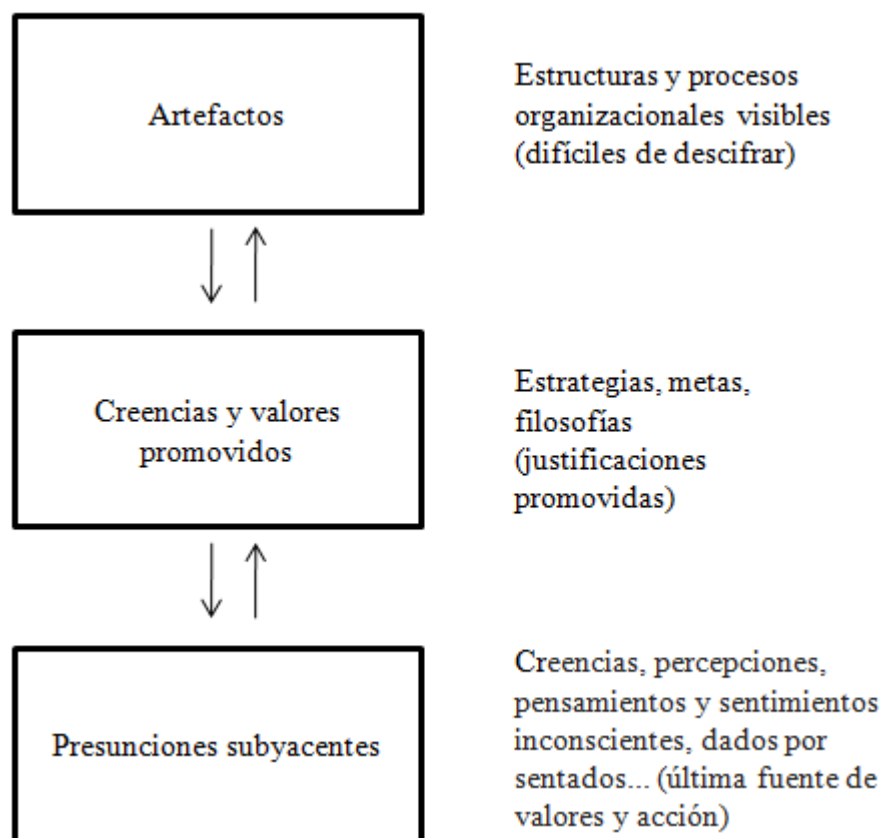
Schein (1985) expone que el análisis de la cultura organizacional se hace por niveles, los cuales son definidos como el grado en el cual el fenómeno cultural, se manifiesta y es visible para el observador (p.25). Estos niveles se definen como: artefactos, creencias y valores, y supuestos básicos (*Gráfico 7*).

En el primer nivel, se encuentran los artefactos, los cuales son elementos que se encuentran en un nivel superficial del análisis organizacional, aquí se manifiestan aquellos fenómenos que pueden ser observados fácilmente, entre los elementos que contienen se encuentran: el espacio físico, el lenguaje, la tecnología y los productos; creaciones, estilo (evidenciado en la forma de vestir y los modales), los mitos, las historias, misión, visión, y los rituales y ceremonias. Estos artefactos tienen relación con los supuestos más básicos de la cultura.

Gráfico 7

Análisis de la cultura organizacional según Schein

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA



Fuente: Schein (1985): *Organizational Culture And Leadership* (p.26).

En el segundo nivel, se encuentran las creencias y valores, los cuales, en principio, son propuestos por un líder como estrategia de resolución de problemas. Al momento de ser propuestos, pueden ser cuestionados, debatidos, desafiados y probados por los miembros del grupo (Schein, 1985, p.28). Sin embargo, una vez son validados, se instalan en el grupo y pasan a convertirse paulatinamente en supuestos básicos, que se soportan en creencias, normas y reglas de comportamiento (Schein, 1985, p.29). Estos valores y creencias pueden predecir el comportamiento observado en el nivel de los artefactos (Schein, 1985, p.30).

Por último, los supuestos básicos dan cuenta de aquellos supuestos que son implícitos y guían el comportamiento y que le dicen al grupo como percibir, pensar y sentir (Argyris, 1976 citado por Schein, 1985). Estos supuestos, juegan un importante papel psicológico, puesto que permiten una estabilidad cognitiva en el sujeto, ya que establecen formas de

desenvolverse en la organización, que se instauran en él y le permiten reducir la ansiedad y la incertidumbre frente a las situaciones, y le permite a la organización seguir funcionando (p.32).

Los supuestos básicos al ser compartidos por los miembros de la organización hacen más fuerte la cultura organizacional (Schein, 1985, p.35). En suma, los supuestos básicos definen a qué se debe prestar atención, el qué significan las cosas, cómo reaccionar emocionalmente frente a las situaciones y qué acciones tomar frente a diferentes tipos de situaciones (Schein, 1985:32), permitiendo la construcción de paradigmas dentro de la organización dando cuenta del funcionamiento de las mismas (Etkin & Schvarstein, 2005:68).

En relación con lo anterior, la cultura organizacional puede ser estudiada desde los tres niveles mencionados anteriormente, a saber: los artefactos, las creencias y valores, y los supuestos básicos. Si bien, los artefactos, los valores y las creencias, son observables, son difíciles de descifrar, por ende, para entender la cultura de un grupo es preciso llegar hasta los supuestos básicos, ya que aquí es donde recae la esencia de la cultura. (Schein,1985, p.36)

Gordon (1997) teniendo como base los niveles de la cultura expuestos por Schein (1985), expone que el revelar la cultura organizacional es un proceso que va desde las prácticas, hasta los supuestos básicos de la organización, por otra parte, establece que, para construir cultura organizacional, la dirección es contraria yendo desde supuestos básicos hasta la consolidación de prácticas. Según Schein (1985), el proceso de creación de cultura es la esencia del liderazgo, ya que la culturas empiezan con líderes que imponen sus valores y supuestos al grupo.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Por otra parte, Gordon (1997) establece que en la cultura de la organización interactúan cuatro procesos fundamentales: la manifestación, la realización, el simbolismo y la interpretación (Gordon, 1997, pp. 472, 473). La manifestación, da cuenta de cómo se evidencian los supuestos culturales a través de los conocimientos, emociones y percepciones. La realización, por otra parte, establece cómo los conocimientos, emociones y percepciones se transforman en artefactos tangibles; En tercer lugar, el simbolismo da cuenta de cómo los artefactos completos adquieren significado simbólico; y finalmente, la interpretación establece que el significado de los procesos se encuentra determinado por las personas que se relacionan con la organización.

Por otra parte, Hofstede (1999), en concordancia con Schein (1985), expone que las personas al vincularse a organizaciones traen con ellas sus propios aprendizajes culturales previos, que responden a procesos de socialización en otras instituciones, cada uno de ellos dará cuenta de un programa mental (Hofstede, 1990, p.33). Hofstede (1999) define la cultura organizacional como una programación mental (Software mental).

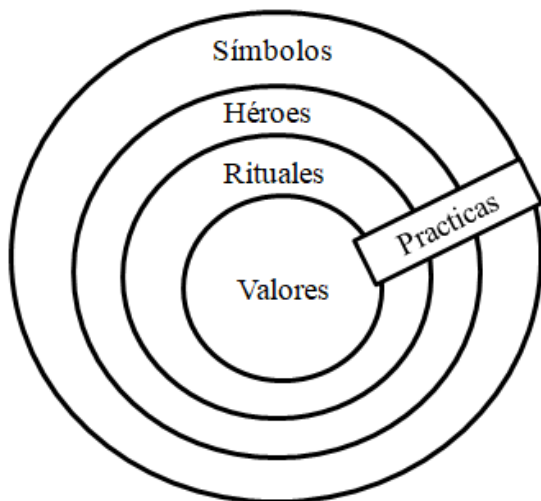
Dentro de estos programas mentales existirán varios niveles de cultura -niveles: nacional, regional, étnico, religioso, lingüístico, generacional, de género, clase social, etc. (Hofstede, 1999, p.42)-. Estos niveles, pueden entrar en conflicto unos con otros, pero en la medida que el sujeto se inserta en un nuevo grupo social, interactúa con otros, comparte su propia historia, se identifica con la nueva institución, logra desaprender programaciones pasadas e integra de la nueva cultura supuestos básicos que le permiten desenvolverse en el entorno social nuevo asumiendo un rol.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

La cultura se manifiesta de diversas formas de tal forma que engloban todo lo que denota la cultura. Estas manifestaciones, aparecen representadas en el Gráfico 8: *Diagrama en cebolla*, entre estas se encuentran: los símbolos, héroes, rituales y valores. Los símbolos se encuentran en la capa más superficial del diagrama y hacen referencia a las palabras, gestos, imágenes u objetos que poseen un significado concreto, el cual es reconocido solamente por los miembros que comparten la cultura (Hofstede, 1990, p.38); Por otra parte, los héroes son aquellas personas, ya sea vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características sumamente apreciadas por los miembros que pertenecen a la cultura (Hofstead,1990, p. 38).

Gráfico 8

Diagrama en cebolla Hofstede.



Fuente: Hofstede (1999): *Cultura y organizaciones. El software mental* (p.44).

En tercer lugar, se encuentran los rituales. los cuales son las actividades colectivas que se direccionan hacia la consecución de un fin deseado, estas son socialmente esenciales. Las manifestaciones de la cultura anteriormente mencionadas, se agrupa en el término de

prácticas, puesto que, si bien pueden ser visibles para el observador externo, solo hayan sentido en la interpretación propia de los miembros del grupo (Hofstede, 1990, p.39).

Por último, se encuentran los valores los cuales se encuentran en el núcleo de las manifestaciones de la cultura. Estos son tendencias a preferir ciertos estados de cosas frente a otros (Hofstede, 1990, p.39) Es preciso, tener en cuenta antes de interpretar las afirmaciones que hacen las personas respecto a los valores distinguir entre lo decible y lo deseado, puesto que el primero hace referencia a cómo las personas piensan que debería ser el mundo frente a lo que quieren para ellas mismas (Hofstede, 1990, p.40). Es posible observar que estos elementos que enuncia Hofstede se equiparan a los artefactos, creencias y valores expuestos por Schein (2010).

En esta medida, a la hora de analizar las organizaciones desde un paradigma de la complejidad, se deben tener en cuenta varios aspectos. En primer lugar, se encuentra la policausalidad de fenómenos, en la cual, la organización es observada como un entorno policausal de fenómenos complejos que interactúan entre sí. Por tal razón, es preciso observar la organización desde una visión filogenética, en tanto aquellas características que son comunes con otras que se dedica a la misma rama de actividad; y ontogenética, en relación a las condiciones que surgen de la historia singular de una determinada organización (Etkin & Schvarstein, 2005: 85).

En este orden de ideas, la mejor forma para llegar a una definición de un concepto como la cultura es preciso pensarlo en términos de evolución (Schein, 1985, p. 15), es por esto por lo que la cultura organizacional, será observada desde un componente ontogenético

de la organización, que se encuentra permeado por el entorno exterior con el cual interactúa constantemente y se conforma como condicionante filogenético.

Por otra parte, desde el paradigma de la complejidad, se da un equilibrio dinámico en donde producto de sucesivos desequilibrios transitorios que provienen de perturbaciones externas y de las fluctuaciones del sistema, la organización puede mantener la estabilidad del sistema sobre las bases cambiantes, configurando una base de desestructuraciones y estructuraciones permanentes (Etkin & Schvarstein, 2005, p.87). Es decir, que la organización es entendida como un sistema flexible que puede adaptarse frente a los cambios y transformaciones de su interior, así como de su entorno, de tal forma que coexisten varios puntos de estabilización.

En este orden de ideas, otra de las propiedades del paradigma de la complejidad, es que las organizaciones tienen la capacidad de ser recursivas, es decir, que se requieran en aras de conservar la actividad grupal y procurar la supervivencia: *“Ella (la organización) procesa los impactos externos según sus propias coherencias internas, es decir, según el modo en que está intrínsecamente constituida”* (Etkin & Schvarstein, 2005:87).

En esta medida, la organización es vista como un continuo, que construye sus propias reglas, las cuales regulan su existencia. De esta forma, se reconoce la posibilidad de una continuidad y estabilidad del sistema como resultado de diversos factores con orígenes independientes entre sí, es por esto que las organizaciones se deben entender como sistemas que estarán siempre en un medio no controlable, enfrentado a variaciones que solo pueden regularse parcialmente y desde aquí establecer.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Por otra parte, como cualquier entorno social, la organización se encuentra atravesada por una temporalidad. La temporalidad es un aspecto muy importante, en tanto que los rasgos de la identidad organizacional, ya que estas poseen una dimensión le da una continuidad a la organización (Etkin & Schvarstein, 2005, p.96). Asimismo, las organizaciones cuentan con estados cohesivos que indican la presencia para un momento determinado, que implican la congruencia entre la estructura los rasgos determinantes de la identidad. Estas fuerzas organizacionales coexisten en la situación observada y nos brindan información acerca del estado de la organización.

Entre las fuerzas organizacionales, según Etkin & Schvarstein (2005, p. 97) se encuentran:

- a. Aspectos racionales que emanan de los aspectos administrativos (roles, distribución de recursos y toma de decisiones)
- b. Los esquemas culturales, ideas y valores, creencias y pautas de conducta que forman la cultura de la organización
- c. Los modos de relación entre los participantes, tal como son establecidos y reconocidos por los miembros de la misma. Aquí se incluyen las motivaciones e intereses personales llevados a la organización
- d. Los objetivos enunciados a corto y largo plazo
- e. Los modos de relación entre los miembros de la organización ya sean establecidos o reconocidos por los mismos, en donde, se tienen en cuenta fenómeno de prestigio, autoridad. también se incluyen la motivaciones e intereses personales
- f. El clima en la situación organización, en el sentido de tensiones y equilibrios que el observador y los participantes.

El tiempo, concebido desde el paradigma de la complejidad aparece como una causalidad circular, el cual no constituye una búsqueda de causas eficientes, sino en hallar interdependencias que permitan establecer relaciones entre los componentes (Etkin & Schvarstein 2005: 92). La noción del tiempo es utilizada en el análisis organizacional por diversos motivos, ya que según Etkin & Schvarstein (2005, p.92) permite:

- a. Permite identificar el momento en que ocurrió o habrá de ocurrir algo.
- b. Permite poder generar una idea comparativa de la duración de un proceso desde el inicio hasta finalización.
- c. para definir una cronología de eventos que muestra un orden temporal de los procesos que permite ubicar sucesos.
- d. Permite determinar la cantidad de sucesos que se dan dentro de un lapso de tiempo.

El tiempo en relación con las organizaciones, puede ser externo e interno (Etkin y Schvarstein, 2005, pp. 93,95). Cuando se habla de un tiempo externo, este es irreversible, ya que transcurre y solo sirve como unidad de medida que el observado utiliza para referenciar realidades organizacionales. Por el contrario, la perspectiva de la temporalidad interna, en el cual, una organización elabora su propio tiempo, de tal forma que se establecen ciclos que delimitan el espacio para las diferentes actividades que se dan en la organización, ya sean sociales o productivas y que generan condiciones para asegurar su continuidad.

Lo anterior, se liga al concepto de recursividad y dan cuenta de lo que parece ser una adaptación al entorno, pero en realidad es una adaptación a la adaptación. Según Etkin & Schvarstein, 2005) existen dos tipos de adaptaciones (p.79): en el primer tipo de adaptación,

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

se armonizan los ciclos externos con los ciclos internos; El segundo tipo de adaptación, da cuenta de un proceso en donde se disparan reacciones internas frente a variaciones no repetitivas del entorno. En relación con el tiempo, Schvarstein (2005) propone que el tiempo externo sirve al análisis organizacional cuando se lo pone en relación con aspectos internos (p.95).

Dentro de las características de análisis que permiten efectuar esto se encuentran (Etkin & Schvarstein, 2005, pp. 95,96):

- A. El tiempo de la degradación, que indica el margen disponible hasta que desaparece como sistema.
- B. El tiempo de desarrollo creativo, en el cual la organización es capaz de generar nuevas formas de funcionamiento.
- C. El tiempo metabólico, en el cual tiene mayor importancia los medio de supervivencia y no necesariamente el producto o servicio final
- D. El tiempo de las regulaciones, que le dan valor y estabilidad al sistema , es el lapso necesario para poder procesar las perturbaciones y volver a las condiciones de origen, generando el equilibrio.

En las organizaciones complejas, el tener en cuenta una perspectiva temporal implica realizar un análisis sincrónico y diacrónico de la realidad organizacional. Ambas perspectivas de análisis son utilizadas para el abordaje sistémico de las organizaciones, de tal manera que están unidos y no son mutuamente excluyentes (Etkin & Schvarstein, 2005, p.101).

El análisis sincrónico, según Etkin & Schvarstein (2005) refiere a la relación entre factores de la organización, su interacción para un momento determinado y el peso de cada

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

uno de los factores de mantenimiento en el sistema social (p.98). Esta perspectiva, privilegia aquello que se observa (lo visible), lo cual, hace posible una visión actual del fenómeno organizacional, dando cuenta de aquello que existe, incluso de algo que puede haber desaparecido.

Etkin y Schvarstein (2005) propone que cuando el objeto de análisis está en el hallar razones en relación con alguna variable organizacional, es necesario realizar un análisis diacrónico (p.99). El análisis diacrónico consiste en seguir el comportamiento de la variable a analizar a través del tiempo. El tiempo no es entendido como tiempo cronológico, sino tiempo de relaciones entre sistemas que realizan su identidad a través de los acoples (Etkin & Schvarstein, 2005, p. 102).

En relación con lo anterior, en este tipo de análisis aparecerán conceptos relacionados con la causa, el motivo, la intencionalidad y otras variables que condicionan la variable principal. (Etkin & Schvarstein, 2005, p. 99), es decir, intervienen factores históricos que permiten describir las propiedades estructurantes del sistema (p.100).

En relación con lo anterior, Schvarstein (2005) expone que, si bien las organizaciones sociales no se pueden devolver hacia situaciones pasadas, por medio de un análisis diacrónico cuya finalidad es una reversibilidad comprensiva, por medio de la cual, se logra un visión que retroalimenta los procesos de simbolización, dotando de sentido aquello que es analizado sincrónicamente (pp.100,102). Esto da paso al concepto de autoorganización, que refiere a la realidad que permite generar relaciones cohesivas por consenso de intereses (Etkin & Schvarstein, 2005, p.104)

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

En relación al análisis sincrónico y diacrónico, como se evidencia en la *Tabla 2* aparecen conceptos que se vinculan y que complementan el análisis de las organizaciones complejas.

Tabla 2

Análisis de la realidad organizacional

SINCRÓNICO	DIACRÓNICO
Crisis	Evolución
Dialógica	Dialéctica
Control (como estado)	Monitoreo (proceso)
Morfoestasis	Morfogénesis
Estática	Dinámica
Atemporal	Temporal
Ahistórico	Histórico
Contemporaneidad	Causalidad
Autónomo	Determinismo
Complejidad	Contextualismo
Desequilibrio	Homeostasis
Significante	Significado
Decisiones	Políticas
Sin propósitos	Intencionalidad

Fuente: Etkin & Schvarstein (2002): *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. (p.103).

Asimismo, la perspectiva diacrónica, permite estudiar actividades y procesos que le otorgan continuidad a la organización, a partir de los sujetos que la componen, por ejemplo: las comunicaciones, relaciones entre los sujetos y con la organización, aspectos motivacionales entre otros; que permitan detectar rasgos identitarios (invarianzas) que distinguen a la organización como unidad. Dichos rasgos, se configuran en la identidad, entendida como la organización como un campo diferenciado (Etkin & Schvarstein. 2005, p.101-106).

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

En relación con lo anterior, los participantes son quienes tienen motivaciones y actos intencionales, encargándose de elaborar significados, que se incorporan a la organización asignando la definición de los roles dentro de esta y las acciones que se esperan de cada uno de los integrantes. (Etkin & Schvarstein, 2005, p. 107).

En concordancia con Schein (1985), si bien los miembros de la organización desempeñan diferentes roles, ser parte de la organización no implica únicamente el aprendizaje de habilidades técnica, sino que al mismo tiempo implica un entrenamiento en valores y normas que definen el rol en la organización (p.8).

Por último, al analizar las organizaciones desde el paradigma de la complejidad, aparece el concepto de adaptación, ya que las organizaciones sociales deben ser vistas como un medio en el cual se originan transformaciones (Etkin & Schvarstein, 2005, p.109), en donde la organización produce cambios que le permitan estar y permanecer en el contexto. En la adaptación del conjunto se incluyen factores positivos y contradictorios, cuyo resultado final es cohesivo para la totalidad (Etkin & Schvarstein, 2005, p.110).

En relación con la adaptación Schein (1985), expone que es por medio del liderazgo que es posible generar procesos de cambio más adaptativos, ya que el líder es quien tiene la habilidad de posicionarse por fuera de la cultura y empezar a evolucionar, por medio de la dinamización de los procesos de la organización (p.2). En relación con esto, de la explicación de las interacciones que se dan dentro de la organización, en relación con el medio externo, que es posible el dar cuenta de las transformaciones organizacionales.

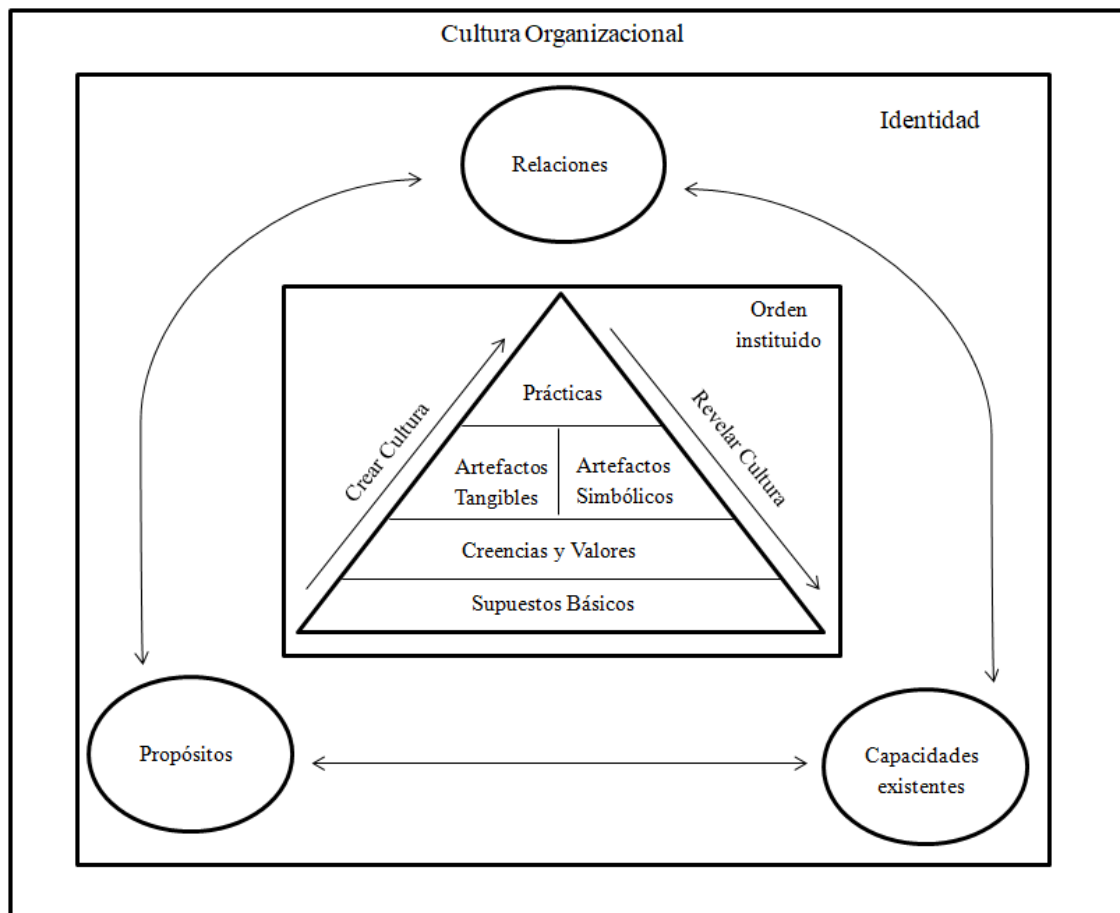
Finalmente, se puede afirmar, que desde una mirada de Schvarstein (2005), el modelo piramidal de Schein (1985), en conjunto con *el diagrama en cebolla* de Hofstede (1999) son

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

conceptualizaciones congruentes entre sí, que permiten analizar la realidad social de la organización. A continuación, se propone un modelo integrador para el análisis de la cultura organizacional desde una perspectiva identitaria, a la luz de los autores anteriormente mencionados:

Gráfico 9

Modelo integrador para el análisis de cultura organizacional.



Fuente: Autor (2019)

MARCO METODOLÓGICO

HERMENÉUTICA

En concordancia con la Real Lengua Española (RAE), el término hermenéutica hace referencia al arte de interpretar textos. Según Arráez, Calles & Moreno de Tovar (2006), dicha interpretación se identifica como la comprensión de todo texto cuyo sentido no se identifique con facilidad y constituya un problema, ya que en él se podría encontrar una distancia, la cual puede ser histórica, psicológica o lingüística que se interpone entre el lector y el documento. Es decir, puede definirse como una teoría de la interpretación, que por medio de la indagación del autor, su obra individual y el contexto logra la comprensión de un documento, aceptando plenamente el sentido de los textos (Arráez, et. al. 2016).

La hermenéutica, usada como método, permite responder a la cuestión de cómo se puede acceder al *conocimiento científico de las personas individuales* (Dilthey, 2000, p.1). Teniendo en cuenta lo anterior, la psicología podría definirse como una ciencia que se encarga del estudio del comprender e interpretar la práctica humana en relación con la interacción social, en un marco temporal e histórico, en donde el mecanismo que lo permite es lenguaje. En aras de comprender en qué consiste la práctica humana, es preciso entender cómo se configura la construcción de sujeto, y a su vez, cómo esta construcción permite la actuación en la sociedad.

Desde que nacemos estamos sumergidos en un entorno configurado por elementos comunes a todos los individuos. En relación con esto, el sujeto busca adentrarse en el mundo cultural a partir de la construcción de la realidad subjetiva, que es dada en el mundo externo a él y es internalizado. En este sentido, los autores Berger y Luckman (1979) establecen que la

configuración de la subjetividad se da en el marco de los procesos de socialización. Estos comprenden el diálogo constante entre el ser humano y la realidad externa a él, lo cual trae como resultado la construcción de la realidad social.

Los procesos de socialización se dan en dos tiempos, el primero llamado socialización *primaria* es el proceso mediante el cual el sujeto puede adentrarse en la realidad social - externa a él - compartida por todos los miembros del entorno cultural. que generan en él los primeros aprendizajes acerca del mundo social, que dan cuenta de la construcción de la identidad propia - "yo"- . A través, proceso dialéctico, el sujeto acepta los roles y actitudes, mientras construye su propio mundo. Más adelante, a través de una abstracción progresiva de la realidad, se llega al concepto del *Otro* generalizado, es decir la sociedad. Esto implica el establecimiento subjetivo de una identidad coherente y continua, en donde ocurre una relación simétrica entre realidad objetiva y subjetiva, ya que se logra la internalización firme de la sociedad y la realidad establecida en esta.

Una vez finaliza este proceso, se da la socialización secundaria. Esta se define como cualquier proceso posterior a la socialización primaria en la cual se induce al sujeto, ya socializado, a nuevos sectores del mundo objetivo de la sociedad en la que se encuentra. Es decir, es la internalización de submundos institucionales. Aquí el sujeto, a través de interacción busca la adquisición de un conocimiento específico de la realidad objetiva, esto se hace posible por medio de la internalización de diversas prácticas, roles y normas propuestas por la cultura, que le permitan al sujeto desenvolverse en las diversas instituciones sociales. Asimismo, a través de la comunicación con otros, establece lazos o identificaciones que lo llevaran a interpretar aquel rol que le facilite la interacción.

La socialización es un proceso que se efectúa “*en el contexto de una estructura social específica*” y es exitosa en tanto se establece “*un alto grado de simetría entre la realidad subjetiva y objetiva, en conjunto con la identidad*” (Berger y Luckmann, 1979, pp.204,205). Esta simetría no es definitiva, sino que se reelabora a lo largo de la vida del sujeto, de lo que se sigue, que la relación entre el sujeto y el mundo social objetivo es un acto de equilibrio continuo.

En relación con lo anterior, la construcción de la identidad se relaciona con la construcción biográfica del individuo. Esta última, permite hilar los acontecimientos de forma continua y coherente, que están separados por el tiempo, configurando “*conexiones de significados*” (Dilthey, 2000, p.147) de la propia vida. En la autobiografía, se destacan en los recuerdos, momentos de la vida, cuyos significados han sido más impactantes, dejando en el olvido aquellos que no han sido significados. De esta forma, dichos recuerdos podrán ser completados en el futuro, a ser reinterpretados, comprendidos y resignificados.

Aquí el tiempo es un factor determinante, ya que este “*es el avance del presente, en el cual lo actual va deviniendo continuamente pasado y el futuro presente*” (Dilthey, 2000, p.115) y determina las vivencias que han de ser integradas en la realidad psíquica del sujeto: “*Las vivencias son cada unidad más abarcaste de partes de la vida, vinculadas por un significado común para el uso de la vida, incluso allí donde las partes están separadas unas de otras por procesos que la irrumpen*” (Dilthey, 2000, p.119).

En suma, el sujeto al interactuar con la realidad externa al él empieza a configurar la realidad psíquica, asimismo empieza a tener vivencias –circunscritas en un marco histórico-

cultural– que dan cuenta, tanto de las manifestaciones propias, así como de la colectividad, lo cual es expresado a través del lenguaje.

El lenguaje se vuelve entonces un mecanismo por medio del cual se puede acceder al interior del sujeto, ya que *“lo interior solo se hace accesible, tanto a sí mismo como a los otros cuando se objetiva exteriormente en una expresión”* (Dilthey, 2000, p.28) y así, *“la realidad efectiva en la cual se daba todo como experiencia interior, encuentra en la exterioridad del lenguaje efectivamente articulado su expresión comprensible y lo hace de modo completo, exhaustivo y objetivo”* (Dilthey, 2000, p.36).

En relación con lo anterior, es a partir de la interpretación del lenguaje, por medio del análisis hermenéutico que es posible *“obtener un conocimiento universalmente válido de lo individual”* (Dilthey, 2000, p. 38). Es decir, que por medio del lenguaje se da la objetividad de la realidad, la cual, corresponde a la interacción dialógica entre el yo y el tú y que permite la comprensión de otras personas y sus manifestaciones de la vida. Puesto que, *“todos los individuos y, por ende, sus manifestaciones vitales, se hallan ya inmersos, siempre, en un medio común del lenguaje, acciones, gestos, tradiciones”* (Dilthey, 2000, p.171)-

En relación con lo anterior, a través del ejercicio hermenéutico, permite *“superar la escisión entre sujeto y realidad, entre los diferentes sujetos: encontrar la conexión entre las cosas -las comunidades humanas, los sistemas culturales, las creaciones espirituales y, en el límite, la historia universal”* (Dilthey, 2000, p.112).

En síntesis, el ejercicio hermenéutico se caracteriza por el dinamismo, ya que por medio del diálogo intersubjetivo se construye y estructura la realidad social. Dicha realidad es

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

interpretada y comprendida por aquellos que hacen parte de un grupo en un momento específico de la historia, según Dilthey (2000):

Cada vida, cada estructura psíquica individual, puede comprenderse a sí misma y a los otros sólo en virtud de su entretendido con los estados supra individuales del espíritu objetivo. siempre y cuando no se considere a ese como una meta sedimentación histórica de estructuras estáticas en instituciones, costumbre y lenguaje. El espíritu consiste más bien en procesos de formación de unidades, en una dinámica que se da en definitiva como creación (Dilthey, 2000:173).

Por otra parte, en concordancia con Arráez, Calles & Moreno de Tovar (2006) la hermenéutica es también una metodología que hace posible remitir un signo determinado a su significado, relacionar los signos lingüísticos con el pensamiento y referir el pensamiento a las cosas.

Tomando al proceso hermenéutico como una metodología, Dilthey (2000) expone que el proceso del comprender tiene una dimensión histórica (p.59) por lo cual, es preciso tener presente la conciencia histórica del hombre para poder comprender lo singular y llevarlo al ámbito de la validez universal, por medio de la interpretación de exteriorizaciones que posean en las manifestaciones de la vida que den cuenta de algo duradero.

Asimismo, es necesario observar desde una distancia temporal, puesto que para poder comprender es preciso volver sobre el pasado, desde la memoria propia y la memoria de un otro:

La hermenéutica resulta ser esencialmente una relación con el pasado... la

comprensión se da como una actualización de lo ya sido, según la

estructura de la vivencia... Toda existencia, y toda comprensión se da como

una vuelta sobre un pasado, en el cual se construye el presente.

(Dilthey, 2000:126)

Sin embargo, Etkin & Schvarstein (2005) exponen que *“el tiempo es irreversible en el sentido que no puede aplicarse el conocimiento de un estado actual para explicar el pasado, para retrotraer el presente”* (Schvarstein, 202, p.92) y en esto podría encontrarse una contradicción, en relación la perspectiva Diltheyana. Sin embargo, es preciso entender la temporalidad desde la posición de un análisis diacrónico de la organización.

En esta medida, el lenguaje se configura como una herramienta observable (Dilthey, 2000: 36,74) y la cultura organizacional dará cuenta de los procesos internos de la organización, que si bien fueron vividos en el pasado, tendrán un reactivación por medio del proceso dialéctico, actualizando la experiencia, completando, dando paso a la interpretación de los sucesos que acontecieron, para así llegar a la comprensión del constructo cultura organizacional en la extinta organización Warner Lambert.

En relación con lo anterior, la hermenéutica contemporánea no busca volver al pasado con el fin de una repetición sin sentido, sino que a partir de esta vuelta al pasado se busca actualizarla de tal forma que sea posible utilizar dicho conocimiento como potencia creativa: *“El acto de vivir que produce el comprender es un reconstruir, un volver a crear”* (Dilthey, 2000, p. 67)

NARRATIVA

Como se pudo observar anteriormente, la realidad interna y externa se encuentran mediadas por el lenguaje, por tal razón podemos afirmar que *la realidad está estructurada en gran medida de acuerdo con la forma narrativa* (Egan, 1991, p.54). Las narrativas son manifestaciones de la vida psíquica de *Otros*, entendidos como grupo social relacionadas con elementos de la realidad exterior, que configuran la realidad simbólica.

En esta investigación, se pretende abordar por medio de las narrativas de vivencias que los ex trabajadores de Warner Lambert que tuvieron en relación a la organización. Ello, siguiendo a Bruner (1991) ya que el sujeto vive en un mundo moldeado narrativamente, de modo que nuestras vidas e identidades se concretan a través de historias y narraciones, encontrando ahí su coherencia. La narrativa de los trabajadores toma entonces un aspecto importante ya que *“la vida sólo se comprende a través de las historias que contamos sobre ella, entonces, podemos decir que una vida examinada, en el sentido de la palabra que tomamos prestada al principio a Sócrates, es una vida narrada”* (Ricoeur, 2006, p.20).

Por lo mencionado anteriormente, en la narración los sujetos forman identidades, la cuales se constituyen a través de formas de organización social, que determinan la relación con ellos mismos y los demás (Potter, 1998). En este sentido, Bruner (1991), plantea que la función de la narrativa es la organización de la experiencia, ya que, por medio de la narración es posible la elaboración de marcos y esquemas para construir el mundo y la regulación afectiva.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Es por ello, que Bruner (1991) asevera: “*la manera típica de hacerlo es la narrativa debido a que lo que no se narra cómo historia se pierde en la memoria*”. (p. 61) . Y Aquello que queda en la memoria son vivencias, colectivas o personales, que tienen carácter ejemplar, rememorado y elevado en la narración a la categoría de hito, un giro decisivo en su vida. (Perinat, 2001).

Según Salgado (2007) el diseño narrativo consiste en recolectar datos sobre las historias de vida y experiencias de determinadas personas para describirlas y analizarlas, según el autor los estudios narrativos se pueden enfocar en tres grandes aspectos: una temática, suceso o fenómeno; una persona, grupo o comunidad; autobiográficos.

Por otro lado, según Creswell (2005, citado por Salgado, 2007) el procedimiento para realizar un estudio cualitativo incluye el mencionar los tipos específicos de diseño, la reflexión sobre el rol del investigador, la recolección de datos, la identificación de los procedimientos de análisis de datos. En la *Tabla 3: Tipos de recolección de datos cualitativos, opciones, ventajas y limitaciones*, se concluye los tipos de datos recolectado en la investigación cualitativa, resaltados 4 tipos básicos: observaciones, entrevistas, documentos, e imágenes visuales. Cada tipo posee ventajas y limitaciones, para disminuir las desventajas, en algunos estudios cualitativos se han usado múltiples procedimientos de recolección de datos.

Tabla 3

Tipos de recolección de datos cualitativos, opciones, ventajas y limitaciones

Tipos de	Opciones entre	Ventajas del tipo	Limitaciones del
-----------------	-----------------------	--------------------------	-------------------------

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

recolección de datos	tipos		tipo
Observaciones	<p>Participante total: (el investigador oculta el rol)</p> <p>Observador como participante: (se conoce el rol del investigador)</p> <p>Participante como observador: (el rol de observador es secundario al rol de participante)</p> <p>Observador total: (el investigador observa sin participación)</p>	<p>El investigador tiene experiencia de primera mano con los informantes</p> <p>El investigador puede registrar la información a medida que ocurre</p> <p>Hay aspectos que pueden hacerse evidentes durante la observación</p> <p>Útil para la exploración de temas que pueden llegar a ser poco agradables de discutir para los informantes</p>	<p>visto como intrusivo</p> <p>La información “privada” puede ser observada para que el investigador no pueda registrar</p> <p>El investigador no puede no tener buenas habilidades de observación ni atención</p> <p>Ciertos informantes (ej. niños) pueden presentar problemas particulares para obtener un cierto rapport.</p>
Entrevistas	Cara-a-cara- de uno a uno, entrevista en persona	Útil cuando los informantes no pueden ser	Provee información “indirecta” filtrada a partir de las miradas

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

	<p>Teléfono- investigador entrevistas por teléfono investigaciones de entrevistas grupales informantes en un grupo</p>	<p>observados directamente. Los informantes pueden proveer información histórica. Permite al investigador un “control” sobre la línea de interrogación.</p>	<p>de los entrevistados. Provee información en un “lugar” designado, más que en los ambientes naturales. La presencia del investigador puede sesgar las respuestas. No todas las personas son igualmente articuladas y perceptivas.</p>
<p>Documentos</p>	<p>Documentos públicos tales como minutas de reuniones, boletines Documentos privados como diarios o cartas.</p>	<p>Permite al investigador obtener el lenguaje o palabras de los informantes. Puede ser accesible en el momento más conveniente para el investigador – una fuente de</p>	<p>Puede haber información protegida no disponible al acceso público o privado. Requiere del investigador el buscar la información en lugares difíciles de</p>

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

		<p>información poco intrusiva.</p> <p>Representar los datos que son considerados en estos informantes deben tener cierta atención para la compilación.</p> <p>Como es evidencia escrita, salvan al investigador del tiempo y de lo oneroso de la transcripción.</p>	<p>hallar.</p> <p>Requiere la transcripción o el scanneo.</p> <p>Los materiales pueden estar incompletos.</p> <p>Los documentos pueden no ser ciertos o auténticos.</p>
<p>Materiales audiovisuales</p>	<p>Fotografías</p> <p>Videos</p> <p>Objetos de arte</p> <p>Software de computadora</p> <p>Films</p>	<p>Pueden ser métodos de recolección de datos poco intrusivos</p> <p>Provee una oportunidad a los informantes para compartir directamente su otra “realidad”.</p> <p>Creativo en tanto</p>	<p>Puede ser difícil de interpretar.</p> <p>Puede no ser accesible pública o privadamente.</p> <p>La presencia de un observador (ej. fotógrafo) puede ser disruptivo y afectar las respuestas.</p>

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

		captura la atención visual.	
--	--	-----------------------------	--

Fuente: Salgado (2007) *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológicos y retos.*

Para el autor, las narraciones de las investigaciones cualitativas presentan la información de textos o en formato de imágenes; dentro de la narrativa se puede considerar los siguientes puntos específicos en un estudio:

- Indicar la forma a ser usada la narración: estilo realista (como el sujeto en campo produjo dicho parámetro), estilo confesional (foco de atención en el sujeto en campo más que en los sujetos entrevistados) y estilo impresionista (momentos efímeros del trabajo de campo presentado en una forma dramática)
- Resaltar como los resultados de la narrativa se relación con los tipos de diseño: determinar el foco de la investigación entre el estudio de caso, etnográfico, fundamental y fenomenológica
- Describir cómo los hallazgos narrativos serán comparados con la teoría y con la bibliografía general sobre el tema: la teoría puede ser usada como base de comparación para el relato, normalmente se realiza en forma narración pero una tabla que compare y contraste temas es una alternativa.

En concordancia con lo observado anteriormente, a modo de síntesis, el marco general de la investigación corresponde a lo expuestos a continuación:

Tabla 4:

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Marco general de la investigación: Identificación de la cultura organizacional a partir de las narrativas de los ex trabajadores de la extinta organización Warner Lambert.

Supuesto Epistemológico	Paradigma Interpretativo Paradigma de la complejidad
Supuesto Ontológico	Realidad Social Cultura Organizacional
Supuesto Metodológico	Hermenéutica

Fuente: Autor (2019).

METODOLOGÍA CUALITATIVA

La presente investigación es de índole cualitativo. Según Hernández Sampieri. (2010), esta metodología de investigación logró identificar conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, sentimientos, motivaciones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes (p.409).

Si bien, la metodología cualitativa demanda mayor cantidad de tiempo en cuanto a aplicación, transcripción y análisis de resultados; para los propósitos de esta investigación resulta ser la metodología más adecuada, puesto que no limita a los sujetos a opciones preestablecidas de respuesta, lo cual les permite dar cuenta de la organización Warner Lambert, a partir de su vivencia, posibilitando la adquisición de una información más completa y validada.

MÉTODO

Bruner (1991) enuncia que los seres humanos vivimos en un mundo moldeado narrativamente de modo que nuestras vidas e identidades se concretan a través de historias y narraciones. Es por lo anterior que las historias en torno a dicha organización permitirán evidenciar: prácticas, hábitos, comportamientos, valores y creencias que dan cuenta de la construcción de identidad en los extrabajadores que dan cuenta, asimismo de la cultura organizacional.

En esta medida, es posible afirmar que los actores de un grupo social generan discursos. Este último es entendido como el lenguaje utilizado en la comunicación que da cuenta de un contexto social determinado, promoviendo el diálogo, la interacción y las relaciones sociales.

A partir del discurso, se logra descubrir la ideología de los actores que participan en el contexto social, ofreciendo información acerca del mismo. En adición, el discurso va más allá del mensaje comunicativo e implica la totalidad de las expresiones en el marco del lenguaje, teniendo en cuenta aspectos como: tono, intensidad y gestos que ocurren a partir de las diferentes ideas expresadas. Esto último comprende el método de análisis para la presente investigación: el análisis del discurso.

DISEÑO

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Esta investigación es un estudio de caso de carácter exploratorio. En orden de cumplir los objetivos planteados, en la primera fase de la investigación se realizarán (3) entrevistas a profundidad semiestructuradas a extrabajadores de la organización. En la segunda fase de la investigación, se realizará un grupo focal con (3) personas, que de igual pertenecieron a la organización Warner Lambert en la ciudad de Cali (Colombia).

Posteriormente, a partir de las experiencias narradas por los extrabajadores, se realizará macrorrelato el cual permitirá reunir los elementos comunes expuesto por cada uno de los participantes. Finalmente, se le entregará a cada uno de los participantes el macrorrelato elaborado y se procederá a validar sí la información consignada da cuenta de la cultura organizacional de Warner Lambert.

PARTICIPANTES

La población que participará en esta investigación serán seis ex- trabajadores de la extinta organización Warner Lambert en la ciudad de Cali (Colombia). Para establecer la muestra, se realizará un muestreo por conveniencia, en donde los participantes serán escogidos por las investigadoras según criterios previamente establecidos como: i) haber pertenecido a la organización Warner Lambert, en la ciudad de Cali (Colombia), ii) haber pertenecido al área farmacéutica y de consumo masivo -excluyendo a la planta de Chicles- iii) encontrarse laborando actualmente. No se planea llamado a más sujetos ya que se espera saturación en los datos.

ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La unidad de análisis de la presente investigación es la cultura organizacional de la extinta organización Warner Lambert. Por medio del contexto dialógico con cada uno de los ex miembros de la organización se evidenciarán: percepciones, creencias, emociones, sentimientos, motivaciones, interacciones, pensamientos, experiencias, y vivencias manifestadas en el lenguaje. Las sesiones cada uno de los participantes se realizará en oficinas y salas de conferencia con el fin de evitar posibles distracciones.

Se seleccionaron, en base a las características de discriminación de la muestra, tres personas a quienes se les realizará una entrevista semiestructurada a profundidad. Posteriormente se procederá a realizar un análisis de los resultados de las entrevistas.

A partir del análisis realizado, en la segunda fase correspondiente a la elaboración del grupo focal, se seleccionarán tres personas diferentes a las iniciales y se procederá a indagar, tomando como base el instrumento inicial en las categorías mayor evidenciadas en el discurso de los sujetos iniciales. En relación con lo anterior, con la finalidad de englobar la totalidad de la experiencia de entrevista, estas serán grabadas en audio y video, lo cual facilitará su posterior análisis. Asimismo, para evitar sesgos en la interpretación, ambas investigadoras estarán presentes en las entrevistas y grupo focal.

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Como se enunció anteriormente, el diseño del instrumento será elaborado con el fin de realizar entrevistas semiestructuradas, a partir de la información del marco teórico, generando categorías y elaborando preguntas a partir de estas. Este instrumento, estará validado por expertos en la línea de psicología organizacional.

Sin embargo, estas preguntas no serán limitantes durante la situación de diálogo, sino que serán una guía que permitirá indagar de acuerdo a cómo sea la interacción con cada uno de los participantes, permitiéndoles expresarse abiertamente sobre su experiencia (Hernández, et. al., 2010).

PROCEDIMIENTO

En un comienzo, para reunir a los participantes de la investigación, se procedió a contactar personas que hayan trabajado en la industria farmacéutica de Santiago de Cali, Valle del Cauca, que conocieran a otros que hayan trabajado en la organización Warner Lambert hasta conseguir una muestra de seis participantes para la investigación. Lo anterior, responde al método de muestreo en cadena.

Las personas seleccionadas, fueron discriminadas en dos grupos de tres personas cada uno: a las primeras, se le realizó una entrevista semiestructurada a profundidad de forma individual; y con segundo grupo, se realizó un grupo focal en donde se tuvo de insumo el modelo de entrevista semiestructurada y los hallazgos obtenidos en las entrevistas a profundidad.

ANÁLISIS DE DATOS

Al obtener la información de las entrevistas y el grupo focal se sintetizan los resultados obtenidos agrupándolos en las categorías de análisis. Luego, se realizó el análisis de los resultados obtenidos con el fin de identificar elementos que den cuenta de la cultura en la organización Warner Lambert. Por último, a partir de las narrativas se construye un macrorrelato que integre las vivencias de cada uno de los participantes.

EVALUACIÓN Y VALIDEZ DEL MÉTODO

Para garantizar la validez del presente estudio, se realizará un análisis del discurso, a la luz de las categorías del instrumento, de cada una de las entrevistas y el grupo focal; enfatizando en el contexto global de la entrevista, teniendo en cuenta: los diálogos, gestos, expresiones y frases de cada participante. El análisis se realizará entre ambas investigadoras, llegando a consensos acerca de lo observado.

A partir del análisis anterior, se elaborará un macrorrelato que sintetice la información obtenida, generando un esquema de la cultura organizacional de Warner Lambert. Este macrorrelato se divulgará a cada uno de los participantes de la investigación de tal forma que sean ellos los que den cuenta si la información sintetizada evidencia la cultura organizacional de Warner Lambert.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

ANÁLISIS DEL DISCURSO POR CATEGORÍAS

CULTURA

A continuación, se presentan algunas de las verbalizaciones más relevantes para esta investigación, al dar cuenta del componente simbólico y significativo de los ex trabajadores de la extinta organización Warner Lambert. Al realizar la indagación, salió a la luz que las personas tienen referenciadas a Warner Lambert y Pfizer como una sola compañía, ya que Pfizer dio continuidad a diversas prácticas elementales propias de la anterior organización, tal como lo expresa el Sujeto A: *“Pfizer fue una continuación de Warner Lambert: Pfizer se amoldó a lo que venía. ¿Por qué sucedió así? De pronto por respeto”*, en concordancia con el Sujeto B: *“fue vendida a Pfizer en el año 2000, entonces, digamos que esa cultura Pfizer la respetó.”* Al compartir la misión final ambas compañías, logran fusionarse conservando en gran medida lo dictado por la primera. Caso contrario a la segunda fusión, cuando JJ compra Pfizer y difiere en su legado. Aunque hay verbalizaciones tanto positivas como negativas, los sujetos pasan de manera rápida por las segundas, demostrando mayor interés en expresar las experiencias gratificantes.

IDENTIDAD

RELACIONES

Aunque los entrevistados pertenecían a diferentes cargos y áreas, coinciden en que el trato de entre las personas en Warner Lambert se realizaba a través del “colegaje”. Lo anterior se hace evidente a través de afirmaciones como: Sujeto A: *“como en todas las organizaciones vas encontrar situaciones o problemas y todo, pero ahí se manejaba un*

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

colegaje, inclusive allá uno no se llamaba por nombre, sino por la palabra colega: colega y colega: colega el gerente, colega la que servía el tinto, colega la que lavaba los materiales, colega... Todos manejaban ese término”; Sujeto B: “todas las personas se les llamaba colegas, era la cultura del colega... aquí no había ninguna distinción: si era el señor que hacía el aseo en la planta o la niña que servía tinto, el gerente o el gerente general... él se llamaba Ramiro, nunca era Doctor Ramiro, nada... Ramiro u obviamente, señor Ramiro, pero nunca esa barrera que te ponen en otras empresas que: yo soy el gerente general y me tiene que decir Doctor tal... No, allá eso no existía.” todo el mundo era por su nombre. Entonces, eso que hace, te ayuda a romper barreras, te ayuda a generar confianza... No tenías que pensar ¿Cómo me tengo que dirigir? mejor dicho, el doctor no existía”; Sujeto C: “en donde ni siquiera el gerente general que era Felipe, ni siquiera los operarios y las operarias le decían Don Pipe (...) Era una relación muy abierta y muy equilibrada, muy llena de respeto, pero como seres humanos”. Aspecto que aparece predominante a lo largo de las entrevistas, haciendo referencia al trato horizontal que se manejaba en dicha organización, al llamar a todas las personas “colega”, sin importar cargo, funciones, estudios o lugar en la jerarquía de la organización. Se suprime de su lenguaje cotidiano palabras como “don” “doña” “doctor” “doctora”, para introducir un trato sin diferencias, cercano, ameno, e incluso con abreviatura de los nombres. Ello, reconociendo que todas las personas de la organización son importantes y juegan un papel en el sostenimiento y progreso de la misma.

Con aseveraciones como: Sujeto A: *“En los refrigerios, en el almuerzo, por lo general, es una actividad en donde, de pronto, no tiene la presión del trabajo como tal, pero sí compartes con tus compañeros y hablan de temas generales o del momento.”*; Sujeto B: *si tú tienes un problema, el problema es de todo el mundo, no era como que Tú eres el gerente y tú tienes que solucionar tu problema, entonces éramos un grupo que trataba, desde su óptica*

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

ayudar a otras personas en la solución de sus problemas, por eso la cultura era muy, muy fuerte” Sujeto C: *“en el casino, que atendía más o menos 1500 personas; de las tres empresas. todos los días, uno se sentaba con personas diferentes, aprendías de todas las personas, un día hablabas con gente de mercadeo, al otro día con el financiero, después con el señor que se cortó el dedo en la planta. Era impresionante como había confraternidad y como te enriquecías de todos los demás de manera natural. Eso eran momentos de felicidad para todos.”* Se hace explícito que había integración tanto en las personas de un área y como en las diferentes áreas entre sí. Ello, evidente en la hora del almuerzo ya que se procuraba no sentarse con las mismas personas todos los días, sino variar para conocerse entre sí y compartir experiencias. Lo anterior, también sucedía en los diferentes celebraciones y eventos que realizaba la organización. Esta integración y compañerismo, favorecía a que cuando se presentaba un problema o inconveniente, se podía hablar para llegar en común acuerdo a una solución.

PROPÓSITOS

Ninguno de los entrevistados da cuenta textualmente de las normas y políticas de Warner Lambert, sin embargo, señalan que era algo que sobrepasaba lo escrito, el papel y la formalidad. Aseveran que estas influían en su manera de actuar e incluso algunas de ellas podían ser modificadas si los empleados lograban sustentar que era necesario por el bien de ellos, el medio ambiente y la organización en general. Además de promover la inclusión al adaptar y generar normas y condiciones necesarias para que trabajadores con sida, enanismo, adicciones y demás, para que se sintieran a gustos trabajando, sin ningún tipo de discriminación. Lo anterior, ya que reconocían que los empleados debían sentirse alineados

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

con dichas políticas y que la vida personal de los mismos influye en su productividad y eficiencia en el momento de trabajar. Lo anterior, se hace manifiesto en diferentes verbalizaciones del Sujeto C: *“Warner Lambert tenía una política de prevención de drogas”, “ lo que pasa es que las políticas eran grandes por ejemplo no acuerdo de la política de medio ambiente y me acuerdo qué que nos permitieron cambiarla ”* *“uno veía la política como un papel ahí sagrado pegado a la pared... entonces cuando nosotros empezamos a acercarnos a descubrir las políticas y a los fundamentos, la mente nos empezó a cambiar... una política realmente reflejaba el comportamiento de un grupo humano y un porte diferente y funciona muy bien. “*

Los líderes como Felipe, promovían estas políticas y normas, no solo verbalmente sino con sus acciones, como lo resalta el Sujeto C: *“...de hecho el primero en participar era Felipe él se ponía las botas y el casco y se le iba a hacer las prácticas; ¿así quién no quiere participar de la brigada? definitivamente son cosas que se hacían en conjunto.”*, lo cual generaba que el resto de empleados quisieran seguirlas de manera espontánea y no estrictamente por ser una orden de un superior

En este sentido, se menciona que entre los empleados de los diferentes niveles de la organización, había altos grados de independencia, denotando autocontrol para lograr que los procesos funcionaran y alcanzar los objetivos establecidos, siendo el trabajo en equipo una fortaleza de Warner Lambert, como lo hace evidente el Sujeto C: *“se encargaban de hacer que los procesos funcionarán; no era necesario que entrara el supervisor o que fuera el gerente a intervenir por ellos, sino que directamente eran ellos mismos los que pedían los cambios, ellos mismos controlaban la situación”* y el Sujeto B: *“no se trabajaba como islas, se trabajaba como un todo, donde sí esa es la meta, vamos a trabajar todos por la meta. Yo*

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

hago mi aporte desde Producción, el otro señor de Salud Ocupacional hace su aporte, el de Calidad hace su aporte... todos íbamos detrás de eso y dirigidos por el líder de la organización que era el gerente, que hizo que eso evolucionara” “el compromiso: “Nos comprometemos con esto, vamos a sacarlo” y la compañía te daba también todas las herramientas necesarias para sacar las cosas adelante”

En cuanto al proceso de fabricación de los productos, el manejo era sumamente estricto, en consecuencia, los químicos farmacéuticos encargados de esto debían seguir al pie de la letra las indicaciones para cumplir los altos grados de calidad que prometía Warner Lambert. Esto es mencionado con orgullo en las entrevistas, ya que aseguran que Warner Lambert no comercializaba ningún producto sin sus respectivas medidas, análisis y pruebas lo cual los llevaba a posicionarse con muchos de ellos en el mercado, como lo hace evidente el sujeto A, cuando menciona: *“Otra política que tenía Pfizer y WL: no se permitía los reprocesos: si por algún momento un producto, en el Laboratorio, no daba lo que debía dar, se botaba. Y eso muchas veces implicaba millones de millones y millones...”*. Además, de contar con productos que no generaban mucha ganancia a la organización, pero eran fabricados con un fin social al considerar que las personas necesitaban de ellos, como lo asevera el sujeto A: *“En cierto modo no generaba ganancias para la compañía, sino que muchas había un backup y fabricaban un lote para las entidades tipo seguro, entidades sociales. El plus de los productos era la calidad, O sea: a la gente se le da es calidad y un producto salía y uno iba seguro de que el producto salía bien”*.

CAPACIDADES EXISTENTES

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Según el Sujeto B, Warner Lambert contaba con una: *“visión muy diferente de empresa, porque era como un liderazgo colaborativo donde se involucra a una gran cantidad de personas”* además de que *“la vinculación a la familia era excepcionalmente bueno”* lo cual se ve reflejado porque *“es un enfoque directo a la familia; te respeto igual y te quiero vincular a esta gran familia como lo es Pfizer y que era Warner (...) la familia era impresionante en los diferentes eventos que se hacían, básicamente los beneficios orientados a eso, realmente muy fuerte en una época que aún no se hablaba de eso...1988, en el 2000, ninguna compañía promovía realmente esas condiciones”* *“se promovía la formación de equipos de liderazgo entre los mismos hijos de los empleados, entonces a partir de un problema social vigente en el momento, como por ejemplo la inseguridad entre pandillas, entonces con la persona de seguridad física se hacía una charla, se invitaban a participar y terminaban asociándose para discutir problemas de verdad de mucho fundamento y con criterio”* ello se realizaba ya que consideraban las demás esferas de la vida personal de los trabajadores, no solo la laboral, como lo menciona el sujeto C: *“¿cómo puede rendir? y ¿cómo puede ser eficiente una persona eficiente en una línea de producción, si su cabeza está en otro lado? el empleado se proyectaba su familia, y su familia se proyectaba a la comunidad como tal”*

Según los entrevistados, lo que caracterizaba a Warner Lambert de las otras organizaciones era el colegaje como se ha mencionado anteriormente, los beneficios de trabajar ahí, su salario y su interés por el bienestar de sus trabajadores. Entre los beneficios mencionados se encuentran: capacitaciones, sistema anónimo de quejas, un espacio para realizar sugerencias o posibles oportunidades de mejora para la organización, planes para promover el balance vida personal- trabajo, cafetería con servicio de desayuno, almuerzo y

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

refrigerio, asesorías psicológicas, pausas activas, celebraciones diferentes tipos de ceremonias de reconocimiento por la buena labor.

En cuanto a estos reconocimientos el sujeto C asevera: *“Los reconocimientos, al final de año se realizaba una ceremonia donde se reconocía si habías hecho una mejora en un proceso, una innovación etc. Warner tenía esquemas muy lindos de reconocimientos (...) uno lloraba de emoción porque uno no esperaba que los recibían era la familia. Recuerdo de un tipo de contabilidad que nunca había recibido un reconocimiento que la esposa nos hizo llorar a todos.”* en línea con el sujeto B que menciona: *“a la gente que cumplía años de antigüedad se les daba un Botón de Reconocimiento, lo llamaban en frente de toda la gente, de toda la gente - en otras empresas, hacen la reunión, solo con las personas que cumplen años de antigüedad- aquí, era con toda la gente y se pasaba al frente antes de la fiesta de fin de año y adicional a eso, es en la única empresa que yo la he visto, por lo menos en donde yo trabajé, digamos que nosotros también en nuestra empresa heredamos eso... la acción de gracias.”*

Ello, se realizaba para *“reconocerle a la gente como el granito de arena que pone cada uno, que permite que la organización salga adelante.”* La intención era que *“antes de usted estar físicamente en una planta, llevaran de afuera algo más que el uniforme y trajeran el corazón... ya que si ustedes entienden a la gente, son capaces de mover a la gente”* El sujeto B comenta *“ellos sabían porque lo hacían, porque hacían ese tipo de cosas: te ayudaban en todo”*. En medio de ello, se resalta la labor de recursos humanos con su respectivo seguimiento e indicadores de las actividades realizadas. Lo anterior, con el objetivo de que las personas se sintieran bien física y psicológicamente, disminuir los índices de ausentismo, rotación, poca producción y bajos niveles eficiencia.

ORDEN INSTITUIDO

PRÁCTICAS

Según el sujeto C, un día habitual en Warner Lambert “La entrada de la empresa era a las 7:30 a.m., pero nadie llegaba a esa hora... la gente llegaba mucho antes tipo 6:30 a.m., si se estaba en el área operativa yo creo que la rutina era más que todo ponerse el uniforme y entrar a la planta, para saber sobre las personas, como estaba la planta etc. De ahí subía a seguir con las labores administrativas, las reuniones, etc. Pero creo que el momento más feliz del día, es la hora del almuerzo. Y generalmente después de esto dábamos una vuelta a la planta como para bajar el almuerzo y de ahí si volver a la jornada habitual”.

Lo anterior, complementado con lo enunciado por los otros participantes, los cuales mencionaron que en la ruta que la organización proveía, llegaba con tiempo de anticipación para que los trabajadores tuvieran tiempo de desayunar antes de empezar los labores. Después, se cambiaban de ropa si era el caso (los trabajadores del laboratorio tenían uniforme blanco) y empezaban con sus tareas. Estas tareas y la planeación de la misma variaban según el cargo y nivel de responsabilidad. El código de vestimenta para el resto de la organización

era formal, los hombres con saco y corbata y las mujeres sin prendas descubiertas, apretadas o cortas.

Cuando llegaba la hora de almuerzo, se reunían entre compañeros del área a conversar temas de actualidad, aunque muchos preferían variar e integrarse con otras áreas. Al final de la jornada se procuraba que los trabajadores no pasarán más tiempo de lo establecido

ARTEFACTOS

Los participantes no recuerdan misión, visión y valores específicos, pero aseveran que todos estaban alineados en su actuar y pensar frente a los procesos de la organización. Entre las personas que eran considerados líderes y ejemplos a seguir encontramos a Ramiro, el gerente general de Warner Lambert y a Felipe, el gerente general de Pfizer, a quienes describieron en las diferentes entrevistas como personas abiertas, respetuosas, con disposición de tiempo para los trabajadores, de trato cercano y con relación con todos en la organización sin importar su posición.

Además, de resaltar su involucramiento con todas las actividades que realizaba la organización, donde se caracterizaban por su buena actitud y transmisión de la misma. Lo anterior, se hace evidente a través de verbalizaciones como: Sujeto A: *“nosotros vivimos un proceso de globalización en donde se creía que la planta de Cali la cerraban y se iba para Venezuela o Perú, pero ese señor (Felipe) hizo una gestión efectiva en donde la que quedó fue Cali: cerraron Venezuela, cerraron Perú, cerraron muchas. Y de hecho ese señor le fue tan bueno que lo nombraron a nivel de Casa Matriz, en Estados Unidos, a ocupar un muy*

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

buen cargo.”; Sujeto B: “se llama Ramiro y él a toda la gente, en los uniformes, les mandó a personalizar, o sea en la camisa del uniforme decía el nombre de la persona y el apellido era como la inicial... siempre era con el nombre de la persona. Entonces, él, cuando iba a la planta, siempre llamaba a las personas por su nombre. Entonces, digamos que eso impactó en la gente porque rompió una serie de barreras con otros sistemas organizacionales, en donde uno ve al Gerente General por allá en un pedestal.”; Sujeto C: “Era otro concepto, era un asunto de Liderazgo porque Felipe es una persona de un genio, con capacidad intelectual, impresionante hacía que la gente lo respetara. Fue una época muy bonita.”

CREENCIAS Y VALORES

El sujeto A, asevera que *“lo que caracterizaba a Warner Lambert, de pronto, de las demás compañías era ese respeto y los valores que manejaban”*, similar a lo dicho por el sujeto B: *“la pasamos muy bien, a pesar de la presión y todo eso, la pasábamos bien, por el respeto por la gente... otro de los valores, era el respeto por la gente”* y corroborado por el Sujeto C : *“nos enseñó a manejar con respeto muchas cosas”*. Haciendo evidente que el respeto atravesaba su pensar y actuar, en las diferentes situaciones presentadas día a día. Por ende, el personal tenía patrones de conductas encaminadas a ello, adoptándolo como parte de su identidad.

SUPUESTOS BÁSICOS

Con afirmaciones como: *“no voy a encontrar otra empresa como esta”*, el Sujeto A cierra la entrevista, manifestando nostalgia como lo corrobora el Sujeto C: *“tanta gente linda*

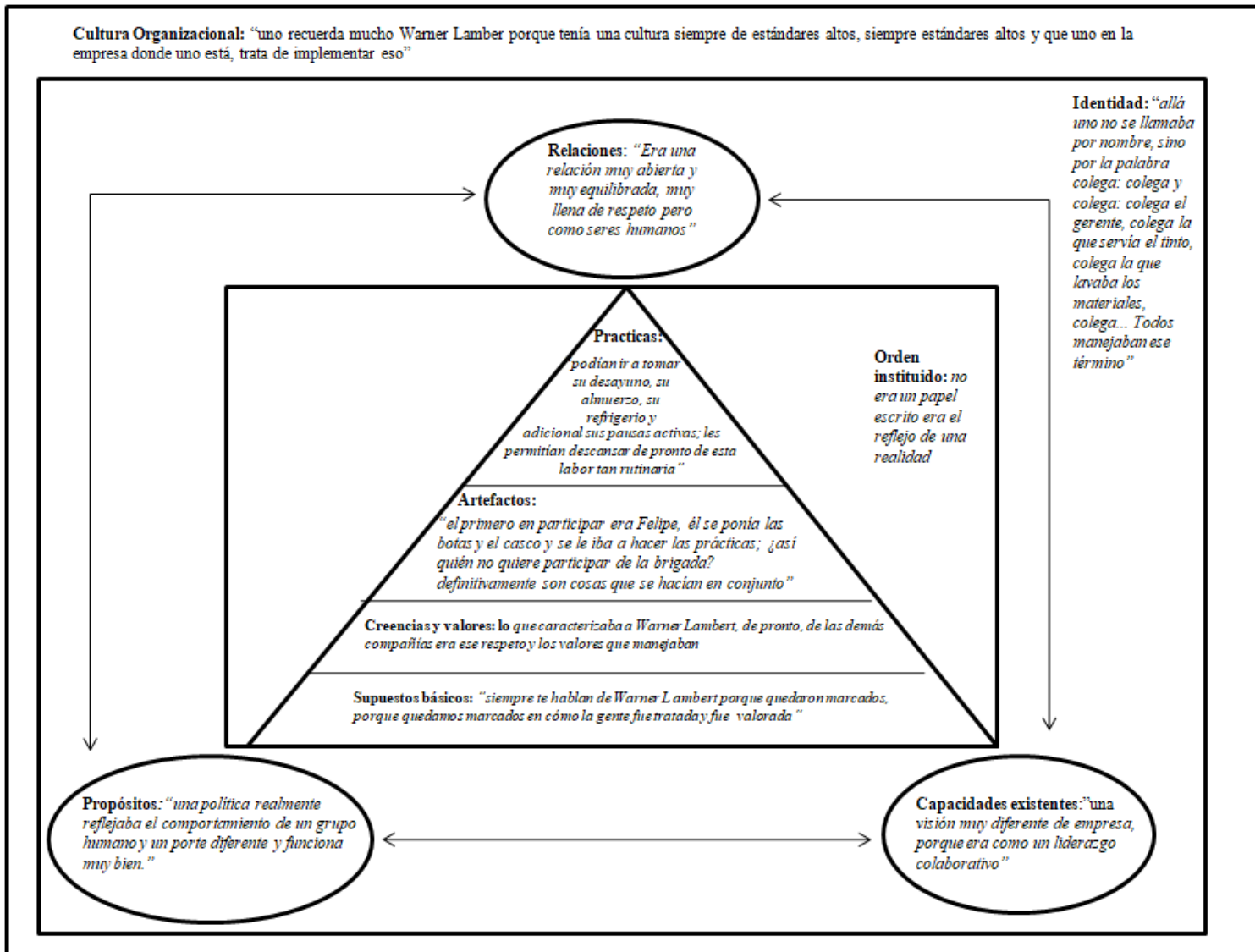
que uno por cuestiones de la vida no volvió a ver, ojalá pudiéramos volvernos a ver y sentir lo mismo; es una compañía que no se volverá a ver: A las 8:00 AM ponían el himno de la empresa y uno cantaba con emoción. Allí había amigos, no compañeros.” . Similar a lo comentado por el sujeto B, aunque este con una invitación a darle continuidad procesos y compañías similares como Warner Lambert: *“Creo que las cosas buenas hay que copiarlas y replicarlas y lo que ustedes están haciendo, de poder nutrirse de información de hace quince años sobre una organización que dejó huella acá Cali, me parece importante los aportes que ustedes puedan dar. Porque lo que necesitamos es eso en Colombia y el mundo: trascender y aprender.”*

Aunque es una organización que cerró sus puertas en Cali, no fue difícil el acercamiento a los participantes de esta investigación, debido a que, desde el momento de ser contactados, demostraron interés por revivir recuerdos relacionados con Warner Lambert he incluso invitar a más personas a ser partícipes de la investigación. Lo anterior, de entrada, nos da un indicio para suponer el grado de vinculación que se mantiene hoy en día. Ello, como se menciona a lo largo de las entrevistas, se debe a que Warner Lambert fue una organización innovadora, con interés en sus empleados y con estándares de calidad altos, que fueron base y guía para el resto de trayectoria laboral de cada uno.

Gráfico 10

Consolidación de las verbalizaciones en las categorías de análisis.

CULTURA ORGANIZACIONAL. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA



Fuente: Autor (2019).

MACRORRELATO

CARTA A WARNER LAMBERT

Querida WL,

Ha pasado tiempo desde la última vez que estuve contigo. Aunque dicen que los ciclos se cierran, que vivir en el pasado no tiene sentido y no permite el avance, contigo fue

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

diferente. Todas las experiencias, emociones, pero sobre todo aprendizajes, las llevo conmigo hasta el día de hoy. Aunque te comparo donde voy, no he encontrado otra como tú, no la hay y no sé si algún día la encuentre. Fuiste un referente enorme para el resto de mi vida.

A pesar de que no todo siempre fue color de rosa, y tomamos tiempo en conocernos y en adaptarnos mutuamente, me llevo lo bueno que viví cuando estabas, prefiero recordar eso y contarlo cada que puedo. No puedo quejarme, aportaste a mi salud, estabilidad económica, velabas por mi bienestar y seguridad, te preocupabas por mí, mi familia y compañeros. Cuando había problemas, podríamos llegar a negociar y crear acuerdos. Menos, claro, en la fabricación de los productos, ahí si no había que modificar nada, pero era por eso mismo que nadie podía hablar de tu reputación y calidad.

Contigo fue entretenido, siempre había trabajo que hacer... y aunque fue agotador en muchas ocasiones, al final del día se notaba que lo valorabas por tus diferentes reconocimientos, y era ahí, que valía la pena.

Tu trato era lo mejor, cercano, amigable, respetuoso, como en casa, como colegas. A veces paso por nuestro lugar, si, nuestro sitio de encuentro cada día, y pienso en lo que fue y lo que pudo haber sido. Nuestro adiós, aunque triste, no fue malo, yo te di todo de mí y me entregaste todo lo que pudiste de ti. Nostalgia y gratitud son lo que definen esta carta, para vos, siempre viva en mi corazón, WL.

CONCLUSIONES

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

A partir de la presente investigación fue posible identificar, a partir de las narrativas, diferentes elementos que dan cuenta de la cultura organizacional de Warner Lambert. Dentro de los elementos que se resaltan, se encuentran: a) factores identitarios y de identificación, b) prácticas, c) dinámicas relacionales, d) artefactos tangibles y simbólicos, e) creencias y valores y f) factores motivacionales y de liderazgo.

Por medio de las narraciones, se logró describir a Warner Lambert como una organización con una cultura innovadora, que propendió por el reconocimiento de sus colaboradores a través de prácticas de liderazgo. Lo anterior, generó, en el colaborador, identificaciones evidenciadas en el sentido de pertenencia y compromiso frente a la organización. Esto le permitió al sujeto, estar dentro del entorno social y hacerlo parte importante de su cotidiano y a la organización perdurar a través del tiempo.

Por otra parte, aparece el macrorrelato como un texto en donde se sintetizan todos los elementos comunes las experiencias autobiográficas de cada uno de los individuos que participaron en la investigación, generando como resultado un esquema global que tiene como función organizar y explicar las experiencias y conocimientos adquiridos.

Por último, se logró contrastar la cultura organizacional a la luz de diferentes autores, lo cual la integración de diferentes modelos, congruentes entre sí, y a partir de los cuales es posible realizar futuros análisis.

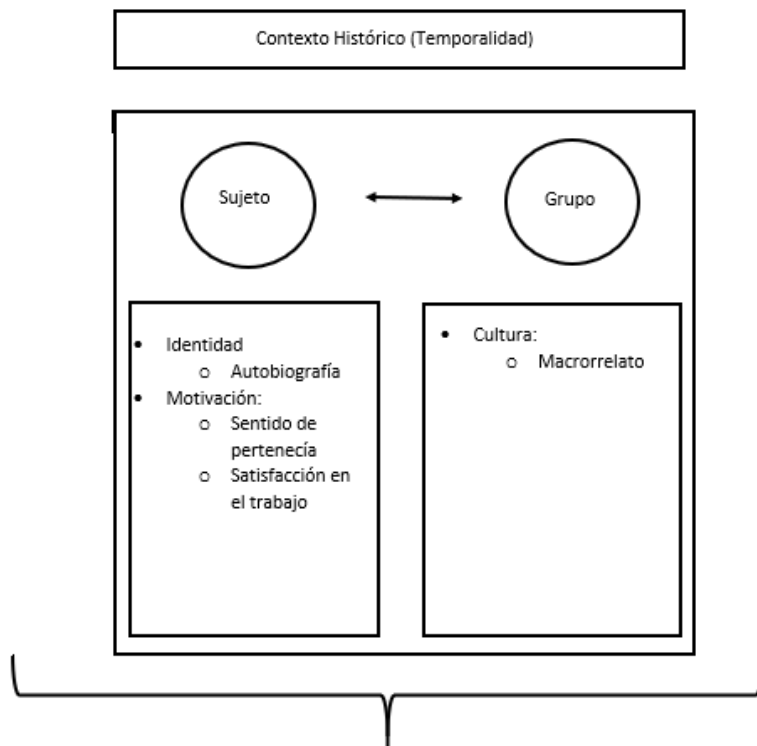
DISCUSIÓN

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se logran evidenciar diferentes dimensiones que permiten el diálogo entre factores teóricos y empíricos que dan paso al análisis del contexto social, a saber: la organización Warner Lambert. En relación con lo anterior, se encuentra la dimensión histórica (*temporal*), la cual contiene a las dimensiones: subjetiva (*sujeto*) y social (*grupo*) (*Gráfico 11*).

Gráfico 11

Dimensiones para el análisis de resultados investigación Estudio de caso: identificación de la cultura organizacional a partir de las narrativas de los extrabajadores de la extinta organización Warner Lambert.





Fuente: Autor (2019).

DIMENSIÓN SUBJETIVA

IDENTIDAD

En concordancia con las dimensiones que se evidenciaron en el contexto social de la organización, la dimensión subjetiva puede ser entendida desde una perspectiva identitaria expresada por medio de la narración, en la autobiografía de una persona.

La identidad se construye a lo largo de la vida a partir de los entornos de socialización, es por lo cual que el constructo identidad será entendido en función de las interacciones sociales. Desde una perspectiva del desarrollo, Blanco (1997) establece que la adultez conlleva consigo la consecución de una serie de actitudes y comportamientos en relación a unos roles que el individuo debe asumir de acuerdo a las demandas del medio social. Estos roles son: conseguir pareja, formar una familia y obtener un trabajo (p. 207).

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

El obtener un trabajo hace parte de una de las tareas más decisivas del ser humano cuando se convierte en adulto , ya que: a) le permite adaptarse al entorno, en relación con las condiciones para tener calidad de vida; b) genera satisfacción física e intelectual en el individuo; c) tiene la función de dar orden a las existencia del individuo, asimismo, otorga sentido, significado y motivación al individuo impactando en aspectos de la identidad personal (valoración y estima) y social (consideración y aprobación social) (Blanco, 1997, pp. 227,228; Góngora, 2011).

En concordancia con Góngora (2011), la identidad se estructura a partir de las interacciones sociales mediadas por el lenguaje. El lenguaje como mediador permite, en relación a los procesos de socialización (Berger y Luckmann 1979), la adquisición de roles que le permiten al individuo la dinamización de la identidad de acuerdo a un contexto social específico.

El rol laboral constituye un rol clave y significativo en el individuo, puesto que genera autonomía, realización personal, reconocimiento y la legitimación de su identidad social (Góngora, 2011, p. 173,176). En esta medida, el trabajo, constituye un ámbito fundamental para la construcción de identidad.

Retomando la noción de lenguaje como mecanismo que permite la inserción en el contexto social, es preciso destacar la experiencia autobiográfica del sujeto, ya que esta interacción le permite establecer un diálogo con sus recuerdos. Lo anterior, le permite al individuo volver sobre aspectos de la realidad a partir de sus propias experiencias, recreando el pasado y completándolo.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

En esta medida, la autobiografía es el modelo más primigenio de comprensión: interior-exterior- interior- (Dilthey, 2000:143). En donde, la vivencia se constituye entonces, en torno a un recuerdo “*la efectuación del pasado sobre el presente*” (p.143), haciendo comprensible para el sí-mismo y sus relaciones con el mundo (Dilthey, 2000, p.151). De esta forma, la vivencia se estructura para que pueda ser interpretada por otros. En relación con Perlo (2006), la identidad de los individuos se constituye sobre la base de valores, pautas de comportamiento, actitudes y costumbres de las organizaciones en las que hacen parte (p.101).

En concordancia con Dilthey (2000), la autobiografía es aquello que “*brota en la vida cotidiana se halla sometido al poder de sus intereses*” (p.159). Lo anterior, da cuenta de los aspectos que fueron significantes en el sujeto y que ha perdurado a través del tiempo, lo cual se refleja en aspectos motivacionales que tienen relación con la cultura organizacional y el bienestar percibido (Hernández et. al, 2003).

En el caso de los ex trabajadores de Warner Lambert, lo anterior se evidencia en la adquisición de patrones de comportamientos que entre ellos encuentran distintivos frente a miembros de otras organizaciones del mismo sector, por ejemplo: a) la preocupación en relación al cumplimiento de políticas de calidad; b) en aspectos que implican la relaciones entre los compañeros evidenciadas en prácticas que incitan al reconocimiento (*colegaje*).

MOTIVACIÓN

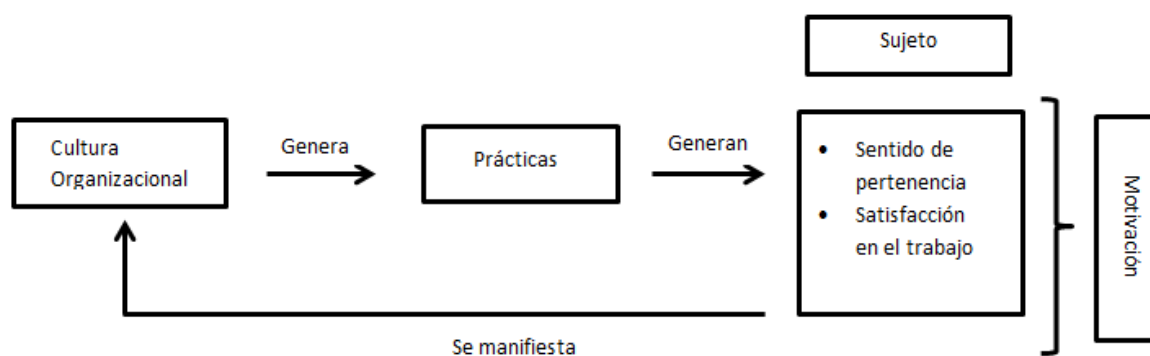
Respecto a las interacciones que se dan en el contexto social de la organización, se generan en el sujeto actitudes internas que le permiten adaptarse a la misma (*Gráfico 12*) . Es por lo que el constructo cultura organizacional guarda relación con otros conceptos como lo

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

son: satisfacción laboral (Belias & Koustelios, 2014) y sentido de pertenencia (Hagerty et. al, 1992; Calderón et. al. 2003), factores que inciden en la motivación del individuo.

Gráfico 12

Relación Cultura Organizacional y Sujeto



Fuente: Autor (2019).

Según define Maslow, la pertenencia hace referencia a los sentimientos de formar parte de un grupo, a partir de la identificación con metas y triunfos (Maslow, 1954, p.66). Lo anterior, genera una experiencia de participación en el entorno social en donde el individuo hace parte integral del mismo, gracias a la congruencia entre principios, valores, personalidad creencias y expectativas del trabajo (Hagerty et. al. 1992) de tal forma que se logra una vinculación entre el trabajador y la organización.

Lo anterior se relaciona con el concepto de satisfacción laboral, ya que este hace referencia a “*Un estado emocional placentero, resultado de apreciar el trabajo o experiencias de trabajo*” (Locke, 1976:1300, citado por Calderón et. al., 2003). En esta

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

medida, la satisfacción laboral genera una alineación entre sujeto y organización que permite la obtención de logros y metas organizacionales.

En relación con la cultura de Warner Lambert, a lo largo de las entrevistas se evidenciaron interacciones, que dentro de la organización buscaban generar sentido de pertenencia y satisfacción laboral. En relación con el sentido de pertenencia, eventos como las reuniones denominadas *Quartes*, resultaron ser un aspecto en donde el líder motivaba al colaborador comprometiéndose con las metas de la organización, brindándole la confianza para ser partícipe a partir de las ideas y propuestas particulares alineándolas hacia un fin conjunto. De igual forma, se evidenciaron prácticas que incitaban al reconocimiento del colaborador como llamarlo colega (colegaje) o el hecho de ser llamado por el nombre, permitía la integración de los sujetos como miembros de una misma organización. También, a través de las verbalizaciones lemas como: “*To Be The Best*” y “*Right At The First Time*” fueron apropiadas de manera que aún siguen vigentes en sus prácticas actuales, a pesar del cambio a diferentes organizaciones.

Por último, la satisfacción laboral fue evidenciada en la existencia de la relación entre las capacitaciones que fomentaba la empresa y el rol desempeñado por el colaborador, de tal forma que los conocimientos eran validados y reconocidos por los miembros de la organización. De esto se destaca el hecho de que los participantes a pesar de condiciones que ellos describen como de mucha exigencia a nivel laboral, recuerdan la experiencia de manera positiva.

DIMENSIÓN SOCIAL

MACRORRELATO

En concordancia con Dilthey (2000), es por medio del lenguaje escrito que es posible objetivar la realidad a partir de las experiencias individuales. En el caso de la presente investigación, el macrorrelato es el resultado que evidencia la realidad de la cultura organizacional de Warner Lambert. Usando el lenguaje como mediación, se agrupan las vivencias enunciadas por los sujetos y se ponen en diálogo intersubjetivo, generando un texto que es objetivado a partir de la palabra escrita y que gana validez en la medida que los interlocutores del texto se sientan identificados con el mismo.

REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación generan diferentes implicaciones para el quehacer del psicólogo. Dentro de estas, se formularon algunas implicaciones a nivel investigativo, subjetivo y organizacional.

INVESTIGATIVO

RELACIONES ENTRE LOS ELEMENTOS QUE COMPRENDEN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Este tipo de investigaciones permite esclarecer, a través de la praxis, aquellos elementos que resultan ser significativos en la cultura organizacional. En el caso de la presente investigación se destacan como los aspectos más representativos de la cultura organizacional: a) relaciones, b) propósitos, c) liderazgo y d) reconocimiento.

GENERACIÓN DE TEORÍAS

A lo largo de la investigación realizada, se pudo observar que derivado de la consistencia entre el marco teórico y epistemológico, es posible abordar problemáticas organizacionales desde diferentes metodologías cualitativas. Cabe aclarar que esto dependerá de la realidad que se desee observar.

Dentro de las perspectivas teóricas desde las cuales se pueden abordar las organizaciones, se encuentra el interaccionismo simbólico, la cual establece que los significados son producto de la interacción social de tal forma que se establece la realidad social compartida compuesta de símbolos que han de ser interpretados (Díez, 2010). En esta línea, investigaciones como la de Perlo (2006) permiten la posibilidad de la dialéctica individuo-organización, desde el paradigma de la complejidad, permitiendo entrever cómo los individuos participan de la acción social.

Otra perspectiva metodológica, desde la cual puede ser abordada la investigación de las organizaciones es la Teoría Fundamentada en Datos. Este tipo de metodología de investigación fue propuesta por Glaser y Strauss (1967, citado por Páramo, 2015) y se define como un acercamiento inductivo al fenómeno que ha de ser estudiado y que configura un punto de partida para el desarrollo de una teoría acerca del mismo. Lo anterior, permite la

generalización de ideas teóricas en el marco de un fenómeno específico, lo cual, permite el desarrollo de otras teorías, más allá de contrastación de una teoría previa.

En línea con estas perspectivas de investigación, Max-neef (1991) enuncia que los fenómenos no deberían ser abordados desde la fragmentación de la realidad o perspectivas dicotómicas. Por el contrario, es preciso ver la realidad como un todo en aras de poder comprenderlo. La comprensión consiste en trascender a la acumulación de conocimientos e involucrarnos para poder aprehender acerca de los fenómenos es su totalidad y generar transformaciones integrales.

IMPLICACIONES FRENTE AL SUJETO

En concordancia con Pérez (2008), a diferencia de disciplinas como la antropología, sociología y economía, la disciplina psicológica poco ha abordado a las organizaciones desde una postura sujeto-trabajo. Es preciso, entender a la organización como un espacio institucional que fomenta procesos para la construcción identitaria de las personas es una de las principales actividades en la adultez, siendo el lugar donde se encuentran referencias y repertorios que fomentan construcción de su identidad.

En la actualidad, las prácticas y modelos de trabajo se encuentran en constante cambio debido a movimientos sociales, políticos y económicos como la globalización, avances tecnológicos, entre otros. Estos procesos han evolucionado rápidamente en los últimos años, sin embargo, las concepciones de los individuos no han cambiado con igual rapidez, impidiendo el ajuste entre aspectos psicosociales del sujeto y las nuevas exigencias en torno al trabajo.

En relación con lo anterior, Sennett (2018) expone que los cambios en el entorno han producido nuevas instituciones que reducen la participación y no generan lealtad en los individuos, lo cual ocasiona en ellos “*bajos niveles de confianza y elevados niveles de ansiedad ante la inutilidad*” (p.155), así como el malestar de “*no tener voz en el seno de la institución*” (p.161)

El remedio, en palabras de Sennett (2018), a este fenómeno es de índole cultural se da a partir de la expresión de las emociones y motivaciones de los individuos. Lo anterior, se logra por medio de la *capacidad narrativa*, la cual el autor enuncia se ha perdido en estas nuevas instituciones, pero que resulta importante ya que fomenta la conexión y acumulación de acontecimientos en la experiencia subjetiva dotándola de coherencia. Lo cual le permite al sujeto estar inmerso en la realidad social y tener un papel activo en la misma.

Por tal motivo, es preciso la exploración de nuevas maneras de reconocimiento al sujeto que se encuentra en el marco de las instituciones, de tal forma, que se logre una identificación que permita asumir un rol y genere el deseo de “*hacer algo bien por el simple hecho de hacerlo bien*” (p.165)

Pérez (2008) explica este fenómeno desde el concepto de *Modernidad Líquida* (Bauman, 2005 citado por Pérez, 2008). Este concepto hace referencia los individuos se encuentran sujetos a un constante devenir en relación a los cambios que se dan en el entorno social. Es por ello que el sujeto debe desarrollar capacidades, como: adaptabilidad, fluidez, y velocidad, que le permitan desenvolverse “*en un mundo cambiante, mediado en su mayoría simbólicamente y en tiempos desestructurados*” (p.70).

A partir de lo anterior, cabe reflexionar dentro de la disciplina psicológica acerca de ¿cuál es el rol del psicólogo frente a esta nueva dinámica social propia del contexto histórico actual? es preciso entender esta pregunta desde los entornos sociales en donde el sujeto se desenvuelve y construye durante su vida y que es construido a partir de la mediación simbólica del lenguaje.

IMPLICACIONES FRENTE AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL: PROYECTOS PARA FOMENTAR CULTURAS ORGANIZACIONALES FUERTES.

Si bien anteriormente, se ha buscado entender el constructo cultura organizacional desde un modelo centrado en un paradigma interpretativo de la realidad social, es preciso reconocer otras perspectivas. Desde una perspectiva funcional de la organización, O'Reilly (1989) establece que la cultura, dentro de la organización, es un sistema de control social basado en normas y valores compartidos, la cual influye en la atención, concentración, interpretación de los sucesos, actitudes y comportamientos de los miembros de la organización.

Se habla de cultura fuerte cuando toda la organización sostiene y comparte el mismo conjunto de normas y valores. Lo anterior, va más allá de tenerlos plasmados en los documentos de la organización y ser repetidos constantemente, sino que implica que los miembros de la organización los deben conocer y aceptar como importantes para su interiorización y aplicación. Lo anterior permite aumentar el compromiso y desempeño de los miembros, lo cual, permite la adaptación en circunstancias cambiantes. Además, promueve

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

innovación, control orden y estrategia, que hace de una cultura fuerte, una ventaja competitiva.

Si bien Warner Lambert fue una organización que cerró debido a procesos de compras y fusiones, no quiere decir que su cultura no fuese fuerte. Por el contrario, la cultura de Warner Lambert logró impactar en sus colaboradores de tal forma a pesar de la culminación de la organización hace 19 años, sus extrabajadores siguen recordando aspectos centrales de la cultura. En relación con esto, se concluye que la compra de esta organización se dio a características económicas, sociales y políticas generadas por la globalización.

PROGRAMAS DE INNOVACIÓN, MEJORA CONTINUA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En concordancia con Gordon 1996 (citado por Bris 2000), las organizaciones que aprenden son aquellas que facilitan el aprendizaje y se transforman en la medida que resaltan el aprendizaje como base del desarrollo de la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, el desarrollo y la capacitación de las personas permite implementar nuevas formas de quehacer más eficientes. En esta medida Bris (2000) establece categorías que permiten fomentan el aprendizaje en las organizaciones, entre estos se encuentran: la comunicación, motivación, participación, confianza, planificación, liderazgo y creatividad (p.115).

Según Perlo (2006), el trabajo organizacional implica un carácter dinámico en donde la interacción comunicativa entre un grupo de personas produce pensamientos que, por medio del lenguaje, construyen la realidad organizacional, creando sentidos y significados compartidos. El aprendizaje dentro de la organización estará mediado por la negociación de

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

significados y la construcción identitaria a partir de la interacción social, de esta forma las organizaciones se conforman como comunidades de prácticas y espacios de aprendizaje en donde colectivamente se construyen espacios e identidad.

En la medida que las organizaciones puedan ser observadas desde la perspectiva del paradigma de complejidad, les otorgara a las organizaciones la capacidad de ser adaptables al cambio, por medio de la generación de ideas. Entre estas ideas, encontramos las estrategias de innovación, ya que en relación con Bolívar (2000, 68 citado por Bris, 2000) cumplen con un conjunto de principios, como: a) visión sistémica del cambio, b) autoevaluación con el fin de establecer procesos de mejora continua, c) la importancia de trabajar de modo conjunto, y d) procesos de planificación y evaluación que conjunte visión y acciones, a partir de estrategias de liderazgo.

Retomando el concepto de liderazgo, este jugara un punto fundamental en la formación de organizaciones con culturas fuertes, ya que en concordancia con Schein (1985): *“la cultura es el resultado de complejos acerca de un grupo de procesos de aprendizaje que es influenciado por el comportamiento del líder”* (p.11).

A modo de conclusión, si bien es preciso pensarse la organización en términos del paradigma funcionalista, se debe comprender, en concordancia con Schvarstein (2002) que al:

Pensar que las organizaciones solo funcionan siguiendo objetivos significa estudiar el sistema bajo una sola lógica, una sola racionalidad (la búsqueda de efectividad) y este criterio es válido únicamente para entender decisiones

*programadas y el cambio planeado en la organización (Etkin &
Schvarstein, 2002, p.106)*

Asimismo, Etkin y Schvarstein (2002), afirman que el análisis comprensivo de la organización estará determinado por la relevancia de los elementos que se consideren convenientes desde el punto de vista del observador (p. 108). En relación con esto, Schein (1985) afirma que, para tomar una perspectiva de análisis cultural, es preciso aprender a ver el mundo a través de *lentes culturales (cultural lenses)*, para así volverse competente en el análisis cultural (p. 7).

Por último, la investigación acerca de la extinta organización Warner Lambert permitió entrever aspectos que inciden en el sujeto y permanecen a lo largo de la historia. Por medio de las entrevistas y grupos focales, se pudo observar a aquellos aspectos que resultan importante para el sujeto que se encuentra inmerso en la organización como un espacio social y que tienen relación con el constructo de cultura organizacional. De igual forma, fue posible observar cómo una organización fomenta una cultura fuerte a partir de programas, prácticas, valores y creencias que, al ser transmitidas e implementadas, es posible que se mantenga a través del tiempo.

Consideramos que el papel del psicólogo frente a estas cuestiones cobra importancia ya que le permite establecer un rol más allá del factor técnico dentro de la organización. Por el contrario, en relación con su saber, puede lograr fortalecer el recurso humano de la organización a partir de prácticas que fomenten sentido de pertenencia, satisfacción en el trabajo y motivación.

BIBLIOGRAFÍA

ACIMED (2009) Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral.

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39(5), 619-644.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132.

Berger y Luckmann (1979) “*La construcción social de la realidad.*” Buenos Aires: Amorrortu Editores (Pg 164-217).

Blanco, A. (1997). Factores psicosociales de la vida adulta. Carretero M, Palacios J, Marches; A, comps. *Psicología evolutiva 3. Adolescencia, madurez y senectud.* Madrid: Alianza Editorial, 199 1; 20 1, 233.

Bris, M. M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*, (27), 103-117.

Bruner, J. (1991). Actos de significado. *Más allá de la revolución cognitiva.* Madrid: Alianza.

Bruner, J. (1991). Actos de significado. *Más allá de la revolución cognitiva.* Madrid: Alianza.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis.* Aldershot, UK: Gower.

Chalmers, A. F., Villate, J. A. P., Máñez, P. L., & Sedeño, E. P. (2000). *¿Qué es esa cosa llamada ciencia?* (No. Q175 C 3218 2000). Madrid: Siglo XXI.

Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narvárez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25).

Corficolombiana (2006) Sector Farmacéutico Colombiano. Recuperado en:

<https://www.corficolombiana.com/WebCorficolombiana/Repositorio/Informes/archivo2262.pdf>

Creswell, John W. (1994). *Diseño de investigación. Aproximaciones cualitativas y cuantitativas*. Sage.

CVN (2017) Industrias farmaceuticas: Principales retos del sector en la economia colombiana. Recuperado el: 18 de octubre del 2018.

Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(2), 271-302.

Dilthey, W. (2000). *Dos escritos sobre hermenéutica* (Vol. 164). Ediciones AKAL.

Dinero (2017) Laboratorios farmacéuticos buscan fortalecerse en Colombia Recuperado el 11 de noviembre de 2018. En: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/sector-farmaceutico-aumenta-inversiones-en-colombia/252649>

Denison, D., 1991. *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá, Legis.

Denison, D. (2000). *Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?*
Lausanne: International Institute for Management Development.

Denison, D. and Mishra, A. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*.
Organizational Science, 6 (2), 204-223.

Dinero (1995) Valle Inc. Recuperado el: 11 de noviembre de 2018 En:
<https://www.dinero.com/archivo/articulo/valle-inc/30350>

Dinero (2016) Los mejores laboratorios farmacéuticos.

Dinero (2017) Las 20 empresas farmacéuticas más destacadas del mercado colombiano.

Díez, J. P. (2010) *La aportación a la psicología social del interaccionismo simbólico: una revisión
histórica*. *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, 9(1), 23-42.

EL PAÍS (2006) Johnson & Johnson compra la filial de consumo de Pfizer por más de 13.000
millones de euros. Recuperado en:
https://elpais.com/economia/2006/06/26/actualidad/1151307179_850215.html. El: 15 de
noviembre del 2018.

EL TIEMPO (2017) Las Empresas Farmacéuticas Más Destacadas Del Mercado Colombiano.

RECUPERADO EL 11 DE NOVIEMBRE DE 2018, EN:

<https://www.dinero.com/empresas/articulo/las-mayores-empresas-farmaceuticas-de-colombia/245518>

Etkin, J. R., & Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*.

Paidós.

Flores (2007), *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A. Perú*

Góngora, J. D. C. G. (2011). Juventud, trabajo, desempleo e identidad: un enfoque psicosocial.

Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social, 11(3), 165-182.

Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana,.

Hagerty, B. M. K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M. & Collier, P. (1992). Sense of belonging: A vital health concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6(3), 172-177.

[http://dx.doi.org/10.1016/0883-9417\(92\)90028-H](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9417(92)90028-H).

Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25).

**CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS
EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-
COLOMBIA**

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Análisis Datos Cualitativos*. En: Metodología de la investigación. New York: McGraw-Hill Interamericana, 408-488.
- Hoefle, M. L. (2000). The early history of Parke-Davis and Company. *Bulletin for the History of Chemistry*, 25(1), 28.
- Hofstede, G. (1999). Cultura y organizaciones. El software mental. *Madrid: Alianza Editorial*.
- Invest in Bogotá (2019) Pharmaceuticals. Recuperado el: 20 de enero del 2019.
En:<https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/farmaceuticos-en-bogota>
- Invest Pacific (2019) Sectores de Inversión: Farmacéutico. Recuperado el: 13/05/2019.
En:<http://www.investpacific.org/es/sectores-de-inversion.php?id=428>
- Kast Fremont, E., & Rosenzweig, J. E. (1988). Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias.
- León y García (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.

**CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS
EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-
COLOMBIA**

Max-Neef, M. (1991). De la esterilidad de la certeza a la fecundidad de la incertidumbre.

In Ponencia presentada al Congreso internacional de la creatividad. Universidad Javeriana, facultad de psicología, Bogotá.

Muñoz, Ó. A., & del Castillo, R. M. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de administración*, 26(47), 259-283. corporación financiera colombiana

O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California management review*, 31(4), 9-25.

Ospina (2017). *Compresión de la configuración contemporánea de identidad laboral en América Latina*. Colombia.

Páramo Morales, D. (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación científica. *Pensamiento & gestión*, (39), 1-7.

Pérez, C. (2002). Definición de ontología como especificación del conocimiento.

Pérez, E. R. (2008). Nuevas realidades organizacionales y del mundo del trabajo: implicaciones para la construcción de la identidad o del sujeto. *Informes psicológicos*, 10(10), 65-80.

Perinat, A. (2001). Mitos y metáforas como formas de conocimiento y saber. *La mente reconsiderada. En homenaje a Angel Rivière*, 103-119.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Perlo, C. (2006). Aportes del interaccionismo simbólico a las teorías de la organización. Invenio: Revista de investigación académica, (16), 89-107.

Pfizer Inc. (2012-2017) Warner Lambert. 2000: Pfizer Joins Forces With Warner-Lambert.

Recuperado en: https://www.pfizer.com/about/history/pfizer_warner_lambert

Portafolio (2016) Nueve meses después de su salida del país Chiclets Adams selló un acuerdo con sus trabajadores. Recuperado en: <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/chiclets-adams-colombia-llego-acuerdo-trabajadores-492503>. El: 7 de Noviembre de 2018.

Portafolio (2017) La gran fortaleza del Valle del Cauca es la diversidad productiva'. Recuperado el 20 de Enero 2019. En: <https://www.portafolio.co/economia/crecimiento-economico-valle-del-cauca-503704>

Política Farmacéutica Nacional (2012) Farmacéutica y Medicamentos. Recuperado en:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Farmaceuticos.pdf>. El: 7 de noviembre 2018.

Porras (2009). *Elementos básicos para el análisis de la cultura de las organizaciones desde la psicología*. Bogotá: Colombia

Potter, J. (1998). *La representación de la realidad: discurso retórica y construcción social*.

Barcelona: Paidós

Ricoeur, P. (2006). La vida: un relato en busca de narrador.

**CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS
EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-
COLOMBIA**

Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversas: Perspectivas en Psicología*, 8(2).

Salgado (2007), *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológicos y retos*.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.,.

Semana (2001). Las 100 empresas más grandes de Colombia.

Sennett, R. (2018). *La cultura del nuevo capitalismo* (Vol. 349). Anagrama.

Sepúlveda Mora, J. A., & Duque Lopera, A. A. (2015) Caracterización Del Sector Farmacéutico En El Enfoque Por Entornos. Colegio Nacional De Químicos Farmacéuticos. Recuperado El 11 De noviembre 2018. EN:<https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2142/1/3065.pdf>

Sisto, V., & Fardella, C. (2008). Narrándose en la flexibilidad. Un análisis narrativo discursivo de la identidad en tiempos de flexibilidad laboral. *Revista de Psicología*, 17(2), ág-59.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358

Soto, Á. (2011). Narrativas de profesionales chilenos sobre sus trayectorias laborales: la construcción de identidades en el trabajo. *Psykhe (Santiago)*, 20(1), 15-27.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 468-481.

ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS. MODELO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.

<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría</i>	<i>Ejes temáticos</i>	<i>Preguntas</i>
<i>Cultura organizacional</i>	Identidad	Relaciones	¿Qué cargo desempeñaba usted en Warner Lambert? Habitualmente en el trabajo con

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

<p><i>Marco de referencia compartido de valores de trabajo, aceptados por el grupo de personas, que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas, lo cual permite distinguir una organización de otra. Etkin & Schvarstein (2005). Schein (1985) patrón de</i></p>	<p>Aquello que es propio de la organización, en cierta medida invariante, en el sentido que su transformación implica la aparición de una nueva organización (158), es decir, que la organización posee un núcleo central que las identifica (159).</p>	<p>Las organizaciones se encuentran compuestas por sujetos que desempeñan roles dentro del sistema y que estos se encuentran interactuando constantemente generando vínculos entre ellos. Etkin & Schvarstein (2005).</p> <p>Palabras claves: roles, poder, liderazgo.</p>	<p>¿Cuáles cargos se relacionaba y cómo era esa relación?</p> <p>¿Qué cree que caracterizaba el trato de las personas en Warner Lambert?</p> <p>Describe cómo eran las relaciones entre colegas, jefes y colaboradores en Warner Lambert.</p> <p>Describe las relaciones con sus jefes y pares en Warner Lambert, ¿Qué las hacía</p>
--	---	---	--

supuestos

básicos

compartidos

que son

aprendidos por

un grupo (18)

diferente de otras

empresas en las

cuales Ud. ha

trabajado?

Descríbeme cómo

era su área de

trabajo

¿Cuántas personas

había en el área?

¿Quién era su

jefe?

A parte del jefe

¿Había algún

líder, alguien que

hablara por

ustedes o los

representara frente

a exigencias o

dificultades?

¿Algún

colaborador podía

aspirar a ser jefe?

¿Cómo?

¿Había algo que

los diferenciaba

frente a las otras

áreas?

Cuéntame una

situación en la

cual se te haya

presentado un

inconveniente con

un

compañero/superv

isor ¿Qué

sucedió?

**CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS
EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-
COLOMBIA**

Propósitos

¿Cuéntame un
poco sobre las
normas o políticas
generales de
Warner Lambert?

Las políticas que orientan la acción de la organización, de tal forma que sin estas la organización se desintegraría.

Palabras claves:

Políticas, políticas de calidad, normas.

¿Cuál consideras que era el reto de tu cargo en Warner Lambert?

¿Qué consideras que era para la organización lo más importante en cuanto a los productos que comercializaban?

¿Manejaban políticas de calidad de fabricación?

¿Qué se hacía cuando se cometía un error?

¿Porque esto no

debía suceder?

¿Cómo sabía
usted que fue un
buen día de
trabajo?

¿Cuál cree usted
era la meta de su
cargo?

¿Cuál era el lema
de trabajo de
Warner Lambert?

¿Cuáles eran las
fortalezas de
Warner Lambert
frente a otras
compañías?

¿Cómo describiría
usted el proceso
de trabajo para

que los productos
fueran exitosos en
el mercado?

¿Cómo trabajan
las diferentes
áreas para lograr
el éxito?

**CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS
EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-
COLOMBIA**

**Capacidades
existentes**

¿Qué crees que
diferenciaba a
Warner Lambert
de las demás
organizaciones?

**CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS
EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-
COLOMBIA**

Los recursos que posee la organización, no solo materiales, sino también: normas, archivos, técnicas, recursos, modelos y declaraciones de principios.

¿Cómo eran los laboratorios o industrias en Cali o Colombia antes de que llegara Warner Lambert?

¿Por qué los profesionales deseaban trabajar en Warner Lambert?

¿Cuándo se requería innovar o desarrollar un nuevo producto cómo era el proceso desde la idea hasta la comercialización?

¿Tenían secretos

industriales? ¿En
qué consistían?

¿Había personas o
áreas que fueran
tratadas con
mayor respeto o
más queridas por
su labor para
Warner Lambert?

¿Cuáles y por
qué?

¿Con cuales
recursos contaban
en sus áreas de
trabajo que les
permitían realizar
su quehacer?

**CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS
EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-
COLOMBIA**

Orden	Prácticas	¿Podrías
instituido		contextualizar un poco cómo era trabajar en Warner Lambert?

Hace referencia a las manifestaciones de la cultura, si bien pueden ser visibles para el observador externos, solo hayan sentido en la interpretación propia de los miembros del grupo (Hofstede, 1990:39)

¿Descríbeme un día de trabajo en Warner Lambert?

Realizaban actividades que ustedes consideraban propias de la organización ¿cuáles?

¿Cómo era el proceso de selección, contratación e inducción en Warner Lambert?

¿Cómo sabía un trabajador que estaba haciendo las cosas bien o

que estaba

cometiendo un

error?

¿Qué era lo que

más odiaba de su

trabajo?

¿Qué es lo que

más extraña?

¿Dónde o en qué

casos se aplicaba

la disciplina es

decir en qué

ocasiones no se

toleraba salirse de

la norma?

¿Qué festividades

o celebraciones

recuerda?

**CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS
EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-
COLOMBIA**

Artefactos

¿Recuerdas cuál
era la misión,
visión y valores

Aquellos elementos que se encuentran en un nivel superficial del análisis organizacional, aquí se manifiestan aquellos fenómenos que pueden ser observados fácilmente, entre los elementos que contienen se encuentran: el espacio físico, el lenguaje, la tecnología y los productos; creaciones, estilo (evidenciado en la forma de vestir y los modales), los mitos, las historias, misión, visión, y los rituales y ceremonias. Schein (1985)	organizacionales de Warner Lambert? ¿Qué líneas de productos manejaba Warner Lambert? ¿Qué tipo de celebraciones y momentos de encuentro solían haber en Warner Lambert? ¿Cuál era el código de vestir en Warner Lambert? ¿Cambiaba en alguna ocasión? ¿Había mitos
---	--

dentro de la
organización?

¿Dentro de la
organización
había personas
importantes, es
decir que su
historia fuera
conocida por
todos?

¿Recuerdas
aspectos acerca de
la historia de la
organización?

¿Cuándo se
fundó? ¿Quién la
fundó? ¿En qué
países estaba la
organización
¿Cuando llegó a
Colombia?

¿Quién era el
presidente de la
organización en
Colombia?

¿Cuáles son los
hitos en la historia
de Warner
Lambert?

A quien
admirabas dentro
de la organización

¿Por qué?

¿Recuerdas
alguna anécdota?

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Creencias y valores

Son intangibles e inconscientes, pero influye en la manera de actuar, ver y resolver situaciones presentadas. Schein (1985)

¿Cuales eran los valores de Warner

Lambert?

¿Qué características se debían tener para ser un trabajador de Warner Lambert?

Cuando ingresaba

un trabajador que
no encajaba en la
cultura de Warner
Lambert ¿Por qué
sucedió?

¿Qué era lo raro o
extraño en él?

¿Qué cree usted
que tiene Warner
Lambert para que
los que trabajaron
allí la recuerden
hoy en día?

¿Si pudiera revivir
a Warner
Lambert, qué
rescataría y que
dejaría en el
pasado?

¿Cómo se
evidenciaban los
valores en el día a
día?

¿Cómo la
organización
fomentaba que sus
colaboradores
contarían con estos
valores?

Supuestos básicos

Se encuentran
relacionados con las
ideas que dan cuenta
del funcionamiento de
las mismas (Etkin &
Schvarstein, 2005:68).
Dichos supuestos, no se
encuentran en el campo
consciente del

¿Qué es lo que
más te emociona
de ser parte de
esta
investigación?

¿Qué siente ud. al
rememorar sus
vivencias en
Warner Lambert?

razonamiento, sino que
se dan por aceptados.

¿Por qué cree que
Warner Lambert
sigue tan
presente?

¿Hay algo más
que Ud. desee
contar sobre
Warner Lambert?

ANEXO 2: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A PROFUNDIDAD #1: SUJETO A

Para mantener la confidencialidad de la persona entrevistada se le cambiará el nombre.

Al igual que a diferentes organizaciones mencionadas.

Sujeto: Sujeto entrevistado

E1: Entrevistadora 1

E2: Entrevistadora 2

E1: Bueno, mi nombre es Milena Torres, mi compañera es Leidy González, y el día de hoy estamos aquí para hacer una entrevista acerca de la organización Warner Lambert, puesto que

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

nuestra tesis se trata de cómo fue la cultura organizacional en la ahora inexistente organización a partir de la experiencia de sus ex trabajadores. Entonces nosotros seleccionamos a la población que estuvo vinculada a esta empresa -cuando en sus inicios se llamaba "Warner Lambert", tenemos conocimiento que, a lo largo del tiempo, pasó por varias transiciones-. A partir del muestreo de la población nos dimos cuenta que usted encajaba ¿Bueno?

S: Bueno.

E1: Entonces: para empezar, le vamos a hacer unas preguntas acerca de su formación básica, datos básicos. ¿Me regalas tu nombre?

S: Mi nombre es Ricardo Toro* Carrasquilla.

E1: Okaaaaaaaay ¿Cuántos años tienes?

S: 56.

E1: ¿Cuándo empezaste a trabajar en la organización Warner Lambert?

S: En Warner ingrese en octubre de 1998.

E1: Okaaaay ¿Qué cargo desempeñabas cuando ingresaste a esta organización?

S: Entré como Químico Analista de Estabilidades en el Laboratorio.

E1: Okaaaay... perfecto. Antes de trabajar en Warner Lambert ¿trabajaste en alguna organización que perteneciese al mismo sector?

S: Claro.

E1: ¿Cómo se llama la organización?

S: Trabajé en BMS

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

E1: Okay, perfecto.

E2: ¿En qué áreas trabajaste en esta organización?

S: En BMS trabajé en el Laboratorio en el área de productos terminados, con los analistas. Luego de BMS me fui a lo que STW como jefe de servicios técnicos. Posteriormente me fui a Laboratorios HH, manejando la misma parte de coordinador de normas técnicas, todo lo que tenía que ver con auditorías y capacitación en buenas prácticas de manufactura. De ahí la HH también cerró, cerró planta, y fui a TK. De TK pasé a Warner Lambert, en el 98'.

E1: Okaaay. Y en Warner Lambert ¿En qué área estabas?

S: En Warner Lambert entré por el área de estabilidades del laboratorio.

E1: ¿Y tú eras analista de estabilidad?

S: Analista, pero en el área nos rotábamos la coordinación. Todos pasábamos coordinando a los demás compañeros, era por tiempos, o sea se la daba la oportunidad a uno seis meses o un año y se encargaba de toda la coordinación por revisión y así nos rotábamos. Eso fue en el área de Estabilidad. Ahí dentro de Warner Lambert tuve la oportunidad de pasar al área de Diseño de Calidad, que era la parte de validaciones de método, implementación de todas las metodologías que venían de casa matriz...

E1: ¿Qué significa la "Casa matriz"?

S: La "Casa matriz" es el laboratorio base que era en Estados Unidos. Y, como era una multinacional, tiene tripiadas en diferentes países. Entonces todas las técnicas que ellos montaban allá y que llegaban a acá, Colombia, nosotros teníamos que implementar los métodos acá, porque las condiciones de allá no son las mismas de acá. Entonces, en área de

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Diseño de Calidad, hacíamos eso: implementación de técnicas y validación de todos los métodos que utilizábamos para la valoración de los productos.

E2: ¿Tienes el dato de cuánto tiempo, en general, trabajaste en Warner Lambert?

S: Entré en el 98' y el cierre fue en el 2013. Eso fue alrededor de quince años, catorce y pico, casi quince años.

E1: ¿Qué clase de transformaciones tuvo Warner Lambert en estos años?

S: Warner, a raíz del proceso ese de globalización, muchas compañías se fusionaban con una, con otra; el uno compraba al otro y así... Entonces Warner Lambert también cayó en ese proceso, y en ese proceso, digamos, entró como primera instancia Pfizer. Warner Lambert tenía posicionado unos productos de calidad y, de hecho, tenía varias líneas o plantas: Chiclet's Adams, estaba la parte farmacéutica y estaba la parte cosmética. A raíz de que Warner Lambert como que se puso solamente en Estados Unidos. Hubo varios opeionados -e incluso hubo momento ya se decía que nosotros hacíamos parte de WAI-, pero como que a nivel internacional hay unas normas de manejo de ese tipo de ventas, porque se estaban haciendo bajo de cuerda. Pfizer apeló y postuló y, al final, quién compró Warner Lambert se puede decir que fueron ellos.

En ese proceso de fusión, obviamente, hubo una reingeniería: salió mucha gente, porque, obviamente, ya Pfizer trajo personal y mucha gente que venía con esa cultura Warner Lambert salió indemnizada.

E2: Tú mencionabas que tenías el cargo de Químico Analista ¿verdad?

S: Químico Analista... en el área de Estabilidad inicié.

E2: Exacto ¿tú cambiaste de cargo alguna vez?

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S: Exactamente. Ahí en Warner Lambert, como les comenté, yo entré por el área de Estabilidad. Ahí en dentro de esta área hubo cambios, porque entré como analista y también fui coordinador de estabilidad del laboratorio. Luego me dieron la oportunidad de pasar a Diseño que, en el laboratorio, era la parte TOC. Estuve ahí en Diseño de Calidad. Posteriormente pasé al área que llaman allá de Liberación de Productos Terminados, ahí volví a analistas, pero me dieron la oportunidad de coordinar la programación y ahí estuve un buen tiempo, hasta prácticamente que cerro.

E2: ¿Y de qué dependía el cambio de cargo?

S: Se rotaba uno para manejar todas las áreas del laboratorio y en el laboratorio, básicamente, uno quería diseño porque, a nivel salarial, era mejor. En Productos Terminados ya la parte de Coordinación porque te daba un bagaje, una experiencia de manejar personal, de programar; de ya no estar en el día a día haciendo análisis, si no que ya tenían que ver con manejo de personal. Entonces eso te permitía obtener experiencia.

E1: Estos cambios en cada uno de estos cargos ¿hicieron parte de un proceso de selección o algo así?

S: Sí, había los famosos JobPosting, que uno se postulaba y hacían selección dentro de un grupo, en donde se hacían pruebas y todas esas cosas, y el que quedaba seleccionado se era el que...

E1: ¿Qué es un JobPosting?

S: JobPosting es un... como postularse a un cargo

E1: ¿Pero aparecía en alguna cartelera o cómo ustedes se daban cuentan que aparecía el JobPosting?

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S: Si, se daba cuenta uno de que iba a ver o de que se creaba una vacante en determinada área. Sobre todo, eso se vio para el paso de Estabilidad a Validación. Es decir: tenían en cuenta la experiencia de la persona y luego se hacían un sería de prueba, tanto psicológicas como técnica, porque era un manejo ya de la parte del área que demandaba un conocimiento, una capacitación o una experiencia, eran los analistas TOC en el área de Validaciones, porque ya iba no solo a hacer análisis de rutina, de liberación de productos, sino a implementar métodos nuevos, a validar los que ya estaban: eran los que daban la última palabra «Este método si es aplicable» o «Si es para utilizarlo en el laboratorio para la parte de Productos Terminados y de Estabilidad».

E1: Okaaaaaay. Con respecto a los dos cargos que desempeñaste ¿me podrías describir cuáles eran tus funciones, como Analista de Estabilidad y....?

S: Como Analista de Estabilidad era hacer análisis físico químicos, de HPLC, cromatografía de gases y absorción atómica.

E1: ¿De los productos de la compañía?

S: Correcto

E1: ¿Qué productos manejabas en los análisis?

S: En Warner Lambert se manejaba, farmacéuticos, productos como (xxx), (xxx), (xxx), Lavapentil, Neuropentil... Había una línea muy fuerte a nivel de corazón con productos bien posicionados de marca.

E1: Okaaaaaay.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S: Y en la parte de gases eran, más que todo, tipo cosméticos: Listerine y Lubridem, que se le hacían un análisis de cromatografía de gases que era, a la vez, la determinación de alcohol y aceites esencial como el mentol, el eucalipto, salicilato, todo eso...

E1: Okaaaay. Y cuando pasaste a validaciones ¿cuáles eran tus funciones?

S: La función básica eran esas: implementar nuevos métodos, probar los métodos que venían de Casa Matriz y validar.

E1: Okaaaay, listo. Vamos a hablar un poco de las personas que trabajaban dentro de la organización ¿vale? Quiero preguntarte qué crees que caracterizaba el trato de las personas que pertenecían a la organización Warner Lambert que se pueda distinguir de las otras organizaciones en donde has estado.

S: En Warner Lambert existía... como en todas las organizaciones vas encontrar situaciones o problemas y todo, pero ahí se manejaba un *colegaje*, inclusive allá uno no se llamaba por nombre, sino por la palabra *colega*: colega y colega: colega el gerente, colega la que servía el tinto, colega la que lavaba los materiales, colega... Todos manejaban ese término.

E1: Colega para dirigirse a otro sin importar la jerarquía.

S: Correcto. Eso tal vez lo diferenciaba de las otras compañías, pero obviamente también en donde hay un área que cuenta con mucha gente siempre uno se va a encontrar con situaciones entre compañero o cosas así, pero lo que caracterizaba a Warner Lambert, de pronto, de las demás compañías era ese respeto y los valores que manejaban, porque Warner Lambert tenía una jerarquía de valores que continuamente se estaban mostrando para inculcarlos.

E1: ¿Puedes describir cuál es la jerarquía de valores?

S: No...

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

E1: O sea, pero ¿no recuerdas cuáles eran los valores principales?

S: Valores de respeto, valores de...

E2: Tú dices que se encargaban mucho de mostrar los valores ¿cómo lo hacían? ¿Cómo los mostraban?

S: Con capacitaciones. Capacitaciones que daban y ahí mostraban siempre esos valores.

E2: ¿Y cada cuánto eran esas capacitaciones?

S: De hecho, había cronogramas de esas capacitaciones. La frecuencia podría ser seis meses, cada seis meses. Obviamente había programas de capacitación de otras cosas a nivel técnico, a nivel como de formación, de desempeño; de todas esas cosas había su cronograma. Pero siempre se inculcaba esa parte de los valores.

E1: ¿Y usted cree que los valores que se inculcaban cada tanto en estas capacitaciones si se evidenciaban en las personas que estaban dentro de la organización?

S: Si, pero, como te dije, obviamente hay... en toda organización vas a encontrar situaciones que van en contravía de...

E1: Si se encontraban estas situaciones ¿tú me puedes contar una de ese tipo?

S: Si. Por ejemplo: se inculcaba mucho lo del respeto ¿cierto?, y en Warner Lambert -no sé si por pasar a Pfizer, porque ellos siguieron la misma línea-, si habían situaciones de mal ambiente laboral, acá, como casa matriz tenía sistemas o herramientas que permitían que el colega pusiera sus quejas y eso se manejaba muy confidencial y si, digamos, había maltrato o mal manejo del jefe, gerente o lo que sea; a ellos [jefe, gerente, etc.] los llamaban y «Vea ¿qué está pasando?» y recibían también su entrenamiento para mejorar la situación laboral. Y uno veía el cambio, o sea que sí era efectivo. Había una herramienta que el teléfono rojo a

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

donde tú podías llamar y decir «Venga, está pasando esto aquí con Fulanito, jefe de tal área» ... lo llamaban a alistarlos, y le llamaban la atención y, me imagino, le ponían un cronograma de mejoraras.

E2: ¿Recuerdas una situación puntual en donde haya pasado un inconveniente, algún malentendido... algo?

S: Si, yo me acuerdo de una: en el laboratorio había un jefe que, en cierto modo, maltrataba verbalmente y la gente se quejó porque había un sistema de *feedback* que era sistematizado en donde la gente cuando no tiene que escribir o le da temor que le hagan seguimiento y mejor se quedan callados...

E1: ¿Por qué al escribir...?

S: Porque conocen la letra. Inclusive hubo unas personas que hicieron una carta en una ocasión y hubo una persona que dijo «traíganme todas las bitácoras» para mirar quién era, para ver la letra. Pero esa gente que, igualmente, actuaba así porque esos no eran los lineamientos de Casa Matriz, los lineamientos eran otros, sino que tú saber que, en ocasiones, el colombiano hay veces que... hay veces no son las normas que vienen de allá, entonces acá intentan mostrar otras como para justificar o hacer...

E1: Okaaaay. Nos estabas contando que, entonces, para que no les hicieran seguimientos a las letras se sistematizaba...

S: Claro, había un sistema y ahí la gente que tenía que contar las cosas las contaba y eso iba directamente a Casa Matriz y allá evaluaban y emitían un informe y ese informe se compartía en la reunión global para analizar todas las áreas y ver qué había que mejorar, qué había que corregir...

E2: ¿Esas reuniones cada cuánto se hacían?

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S: Esas reuniones podrían ser semestrales o anuales. Eso era para determinar los indicadores a nivel de todas las plantas del mundo: quién estaba mejor, quién iba abajo... Para hacer esas campañas de mejora para la compañía.

E1: Dices que había herramientas como esta sistematización de las encuestas y el teléfono de rojo, que garantizaban el anonimato de las quejas que se daban. Yo quiero preguntarte sobre recursos humanos ¿Ahí qué papel tenía dentro de la organización para garantizar también que no hubiesen esos conflictos de clima laboral?

S: Ya el manejo de eso si lo desconozco.

E1: Me refiero a por qué un colaborador preferiría utilizar el teléfono rojo en vez de dirigirse al encargado de recursos humanos.

S: Por el temor también de la gente a que, como es un nivel más alto en tanto dirección, gerencia o jefaturas; entre ellos se hablan y podría suceder que la persona pensara «Ah, de pronto este se les escapa el nombre y yo ya quedo evidenciado», y con el riesgo de perder el cargo.

E2: Además del *colegaje* ¿crees que había otra práctica que diferenciaba a Warner Lambert de otras organizaciones?

S: ¿Otra práctica? Lo que diferenciaba era el salario. Porque Warner Lambert era la empresa que mejor pagaba. Yo tuve inclusive una experiencia en Warner Lambert, en el sentido de que uno ve ahora y dice uno «Hm, qué diferencia», y cuál fue: cuando me estaban entrevistando preguntaron «La pregunta del millón: ¿cuál aspiración salarial?», y yo doy una

cantidad, pues doy una cantidad que sobrepasa, en cierta medida, lo que estoy ganando en donde estoy; y la persona que me estaba entrevistando me dice «No, para ese puesto es esto»: era mucho más. Hoy en día usted va una entrevista y le dicen «¿Cuál es su aspiración salarial?», «No... cuatro millones», «No, te estamos ofreciendo tres», y pueda que la banda salarial esté más arriba, pero siempre te quieren dar por la cabeza, cosa que me quedé asombrado en ese sentido, porque si yo dije «Bueno, cinco millones» en esa época me hubieran dicho «Si, cinco millones». Y realmente para ese cargo era más. Entonces eso también diferenciaba a la compañía o a la organización.

E1: Sí bien el salario era mucho mejor que las otras que las otras farmacéuticas que estaban acá, a veces el salario no suele ser todo, porque nos pueden pagar muy bien pero no nos sentimos tan bien a la hora de ir a trabajar ¿Eso podría suceder en el caso de Warner Lambert?

S: En WB-Pfizer existía algo que se llamaba el *Plan Balance* y el *Plan Balance* era que tú debías tener un balance entre tu trabajo y tu familia. Inclusive recursos humano ahí si intervenía mucho en el sentido de que hacía seguimiento de la hora de entrada tuya y la hora de salida. Se manejaba un horario, para algunas áreas, flexible. Obviamente el horario era de siete a cinco, pero habían personas-cargos que podían entrar a las 9 y salir un poquito más tarde. Recursos Humanos hacia un seguimiento en el sentido de mirar la hora de salida del personal y a la persona que regularmente o muy frecuente saliera demasiado tarde la llamaban al descargo. Pueden estar sucediendo dos cosas: una, que tengas una sobrecarga de trabajo y no te dé tiempo de organizar todo lo que tengas que hacer; o dos, que seas ineficiente, que no estés haciendo lo que tengas que hacer en el tiempo que es. Entonces ahí había ese plan.

Otra cosa que tenía WL: por lo general las empresas que tienen rutas de buses son las empresas que están fuera de la de la periferia: WL tenía sistema de rutas. Entonces ahí

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

también ya uno se programaba su trabajo de tal manera que hace uso de su ruta, no le tocaba quedarse: esa otro beneficio.

Otra ventaja que tenía la empresa: sistema de cafetería. En la cafetería tenía desayuno, almuerzo y a las tres, por allá..., tenía un refrigerio. Como en planta el tipo de trabajo es muy diferente, en el sentido de que no se justifica entrar a planta y salir, porque es cambiarse de ropa completamente y eso genera un costo para la empresa; sin embargo, la empresa tenía como, internamente, un sistema de esclusas y había una cafetería alterna en donde los operarios podían, en determinadas horas, tomarse su gaseosa, tomarse un refresco, tomarse su refrigerio. Mientras que nosotros, los de oficina, los de laboratorio, si íbamos a esa hora a la cafetería. Y ahí otra vez uno compartía ese descanso de las tres después de otra jornada.

E1: Tú comentas el *Plan Balance* ¿La organización tenía algún plan similar a este que sea como institucionalizado?

S: Tenía muchos programas. A nivel de RH estaba, yo no sé si allá también se llamaba PAE, que era un sistema donde había como seguimiento de psicóloga, orientando personas que estaban, de pronto, buscando ese tipo de asesorías. Sino que acá en TK se llama así, no sé si allá era igual.

E1: Pero en ese punto de atención donde habían psicólogas ¿Eran psicólogas encargadas de la organización o psicólogas que se encargaban de las problemáticas que tenía los miembros de la organización?

S: Hacía parte de la empresa, de la organización...

E1: ¿Pero la gente podía ir a comentarle los problemas personales?

S: Ah sí, claro.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

E1: Okaaaaay ¿les hacían seguimiento?

S: Si..., claro

E1: ¿Había algún otro programa?

S: estaba el programa de las pausas activas en donde luego de terminada jornada de trabajo se hacían pausas activas.

E1: ¿Cómo eran las pausas activas?

S: Las pausas activas, más que todo, eran tipos de relajamiento, de ejercicio, de movimiento; de... su nombre lo dice «pausas activas»: me retiro de mi trabajo para relajarme, hacer ejercicios de cabeza, de cuerpo, de brazo. Cinco o diez minutos haciendo ejercicio como para no caer en la rutina del trabajo y del estrés.

E1: Tú los has dicho: en el trabajo hay muchas rutinas; hay muchos procesos que se vuelven demasiado rutinarios y, adicionalmente, las jornadas son muy largas. O sea, digamos: una jornada de ocho o diez horas, que se multiplica los cinco días de la semana, así un mes y etc.; es mucho tiempo haciendo una actividad que puede llegar a ser rutinaria. Yo quisiera preguntarte si estos espacios en donde ustedes podría podían ir a tomar su desayuno, su almuerzo, su refrigerio y adicional sus pausas activas; les permitían descansar de pronto de esta labor tan rutinaria.

S: El hecho hacerlo ya estabas descansando.

E1: Y ahora yo te quiero en cuanto a la relación entre los compañeros en estos espacios: tú dices que compartes compartes con tus colegas esta parte del refrigerio ¿Qué se siente tener estos espacios en la empresa para compartir con tus compañeros?

S: ¿Cómo así?

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

E1: Okaaaay. No en todas las empresas se ofrece como que varios espacios para que las personas vayan a tomar su refrigerio, por lo general cuando uno va y lo hace, pues lo hace con sus compañeros de área. Pero aquí tienes tres opciones que son desayuno, almuerzo y refrigerio para compartir con ellos. ¿Qué diferencia hay que WL hiciese eso a organizaciones que no lo hacen? ¿Cuál era el plus, si lo había?

S: El plus está en que, de pronto, tú en la pausa activa te relajas de esa actividad que estás haciendo. En los refrigerios, en el almuerzo, por lo general, es una actividad en donde, de pronto, no tiene la presión del trabajo como tal, pero sí compartes con tus compañeros y hablan de temas generales o del momento.

E1: ¿Y consideras que este espacio era valioso para ti?

S: Claro, porque eso hace que uno... estar en la rutina muchas veces tensiona, muchas veces te estresa. Y eso hace que el comportamiento con tus compañeros, de pronto, las actividades de rutina cansen.

E2: Tú dices que salías con tus compañeros a estos espacios, pero ¿hablas de los compañeros de área o entre áreas también se relacionaban?

S: Por lo general... Es decir: el laboratorio, aparte del laboratorio, internamente tiene varias varias áreas. El laboratorio se componía de Analista de Materia Prima, Analista de Producto Terminado, Analista de Validaciones, Analista de Estabilidad. Como, en el caso mío pues, como había hecho un recorrido por todas las áreas, uno podía compartir con todos, pero obviamente tú compartes con el grupo con el que tienes más afinidad. Y, prácticamente, tú sales a almorzar o sales a hablar es con los de tu propia área, pero sí se prestaba para que hubiese integración. De hecho, a nivel de integración, la empresa también tenía otras actividades como la fiesta de los niños en diciembre, la fiesta de la empresa como tal del

trabajador: ahí si hay una integración general, en donde tú compartes con todo el mundo, pero los espacios como de refrigerio y almuerzo, por lo general, tú compartes o te sientas a la mesa con los tuyos, con el grupito tuyo, en donde tú puedes tocar temas de la actualidad, tocar temas de trabajo

E2: En cuanto a las pausas activas ¿tú crees que la gente disfrutaba ese momento o era más como una obligación?

S: Eran las dos cosas. Era obligado porque era algo corporativo, entonces tenías que cumplirlo. Y, de hecho, cómo había permiso para hacer esas pausas, se les hacía seguimiento. Y había indicadores que te mostraban si tú venías o no. Entonces sí tenía uno que hacerlo obligatoriamente.

E2: Pero, a pesar de que era obligatorio...

S: Uno lo disfruta, en ese sentido, porque deja esa tensión... Muchas veces el trabajo de laboratorio es tensionante, en el sentido de que algo a alguien no le puede estar funcionando y está estresado. El hecho, de pronto, también de salir a hacer esas pausas activas le podía dar espacios para para mejorar o para descansar de ese momento, y de pronto que le fluyeran mejor después de haberlas hecho. Pero ahí lo de las pausas activas también es como más médico, como para evitar, digamos: lo que están sentados, siempre sentados, como tipo ergonómico: también se miraba esa parte, o sea, que se levantará e hiciera su serie ejercicios repetitivos también, porque ocho horas sentado... Aunque el analista no se sienta.

E1: Tú consideras que estas pausas activas, en relación con esto de lo ergonómico, ¿cómo le beneficia?

S: A la empresa le puede beneficiar en el sentido de que a la empresa no le conviene tampoco incapacitar gente por por estrés o incapacitar gente por exposiciones prolongadas sentado

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

manejando computador hermano. Entonces se hace ejercicio como para evitar precisamente eso. Le puede a la empresa, en el sentido de que no haya personas que se incapaciten por esa situación.

E1: Volviendo al área de trabajo en la cual estabas, yo quiero que me describas cuántas personas había en tu área. Pueden ser cualquiera de las dos: Validaciones o Estabilidad.

S: O en el Laboratorio, porque en el laboratorio era todo junto. O sea, está un espacio donde ni siquiera estaban separados. Pero cada quien sabía en dónde estaba, o sea, podríamos en esa época ser como 70 u 80 personas en el laboratorio como tal. De pronto de esas 70, 20 de Estabilidad, 20 de Producto Terminados, de Materia Prima de Validaciones... Pero habían como 80 personas. Por eso te decía: de todas maneras, más encontrar problemas, vas a encontrar roses, en el sentido de que el uno vaya a ser otra cosas y el otro entre y se moleste, se incomode, no sé.

E1: En cuanto a los compañeros, esas situaciones problema que pudiesen suceder ¿usted recuerda una puntualmente, una situación como problemática con algún compañero?

S: Yo prácticamente no tuve problema con nadie.

E1: Okaaaay. Pero no tiene que se problemática en el sentido de una discusión o algo grave, sino que cómo describes que pueden haber este tipo de situaciones.

S: Bueno, como hay muchas personas y, de pronto, también hay muchos equipos que son compartidos, comunes a todas las áreas, muchas veces, de pronto, tu observas que algún compañero estuviera haciendo análisis y la otra persona también estresada, por su afán de cumplir un tiempo, porque allá -eso sí se maneja- tú llegabas y ya tenían un programa de trabajo que debías cumplir y entregar al día. Esa era la idea: de que en tu día entregaras lo que

tenías programado. De pronto sí había gente azarada y eso generaba, de pronto, situaciones de este tipo, pero de qué problemas, problemas...

E1: Por ejemplo digamos que usted iba a utilizar un equipo y se le presenta una persona que le va a decir «Necesito usar el equipo, por favor agilice». En esa situación ¿Usted qué haría o qué hizo?

S: Sencillamente: si yo lo cogí primero, espera el tiempo |y con mucho gusto ya usted puede coger el equipo. No iba a dejar de hacer algo porque otro lo necesitara. De pronto antes uno sí podía uno establecer prioridades y llegar a un acuerdo. Pero si yo ya estaba haciendo un análisis, tenía que terminar.

E1: Cuando dices que, de pronto, se podría dialogar para priorizar ¿Cuáles análisis, de pronto, terminaban antes o necesitaban más tiempo? ¿Se podría hacer eso, si era posible hablar con ellos y que lo tomarán, pues, de una buena manera esta forma de organizar el tiempo en el equipo.

S: Sí.

E1: ¿Y cómo lo podrías observar? Tú me dices «Sí», pero...

S: Sí, porque sí se hacía. Por ejemplo, muchas veces, como programador de análisis y que también fui Coordinador, uno podía programar el mismo equipo. Pero uno sabía que un análisis podía salir primero, entonces lo programaba de tal forma que fuera más productivo. Eso a nivel de equipo grandes, pero a nivel de equipo chicos era diálogo entre los compañeros.

E1: Okay, perfecto. ¿El área del Laboratorio cómo se distinguía de las otras áreas?

Puede ser de las personas que laboran ahí y del trato...

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S: Había de todo. Físico el Laboratorio es muy diferente a la parte de oficina. De hecho cuando la gente de oficina entraba al Laboratorio se quedaba asombrada porque no se imaginaban la cantidad de equipo instrumental, de todo ese material de laboratorios, es decir, no se imaginaban eso. A nivel de trato, había buen compañerismo, pero, como le comenté ahora, en ocasiones había ciertas situaciones de incomodidad. No son problemas, son situaciones que me parecen a mí normales, aunque entre mayor es el grupo de gente mayores posibilidades de problemas o de situaciones...

E1: ¿Cómo era el jefe del área de Laboratorio? Me dice que el laboratorio es grande, que había varias personas ¿pero se distinguían entre los jefes de la cada una de las áreas que conformaban en el laboratorio? Cada área tenía su jefe...

S: Sí.

E1: ¿Y cómo era el jefe, en particular, del área en la que usted estaba?

S: Yo tuve varios jefes. Nosotros en laboratorio tuvimos un jefe que, yo te comenté: estaba el Laboratorio, en él había una dirección técnica, ahí venía un área que se llamaba Aseguramiento de Calidad, que tenía su jefe, y Control de Calidad, que tenía su jefe. Aseguramiento de Calidad tenía a su personal, que era más que todo administrativo; Control de Calidad si tenía dirección técnica, gerente y, aparte, tenía ya los jefes de área: Jefe de Producto Terminado, Jefe de Estabilidad, Jefe de Diseño de Calidad. Cuando uno dice «Laboratorio» se refiere más que todo los que hacen análisis para liberar al comercio los productos terminados que se elabora. Ese ese tenía a cargo Producto Terminado y Materia Prima.

E1: ¿Cómo era el jefe en el área que tú estabas?

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S: Tuve varios jefe. Por ejemplo, en los último años yo estuve como Coordinador de la parte de Productos Terminados y del Laboratorio. Yo era la mano derecha de ella [la jefe], había una relación de confianza, me confiaba muchas cosas y se le respondía con el trabajo. Pero también tuve jefes que no eran justos o tenían mal manejo del personal. No tenían como ese carisma, el «don de gente» que llaman, y tuve también de ese tipo. Incluso habían momentos donde ya se tornaban personales las cosas.

E2: Cuando dices que no eran justo ¿a qué te refieres?

S: Caso puntual: en una ocasión a mi esposa tenía una cirugía y yo pedí un permiso. El jefe me dijo eso no era calamidad, porque era mi esposa y no era un familiar en línea directa. Entonces yo me manifesté y le dije «Me da mucha pena con usted, pero, si ella está sola, quién puede asistirle a ella soy yo. De manera que me parece equivocada». Entonces yo le dije «Me voy a tomar el atrevimiento de ir a recursos humanos». Fui a recursos humanos y me dijeron que eso es una calamidad, que podía ir.

O sea: por eso yo le comenté ahora que muchas veces no son las directrices de la compañía las que funcionen mal, sino las personas que están ahí: hay personas que se toman unas atribuciones que van en contravía de lo corporativo.

E1: Ahora vamos hablar un poco, puntualmente, del componente corporativo. Para empezar quiero que me comenten un poco cuáles eran las normas que uno podía observar en la organización Warner Lambert, que fueran normativas; que una sabía que, si las rompía, pues había algún problema.

S: Es que lo que pasa es que como norma... Ahora están como descritas muchas cosas. De pronto el corporativo están como lo de los valores, normas... Y de pronto a uno se les escapa decirte esto era así, así y así.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

E1: Pero de lo que recuerdas del común....o sea. , que entre los compañeros supiesen que habían cosas que no se pudiesen hacer ¿No había nada?

S: Sí, pero decírtelas ahora puntuales así no...

E1:Dentro del cargo que tú estabas desempeñando ¿Cuál consideras que era el propósito del cargo o el reto que tenía ese cargo? ¿Por qué era ese cargo importante?

S: ¿Eso no tiene que ver con la pregunta que hiciste anteriormente de las funciones?

E1: Si: tú tenías que tenías cumplir. Pero, para ti, ¿por qué consideras que ese cargo resultaba importante para la compañía?

S: ¿El Estabilidad por qué es importante para la compañía? Porque es el que permite determinar el tiempo que un producto puede estar vigente en el comercio. Para la empresa es importante llevar a cabo esos estudios por esas regulaciones que hay hoy por hoy, con estas entidades como el Invima aquí en Colombia. O sea: hay unas exigencias, se tienen que cumplir, esa era la importancia de Estabilidad para la empresa.

¿Producto Terminado por qué? Porque producto es el que libera para la venta y a la empresa le interesa que salga: entre más haga más vende.

Todo sobre encadenado: Validaciones es importante porque los métodos deben ser robustos, deben ser eficientes para hacer lo que se dice que deben hacer. Estabilidad y Producto Terminado necesitan que sus métodos estén validados. Entonces esa es como la importancia.

E1: ¿Qué consideras que era para la organización lo más importante en cuanto a los productos que comercializaban?

S: Ellos manejaban... Mira , de hecho habían productos que no generan mucho dinero, sino que estaban dedicados a la parte social, tipo Eutroid: eso no daba mucha ganancia, pero se

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

fabricaba porque la gente lo necesita. En cierto modo no generaba ganancias para la compañía, sino que muchas había un backup y fabricaban un lote para las entidades tipo seguro, entidades sociales. El plus de los productos era la calidad. O sea: a la gente se le da es calidad y un producto salía y uno iba seguro de que el producto salía bien.

E1: ¿Cómo se garantizaba que estos productos fueran de alta calidad?

S: Para eso había un sistema de calidad en el Laboratorio.

E1: ¿Y ese sistema de calidad usted considera que funcionaba?

S: Sí, porque eran, yo te dije ahora, métodos validados; eran métodos robustos. Otra política que tenía Pfizer y WL: no se permitía los retrocesos: si por algún momento un producto, en el amor Laboratorio, no daba lo que debía dar, se botaba. Y eso muchas veces implicaba millones de millones y millones... No se permitía el retroceso.

E1: Todo está en pro de garantizar la calidad.

S: Y de hecho, sí tú miras, Pfizer compra a Warner Lambert. No lo compra por todos los productos, lo compara por uno solo, que es el que está mejor posicionado a nivel mundial: el (xxx). Yo le comenté que WB manejaba como cuatro o tres líneas: chicles, cosméticos y farmacéutico. Entonces Pfizer coge lo farmacéutico, su manejo fue que retomó los productos que estaban mejor posicionados, no los de venta libre.

Entonces entra J y la misma jugada. ¿J porque compró a Pfizer, porque le compró esos productos? Por el Listerine y la Lubridem, porque estaban mejor posicionados que los de ellos. J «dice a mí no me interesa esto, yo me quedo con Listerine y con Lubridem y esto lo envío a la otra planta que tengo allá». Por eso es que uno ve que a JJ nunca le interesó la gente, ni siquiera continuó con la línea que venía Warner Lambert-Pfizer. Es más: cuando JJ dice que compra, Pfizer dice «aquí tienen no sé cuántos billones para que indemnices al

personal. J no hizo eso: ellos negociaron con uno tratando siempre de ir en ventaja. Cuando hubo la primera reingeniería Pfizer-Warner Lambert, los colegas salieron bien indemnizados. Con JJ, aun cuando uno salió bien e indemnizado, en el sentido de que se te da más de lo legal, no sólo legal sino algo más; estaba muy por debajo de lo que Pfizer había prometido. Inclusive ya después de mucho tiempo, Pfizer manifestó que estaba arrepentido de haber hecho ese negocio, porque vio que J no respondió a la expectativa que se tenía con la gente. Es más, si tú miras a J como tal que puede ser una planta, puede ser una compañía también multinacional muy buena; el trato allá es muy diferente al de Warner Lambert-Pfizer. Cuando cuando J adquiere a Pfizer, que viene mucha gente de allá, uno observaba ahí el trato: el trato era déspota, era negrero, el trato era de «tú tienes la culpa», el trato no era de la conciliación: es un trato muy diferente que uno ve la diferencia qué diferencia.

JJ es una compañía de consumo. Cuando ellos llegaron acá muchas de la políticas de calidad se las tiraron por la faja.

Por ejemplo el Listerine: tenía procesos previos para el envasado del producto. Eso implicaba costos. JJ decía «No, eliminemos esto. Hagámoslo así». Entonces se empezó a observar que la calidad ya estaba mermando en los productos. La Lubriderm digamos comenzaron a cambiar los proceso ¿en qué sentido? en que si la Lubridem nutritiva decía que tenía vitamina e ,y tenía vitamina e, vitamina a, vitamina no sé cosa; entonces J comenzó a cambiar los procesos en el sentido de ir disminuyendo las cantidades de los componentes del producto. Entonces eso hacía que los productos fueran bajando de calidad.

JJ es pura propaganda, pura publicidad, Warner Lamber no: sí decían que tenía eso, tenía eso. ¿Cómo cambiaron los sistemas de calidad? En los sistemas de calidad siempre debe haber un verificador: uno que hace una cosa, otro que le revisa y aprueba y mirá si hay errores o no, para evitar de que algo salga mal. J no.

E1: ¿Cómo te hacía sentir esa diferencia?

S: Como ún... que después de estar en el crecimiento de todo un sistema de calidad, este se viniera abajo por decisiones del personal de allá que uno decía «No, pero, ¿cómo así?». Por ejemplo: había un producto tipo Mylanta: había un proceso que se le hacía y podría ser el más bobo. Cuando la están envasando, y están en caliente, los frascos se voltean. Llegó un ingeniero de JJ y dice «¿Cómo que se voltean? Saquen eso así»: resultado del análisis laboratorio: contaminado. Otro lote: análisis de laboratorio: contaminado. Siete lotes de Mylanta Plus contaminados. Cuando digo contaminados me refiero a bacterias y vainas así.

¿Por qué se contaminaba? Porque al señor ingeniero se le ocurrió la idea de que no le gustaba. Lo que sucede es que eso se volteaba porque, como estaba en caliente, el líquido, en cierta manera, le hacía tratamiento ahí a la tapa: lo volteabas para que hirviera la tapa y que no entraran los microorganismo al envase. Por el contrario, si se dejaba así, la tapa quedaba expuesta. Resultado: siete lotes a la basura.

Nunca pudieron montar con J. La Mylanta, prácticamente, acabó. Y yo decía «¿Cómo así? ¿Cómo acabar con esa cultura?», eso era lo que le dolía a uno. Yo duré 15 años, pero había gente que duró 20, 30 años e incluso más: todos esos años formándose y creciendo allá. Fuimos creciendo con ella y, de la noche a la mañana, vino J y acabó con todo eso: eso es lo que a uno le dolía y al recordar duele. Cuando veía uno sacar los equipos... Yo vi eso, porque fui uno de los últimos que salimos: cuando nosotros llegamos vimos cómo llegó, cómo lo levantamos, cómo se amplió, cómo creció y con J todo se acabó. Eso es lo que, de pronto, a uno le dolía. Y nosotros tuvimos una serie de tratamientos, de asesorías psicológicas, porque la gente no podía creer eso: la gente lloraba, yo veía gente llorando allá porque se acababa Warner Lambert, porque se acababa Pfizer.

¿Por qué J dijo que la compraba si la iba a acabar? Obviamente ese es el negocio: yo compro algo «Ah, bueno, listo, lo vendo» y se fue para México: todos esos productos se transfirieron a México. De hecho yo participe en un proyecto en donde tenía que interactuar

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

con los mexicanos, porque todo esos productos los llevaban para allá. Eso es lo que, en cierto modo, lastima: todas esas transiciones duran, más o menos, 2-3 años ¿Cómo en tres años acabaron con lo que venía de 20 años? Y uno no entiende, y eso duele.

E2: Tú planteas una clara diferencia entre lo que es Pfizer y JJ. Pero entre Warner Lambert y Pfizer no planteas diferencias.

S: Por eso yo les dije: Pfizer fue una continuación de Warner Lambert: Pfizer se amoldó a lo que venía. ¿Por qué sucedió así? De pronto por respeto, porque Pfizer, como tal, era también una buena compañía. Y de pronto era continuar con todo esa política o todo ese sistema de calidad que ya estaba montado.

Pero JJ no. Ellos tienen una línea farmacéutica que se llama (xxx), pero no la maneja aquí: su fuerte aquí es el consumo: cremas, el Rich... es más cosmético que farmacéutico. Es consumo, es producir. Es más, hubo otro inconveniente con JJ en el sentido de que acá había un sistema de agua, de producción de agua, para la fabricación de los productos bien bien montado y JJ hizo un cambalache raro: trajeron una planta que ellos tenían montada acá y lo que paso fue que en esa planta tenía un microorganismo y muchos productos ya estaban contaminados. Las ventas se vinieron abajo. Es más: como J compró la parte cosmética, manejaba una figura de maquila para los productos farmacéuticos de Pfizer -porque su devenir fueron los farmacéuticos, más no lo cosmético; cosmético y farmacéuticos tipo Sinutab o los de mostrador, los que venden sin fórmula médica-: JJ le maquilaba a Pfizer los otros productos. Pero ya ahí, cuando yo les comenté de que, en cierto modo, Pfizer se arrepintió de vender la planta -eso era un rumor, no una certeza, porque no lo escuché oficialmente-; se empezaba a decir que ellos querían volver a abrir un planta acá.

E2: Cuando aparece JJ ¿también pierden todos los beneficios que habías comentado anteriormente?

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S: Buen punto. Cuando éramos Warner Lambert-Pfizer, usted podía quedarse un tiempo más y, si a usted la dejaba la ruta, había un servicio de puerta a puerta: con J se acabó eso, se acabó el desayuno; con J se acabó el refrigerio: todos los beneficios que ya estaban adquiridos con ellos se acabaron. Obviamente quedó el almuerzo porque era algo obligatorio o era más beneficioso, pero los otros beneficios los quitó. Los salarios: ya el que entraba no entraba con lo mismo: entraba con el sueldo más bajo.

A los químicos les afectó mucho, porque en JJ no trabajan, prácticamente, químicos. Entonces ellos empezaron a meter ingenieros para todo y la formación del químico no es la misma que la del ingeniero en una planta farmacéutica. Al ingeniero le decían fabrique y produzca como sea. Muchos beneficios si se acabaron con JJ.

E1: En Warner Lambert ¿usted cómo sabía que fue un buen día de trabajo? Me refiero al tema de la producción. Usted mismo lo enunciaba cuando hablaba que, en el caso de J, sólo le interesaba producir en gran cantidad. Supongo que eso decía que un buen día de trabajo era el día en el que se producía más ¿cierto? En el caso de WL ¿ustedes cómo sabían que era un buen día de trabajo, un día productivo, que les beneficiará a ustedes como compañía?

S: Un día productivo es el cual cumples con lo programado. Obviamente este tipo de trabajo en el laboratorio no estaba exento de tener un problema que el equipo no le funcionaba, que el equipo no le hace tomografía... que tuvieran una cantidad de problemas y que, de pronto, la persona no respondiera con el programa eso era para uno desmotivante, porque no estabas cumpliendo con lo que tenías programado, y como hay una producción, en donde también planta te está pidiendo resultado, tú tienes que cumplir. Y de hecho hay indicadores de cumplimiento, del (xxx), de no sé qué, que este producto entró hoy tiene dos días o tres días para estar analizado y, si tiene problema y ya te demoras, tu indicador baja: eso es desmotivante, en el sentido de que no estás cumpliendo con tu programa. El día en que a uno le fluía todo bien uno se daba por servido.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

E1: Si había problema y ustedes tenían este indicador de cumplimiento ¿ustedes tenían alguna de reportar?

S: Había unas cosas como «tiempos improductivos», que uno medía cosas que ya se escapaban de las manos de uno. De pronto lo que estaba al alcance de uno, bueno, uno trataba de solucionar. Los productos tenían un tiempo de análisis, si yo montaba esto aquí y de pronto tuve problema, yo todavía tenía tiempo de dar respuesta en el tiempo que planta me lo estaba pidiendo, y podía, aunque tuve problema y pude presentarlo después, lo presente en el tiempo que era.

E1: ¿Ustedes tenían que pedirle permiso a alguien para hacer estos cambios de equipos? ¿Tenían que pedirle permiso a un superior para poder hacerlo o ustedes podían tomar esas decisiones en equipo en pro de la producción?

S: 1Si. Como había sistema de turnos y habían turnos de trasnocho, en el día uno sí podía hablar con el jefe y pedir autorización, pero si estaba de noche a uno le tocaba tomar la decisión, porque no ibas a esperar al otro día que llegara el jefe para pedir una autorización. Si uno veía un equipo desocupado de otra área «vea, por favor, préstamelo».

E1: Pero sentías que había facilidad en esto, que no había que hacer mucha vuelta y mucho papeleo.

S: Eso no era muy formal, más bien había mucha informalidad en ese sentido. Yo podía cuadrar con el coordinador de otra otra área y mirar lo de los equipos.

E1: Como usted ha tenido experiencia en otras empresas del mismo sector, esto mismo ¿era propio WL o esto se veía en otras empresas?

S: Cuando yo inicié como analista en BM, de pronto, no se visualizaba eso, porque eso fue en el 89': apenas en la industria se estaban montando estas regulaciones, no habían tantas

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

exigencias, no había mucho personal, había mucho menos personal. No se manejaban turnos: todo entramos a las 7 y todos salíamos a las 5.

E1: Y empresas donde hayas tenido turnos ¿Te sentiste, de pronto, limitado al momento de tomar una decisión?

S: Cuando salí de acá de Warner Lambert -Pfizer-JJ, que yo fui a GF... Qué tristeza, porque tú vienes con una formación y entras a una empresa de ese tipo y ves cosas de las cuales no estás acostumbrado, para mí esos son muy trágico: yo no veía la hora de salir de ahí, pero como tenía hijos que estaban estudiando en la universidad...

E1: Pero ¿cómo qué cosas eran trágicas?

S: Cosas que iban en contravía de los sistemas de calidad, cosas que dice uno «me da temor que usar este tipo de productos».

E1: Y frente a la toma de decisiones en tu equipo de trabajo ¿cómo era en el caso, pues, de esta compañía que mencionas, de GF?

S: Eran posiciones diferentes. Por ejemplo: en Warner Lambert yo entré como analista. pero fui escalando y me posicioné como coordinador y uno podía tomar este tipo de decisiones. Acá en GF yo era analista de laboratorio, dependía de un coordinador, o sea, se tomaban decisiones pero manejo de problemas que tuvieras con tu trabajo, pero para tomar decisiones -acá si estaban separadas las áreas; acá validaciones era a parte, tenía sus equipos, y el Laboratorio, como tal, era completamente independiente-, podía uno tomar decisiones entre compañeros, pero no a nivel entre áreas.

E1: Quiero que me cuentes cuál era el lema de trabajo en Warner Lambert.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S: En cada área estaban «Los diez mandamientos de las buenas prácticas de manufactura». Estaban en laminas, como en acrílico, los 10 mandamientos de las buenas prácticas de bpm.

E1: Cuando iban a entrar al laboratorio, yo tengo entendido que, cuando entran a ciertos tipos de áreas, tienen que ponerse la bata, cambiarse la ropa de calle, ponerse el uniforme para entrar al área, también como como estas prácticas, que tiene que ver con estas prácticas. Usted me podría describir cuáles son.

S: Esas son prácticas de higiene. Nosotros en Warner Lambert sí nos cambiamos de ropa. teníamos zapatos blancos, pantalón blanco y camisa blanca, y todos los implementos de seguridad. Cuando Pfizer entró, vino alguien que había estado en España y allá no usaban ni pantalones, ni zapatos, y entonces Pfizer nos colocaron bata blanca con cuello azul, pero ahí era cuestión de costo: se ahorraban un pantalón y unos zapatos. Entonces no más usábamos era bata: ropa de calle y encima la bata. Obviamente todos los elementos: guantes de nitrilo, porque ni eran de cirugía, eran guantes especiales para el manejo de reactivos; y los implementos, las áreas que requerían protectores auditivos los tenían.

Pfizer y Warner Lambert tenían también un sistema bien montado de HS, acá en TK, en donde se nos hacía seguimiento, uno tenía exámenes periódicos dependiendo del área: de optometría, de audiometría, de sangre: una serie de exámenes completos que le hacían a uno en Warner Lambert-Pfizer.

E1: En el caso de los elementos de protección, en el laboratorio usaban las gafas ¿Cómo hacía si tú tenías gafas?

S: Eran gafas formuladas.

E1: ¿Eso es en todas las compañías o solo en esta?

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S: No sé si en todas las compañías. Acá podía usar las tuyas y unas neutras que te abarcaran totalmente, pero muchas veces era incómodo. Entonces ya WL, por servicio médico, sencillamente, las gafas que eran de uso de laboratorio estaban formuladas. A uno le daban su fórmula y uno iba a determinada optometría y eran las gafas de seguridad, pero formuladas. Eso lo pagaba la compañía.

E1:Hemos hablado de varias cosas acerca de Warner Lambert ¿usted podría sintetizarnos cuáles son las fortalezas de Warner Lambert frente a otras compañías?

S: El respeto. Es que dijimos ahora sobre el compañerismo. Estaba la parte de entrenamiento y capacitación, estaba también la parte de muchos beneficios como cafetería, como transporte, como servicios de salud. De hecho, dentro de esos beneficios, estaba la parte de la preparada: uno hacía un aporte pequeño y no era el *pos* solamente, sino que también venía la preparada. Las prestaciones extralegales: tú tenías prima de vacaciones, prima de navidad, prima de antigüedad: muchos beneficios a nivel salarial que eso se reflejaba, al final de año, y usted caía en cuenta que muchas empresas se quedan nada más en lo legal.

Hoy por hoy uno dice «Warner Lambert era Warner Lambert» y todo el mundo quería trabajar en Warner Lambert por el salario mí y por la cantidad de beneficios que tenía. Era difícil el proyectarse, por ejemplo, en laboratorio: si éramos 80 químico farmacéutico, es difícil hacer carrera y tratar de uno subir porque estás compitiendo como 80. Es difícil. Pero la experiencia que tú adquirías en Warner Lambert igual quedaba. Nosotros en Warner Lambert tuvimos una jefa venezolana y ella lo vio y lo dijo «Es que Warner Lambert es una escuela en donde si tú te presentas en cualquier otra parte... listo. Warner Lambert era, como escuela, donde usted podía aprender de todo y desempeñarse en cualquier otra parte.

E1: ¿Cómo eran los laboratorios industriales en Cali antes de usted ingresar a Warner Lambert ?

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S: Tuve la fortuna de trabajar en multinacionales. De pronto entre las multinacionales que trabajé y que menos me impactó, después que estar pensé que de pronto me equivoqué, fue (xxx) porque entré como Jefe de Servicios Técnicos, pero me querían encasillar en otras cosas, o sea, no para para lo que fui y eso me fastidió y me fui para la HH. Esta era una empresa alemana. A pesar de que eso fue en el 92'-94 ', por allá. También iniciando todo eso que se quería montar acá en el sentido de las buenas prácticas de manufactura que eral boom. ¿Por qué se dieron las BPM? Porque en Estados Unidos, precisamente con JJ, se presentó un inconveniente en donde un producto bandera, el Taylenol, que era acetaminofén-dolex; ellos lo encapsulaban y como que hubo manipulación de eso y encapsularon fue cianuro. No se sabe si eso fue sabotaje, pero hubo una cantidad de intoxicados.

Entonces, a partir de eso, se empezaron a implementar las BPM en los laboratorios. En esa época, acá, había muchas multinacionales, pero todavía estaba iniciando esa parte. De hecho aquí no había Invima, estaba el Ministerio de Salud, y la Secretaría de Salud a nivel de los departamentos. El Invima surge posterior a este sistema de regulaciones, asemejándose a Estados Unidos con la FDA, en donde hay una regulación más estricta, unos más seguimientos más puntuales de los productos -para salir tenían que cumplir una serie de requerimientos-.

En esa época no estaba bien montado eso, pero era un buenos a pesar de eso. La HH, ¡Ja!. era una empresa que uno dice «Lo último en guaracha» a nivel de prestaciones y a nivel de salario y a nivel de ambiente. De pronto uno no estaba bien montado todavía, todo lo que era el sistema de calidad.

E1: Yo quiero preguntarte: dices que Warner Lambert era pionero en varios productos, que eran pues de la compañía, desarrolló propio de la compañía. Yo quisiera preguntarte: cuándo

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

se requería innovar o desarrollar un nuevo producto ¿cómo era el proceso desde la idea hasta la fabricación del mismo?

S: Eso sí lo desconocemos nosotros, porque eso se manejaba era nivel de las Casas matrices, ubicadas solamente Estados Unidos. Las otras son filiaadas que están en los diferentes países.

E1: Y acá en Colombia, en Cali específicamente, ¿no había área de investigación y desarrollo? ¿Solamente la casa matriz?

S: Acá lo que estaba era, en el laboratorio, Diseño de Calidad. Ellos desarrollaban el producto y desarrollaban la metodología de análisis. Nosotros lo que hacíamos era verificar acá la metodología de análisis e implementarla, porque muchas veces nos tocaba cambiar algunas cositas dependiendo de lo de los equipos que ellos utilizaban allá y de lo que nosotros íbamos a utilizar acá. Pero en desarrollo no. Todas esas multinacionales tienen su departamento de investigación en sus sedes principales, en su Casa Matriz, y son departamentos de desarrollo bien, en donde la inversión es billete largo. De pronto quién le puede hablar más de esa parte es Jorge, porque él fue Jefe de Servicios Técnicos y el viajó viendo tecnologías y viendo productos para fabricarlos acá. Entonces él si le puede ampliar esa parte.

E1: ¿Tenían secretos industriales y en qué consistían estos secreto?

S: Esos secretos son secretos. De hecho cuando hubo el cierre de Chiclet's, ahí la condición que le colocaban a los que salían era que no podían vincularse a industrias de similares, porque tenía muchos secretos. Pero a nosotros nos pusieron esa condición. Pero si habían secretos industriales, por ejemplo, yo conozco todas las fórmulas de Listerine y puedo decir todo lo que contienen y las cantidades que contienen. Yo conozco las fórmulas de la Lubridem, te puedo todo lo que contiene, porque por uno pasaba toda esa información. Obviamente yo estoy trabajando en TK ahora, pero mi trabajo es diferente a lo que hacía allá.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Pero muchas veces ,de pronto, uno puede decir «allá hacíamos esto así, implementemoslo acá», como para hacer más eficiente.

Te pongo un ejemplo puntual: yo entré a GF. Ahí me contrataron como Químico de Validación. Cuando llego allá de Validaciones no hay nada. Entonces, como yo había trabajado ya esa parte, empecé a implementar cosas ahí: a elaborar protocolos, a ejecutar las validaciones, a elaborar informes: bien montados, bien validados, cosas que no habían ahí en GF.

¿Qué me queda como satisfacción? La persona que quedó, Juan, yo lo había ayudado a entrar a GF en otra área, pero a la final terminó en validaciones y formamos un buen equipo los dos, porque teníamos una buena experiencia los dos en WL-Pfizer.

Ahora, que una empresa me diga que no haga algo es muy complicado, porque todo eso está en la cabeza, de pronto no lo tengo escrito, pero eso permanece ahí ¿y qué va a hacer ellos con todo el conocimiento que uno adquirió, con todo lo que hizo?

E1: Tu dijiste algo que me quedó sonando y es que, de pronto, Juan no haya entrado desde Warner Lambert , sino desde Pfizer -eso lo comprobaremos cuando le hagamos la entrevista-. Pero yo te quería preguntar: si bien, digamos, que haya entrando con Pfizer ¿él estaba alineado con los mismo pensamientos que tu tenías desde Warner Lambert ?¿había sinergia?

S: Warner Lambert Ellos vienen de otra empresa que cerró, (xxx), que también era una multinacional y cerro su sede en Cali. Entonces, por su experiencia, también entraron allá y tienen esa formación de calidad. Warner Lambert

E1:¿Tú sientes que, de pronto, con Juan hiciste buen equipo porque tenían estos mismos pensamientos en torno a la calidad?

S: Acá en GF si. Lo que pasa es que acá en Pfizer, con Juan, trabajamos en la misma área en los últimos 5 años, en donde manejaba la parte de coordinación, programaba, y sabía la

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

experiencia de él y sus fortalezas y, si quería que algo me saliera rápido, se lo programa a Juan, porque yo sabía la calidad de analista que era.

Entonces. Acá si formamos un buen equipo y lo montamos, porque prácticamente lo montamos, acá no había nada.

E1: ¿Habían personas o áreas que fueran tratadas con más respeto o más queridas por la organización en Warner Lambert, según su labor o el área?

S: Yo tenía buena empatía con todos. De hecho tuve dos premios como mejor colega en Pfizer-Warner Lambert. Uno era el que se destacaba con los valores, como el que cumpliera más valores de lo que tenía la empresa, de ese tengo un cartón, un diploma que me dieron como mejor colega. Y también en el laboratorio como mejor compañero, también tengo el diploma y tengo lo que me dieron de recuerdo, un WalkMan. Por otra parte, también gane muchos premios electrodomésticos.

E2: ¿Esas premiaciones en qué consistían (una ceremonia, cada cuánto se hacía)?

S: Por lo general, a fin de año, en la fiesta de la empresa, hacían rifas y ahí...

E2: Pero estas premaciones de mejor compañero, de lo de los valores... ¿cómo era eso? ¿cómo lo observaban?

S: Escogían a la persona y se lo daban. Lo veían en el comportamiento de las personas. Entre los mismos compañeros hacíamos una especie de votación y se sacaba el total según la consideración de cada uno. El Staff de laboratorio y RH entregaban los premios en unas reuniones de trimestrales de indicadores de valores. Entonces se presentaban todos los resultados del área y había un espacio para premiar a la persona destacada en esa área en el trimestre o durante un periodo del año. Y cada área realizaba lo mismo. Habían reuniones anuales donde se reunía toda la planta y se exponían todos los indicadores.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

E1: Yo quería preguntarte por áreas destacadas o más respetados, por esta razón?

S: No más queridas. De pronto en todas las empresas el área que tiene mayor beneficio, a nivel salarial, es mercadeo, porque son los que venden y eso es lo que a las empresas le llaman la atención. De pronto tú como calidad... es más: calidad, y todas esas áreas que dices tú, la ven como un obstáculo, aunque es un valor agregado porque están buscando que el producto que salga salga con calidad, pero pueden demorar el proceso. Calidad, como calidad, lo miran siempre como el policía que estaba verificando y obstruyendo de que los procesos se demoren, pero el objetivo no es ese: el objetivo es que los productos salgan con calidad.

E2: ¿Nos podrías contar cómo era un día trabajó en Warner Lambert ?

S: En el área de Laboratorio manejaban varios turnos: había uno que entraban a las 6 de la mañana y salían a las 2, y esos iban el sábado; había otros que entraban a las 2 y salían como a las 10, y esos iban el sábado; y había un turno largo que era de 7 a 5, ese rotativo: de pronto el que estaba hoy de 6:00 a.m en la otra le tocaba de tarde y después le tocaba en horario completo, 7 a 5.

Y la rutina era que, inicialmente, cuando había cafetería, uno se bajaba de la ruta a desayunar, pero uno tenía que estar en el puesto de trabajo a la hora que decía. La ruta llegaba, di tú, con tiempo de anticipación a la hora de iniciar labores en el laboratorio. Uno desayunaba, iba al vestier, se cambiaba, entraba por los implementos, iba por su programa, ya sabías qué ibas a hacer, cogías tu técnica de análisis y ya tú buscaban la manera de programarte de manera que todo te fluyera y que todo fuera como en orden. Ese es el día de un analista.

En coordinación-programación tenía que programar un día antes, porque el analista tiene que encontrar su programa temprano, apenas llegue, yo no podía programar «Ah, sí, me

voy para mi casa y mañana programo»: no. Sin embargo, debes tener un conocimiento de todo, cómo están funcionando todos los equipos, debes saber qué equipos están ocupados o desocupados, la fortaleza de los analistas... Y así es tu programación.

El que programaba también revisaba: ya te están programando, te están entregando resultados, estás revisando. Ellos me alimentaba un sistema que allá se llamaba SAP: alimentan, uno verifica y prueba, va probando, va entregando. Esa información que tú vas recopilando de los informes de laboratorio, hay un tiempo de entrega para aseguramiento de calidad, porque aseguramiento de calidad te reúne tanto la información de laboratorio como de la planta. Nosotros aprobamos y ellos liberan: ellos son los que dan el visto bueno. Entonces esa es la rutina del programador y estar a expensas de cualquier consulta, estar pendiente de qué problema tiene cada uno, del día a día, y tratar de solucionarlo.

E1: Yo quería preguntarte por áreas destacadas o más respetados, por esta razón?

S: No más queridas. De pronto en todas las empresas el área que tiene mayor beneficio, a nivel salarial, es mercadeo, porque son los que venden y eso es lo que a las empresas le llaman la atención. De pronto tú como calidad... es más: calidad, y todas esas áreas que dices tú, la ven como un obstáculo, aunque es un valor agregado porque están buscando que el producto que salga salga con calidad, pero pueden demorar el proceso. Calidad, como calidad, lo miran siempre como el policía que estaba verificando y obstruyendo de que los procesos se demoren, pero el objetivo no es ese: el objetivo es que los productos salgan con calidad.

E2: ¿Nos podrías contar cómo era un día trabajó en Warner Lambert?

S: En el área de Laboratorio manejaban varios turnos: había uno que entraban a las 6 de la mañana y salían a las 2, y esos Iban el sábado; había otros que entraban a las 2 y salían como a las 10, y esos Iban el sábado; y había un turno largo que era de 7 a 5, ese rotativo: de pronto

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

el que estaba hoy de 6:00 a.m en la otra le tocaba de tarde y después le tocaba en horario completo, 7 a 5.

Y la rutina era que, inicialmente, cuando había cafetería, uno se bajaba de la ruta a desayunar, pero uno tenía que estar en el puesto de trabajo a la hora que decía. La ruta llegaba, di tú, con tiempo de anticipación a la hora de iniciar labores en el laboratorio. Uno desayunaba, iba al vestier, se cambiaba, entraba por los implementos, iba por su programa, ya sabías qué ibas a hacer, cogías tu técnica de análisis y ya tú buscaban la manera de programarte de manera que todo te fluyera y que todo fuera como en orden. Ese es el día de un analista.

En coordinación-programación tenía que programar un día antes, porque el analista tiene que encontrar su programa temprano, apenas llegue, yo no podía programar «Ah, sí, me voy para mi casa y mañana programo»: no. Sin embargo, debes tener un conocimiento de todo, cómo están funcionando todos los equipos, debes saber qué equipos están ocupados o desocupados, la fortaleza de los analistas... Y así es tu programación.

El que programaba también revisaba: ya te están programando, te están entregando resultados, estás revisando. Ellos me alimentaba un sistema que allá se llamaba SAP: alimentan, uno verifica y prueba, va probando, va entregando. Esa información que tú vas recopilando de los informes de laboratorio, hay un tiempo de entrega para aseguramiento de calidad, porque aseguramiento de calidad te reúne tanto la información de laboratorio como de la planta. Nosotros aprobamos y ellos liberan: ellos son los que dan el visto bueno. Entonces esa es la rutina del programador y estar a expensas de cualquier consulta, estar pendiente de qué problema tiene cada uno, del día a día, y tratar de solucionarlo.

E2: Yo tengo una duda: esto es un ejemplo de despido. Anteriormente nos comentabas que todos querían trabajar en Warner Lambert ¿Tienes conocimiento de alguien que haya renunciado voluntariamente y por qué?

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S: Si ¿Por qué?, por mejores oportunidades. Yo les dije que en Warner Lambert era difícil, a nivel de laboratorio, proyectarse o escalar, porque de 80' compitiendo es difícil aspirar a una jefatura. Entonces, sencillamente, si como analista o coordinador tengo la capacidades de desempeñarme en otro rol y WL era más difícil, me voy para otra parte a ser jefe.

E2:¿Conoces alguna renuncia, de pronto, por las condiciones de trabajo, por el clima laboral, por las relaciones?

S: Si conozco por mejores oportunidades.

E1: Ya hablamos sobre fortalezas de Warner Lambert ¿Podrías contarme un aspecto negativo que tuvieras de ella o de tu trabajo?

S:Uno de los jefes que tuve. Por las injusticias y las arbitrariedades, como fue el caso mío con la cirugía de mi esposa. Pero, como les dije, yo pienso que eso algo más bien personal y no corporativo: llegan jefes a determinados cargos y piensan que, tratando mal, se hacen sentir y eso no es así: tienen un concepto muy errado sobre lo que es dirigir personal, eso no lleva a nada.

E1: Sobre los mecanismos para evitar o solucionar este tipo de problemáticas ¿este fue el caso de este jefe?

S: Si, tuvo un cambio drástico porque le pusieron condicionamiento. Tuvo un cambio drástico que uno se impresiono y le daba a entender que sí hubo un acción.

E1: Quiero que me comentes lo que recuerdes de la Misión y la Visión de Warner Lambert .

S: No, ni ahora en en TK. Ah bueno, como lema me acordé de algo ahora que se manejaba Pfizer: *to be the best*. Inclusive daban premios y muchos fueron a otros países. El primero, siempre el primero entre los primeros, algo así, siempre primero. Y como dicen por ahí:

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

«Hacer las cosas bien desde la primera vez». En lo último había un lema que era «cero errores»: no se permiten errores. De hecho hubo un caso con un producto, un anticonvulsivante, qué hubo un reclamo, en donde se le colocaron a una persona en una cirugía y no le hizo efecto. Afortunadamente era un producto de garaje.

E1:¿Cuál era el código del vestir en Warner Lambert?

S: En el Laboratorio no se maneja un código tan rígido porque, de todas manera, uno se tiene que cambiar. A nivel de oficinas si manejaban códigos de vestir: no podías usar determinadas prensa, como pantalones apretados o faldas muy altas; los hombres tenían que ir con saco y corbata. Pero, en el Laboratorio, no se maneja ese tipo de código porque, como te digo, uno se cambia.

E1:Si bien un se cambia, cuando llegaban al Laboratorio ¿cómo debían ir vestidos?

S:Como sea, igual nos íbamos a cambiar.

E1:¿Habían mitos dentro de la organización?

S:Había un señor que trabajó ahí, por mucho tiempo, y falleció. Cuenta el mito que las personan que hacían rondas lo veían. De hecho, en el Laboratorio, también hubo una persona que falleció ahí.

En una ocasión -personalmente, eso es puntual- estaba en turno de noche. Estábamos dos compañeros no más en la noche. Cuando uno está en turno de noche, la hora de la cena es a las 12 o 12:30. El laboratorio era inmenso, era grande. Mi compañero estaba en un extremo y yo en el otro. Estaba haciendo un análisis cuando, de pronto, siento que alguien pasa detrás mío, pero, al mirar al otro lado, no lo vi. Cuando en eso siento un frío de lo más aterrador. Me asusté. Lo primero que hice fue llamar a mi compañero, porque yo pensaba que él estaba ahí, pero no. Yo salí de ahí. Entonces vi lo que decían y que yo no creía.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Una vez un compañero, que yo estaba programándole algo, llega y me dice «don Rafa ¿aquí asustan?»: resulta que, supuestamente, había visto un fantasma. Después eso me pasó a mí y luego desde seguridad también decían que veían cosas en la cámara, pero no decían nada para crear pánico.

E1: ¿Qué otra clase de mitos había?

S: Había un señor que trabajó como 40 años que, a pesar de no tener profesión, era operario y era el duro de las Lubridem: era el que se sabía todos secretos. Era de apellido Bernal, tenía bastante fama en ese sentido.

Héroes... Pfizer tenía una bodega como por el Sena y, una vez, se quemaron. Entonces, como héroes, la gente estaba allá qué vio todo ese proceso y lloro y, sin embargo, se mantuvieron ahí. Todo eso se quemó. Para el trabajador que está ahí ver todo eso quemarse es difícil, es duro.

E1: ¿Y personas importantes que fuesen reconocidas por todos los demás?

S: El que fue bastante reconocido, el director de planta Felipe. Muchas veces ese proceso de globalización... nosotros vivimos un proceso de globalización en donde se creía que la planta de Cali la cerraban y se iba para Venezuela o Perú, pero ese señor hizo una gestión y como efectiva en donde la que quedó fue Cali: cerraron Venezuela, cerraron Perú, cerraron muchas.

Y de hecho ese señor le fue tan bien que lo nombraron a nivel de Casa Matriz, en Estados Unidos, a ocupar un muy buen cargo.

E1: ¿Recuerdas aspectos de la organización? Por ejemplo cuándo se fundó.

S: No. Sé que lo fundaron dos señores: uno que se llamaba Warner y el otro Lamber, con el Listerine.

E1: ¿Sabes en qué países estaban?

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S: Muchos... a nivel latino aquí en Venezuela, Perú; Sudáfrica... pero si estaba en muchos países.

E1: ¿Sabes quién era el presidente de la organización en Colombia?

S: No. El máximo cargo que uno distingue es Felipe, pero él era como gerente de planta en Cali.

E1: ¿Cuáles consideras que fueron los hitos en la historia de la organización Warner Lambert ?

S: En la parte cosmética con el Listerine y la Lubridem. A nivel de farmacéuticos estaban posicionados con la línea antipertensiva de fama mundial. Esos productos eran... Por ejemplo para ganar 100 millones de pesos tenían que fabricar, di tú, 30 lotes de Listerine o de Lubridem. En lo farmacéutico podían fabricarte un lote de (Lipitol) y ya. de hecho el solo Lipitol ocupaba en ventas lo que en algunas organizaciones era todo su portafolio.

El boom último con Pfizer fue la pastilla azul que dicen lo jóvenes ahora: el viagra. Se importaba y acá se empacaba.

E1: ¿A quién admirabas dentro de la organización y por qué?

S: De pronto a Vladimir Sánchez por toda esa gestión que hizo; porque era una persona que entró como analista y llegó hasta lo más alto. Y toda esa gestión de mantener a la planta siempre en los primero lugares...

E1: ¿Qué característica debía tener un trabajador cuando ingresaba a Warner Lambert ?

S: La ética... inclusive habían casos en que la gente hacía cosas que no debí y terminaron yéndose.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

E1: ¿Había otra característica que diera cuenta de que una persona no encajara en la organización?

S: De pronto habían personas con una gran experiencia técnica y laboral, pero no encajaban con el actuar porque su manera de manejar y dirigirse al personal no estaba a la par de la directriz de la corporación.

E1: ¿Qué crees usted que tiene Warner Lambert que, para quienes trabajaron ahí, la recuerden hoy en día?

S: Por todo lo que te he dicho. Si es a nivel monetario, el salario: siempre estaba arriba de los demás laboratorios y era la empresa a la cual uno quería llegar. Los beneficios extralegales, las capacitaciones, el entrenamiento, la posición que tenía en el mercado. Todo eso.

E1: Ya para finalizar quiero que me comentes qué es lo que más te emociona al hacer parte de esta investigación.

S: Que traiga a la memoria, de pronto, todos esos recuerdos del cual hizo una parte, que un ayudo, en cierta medida, a crear todo ese sistema de calidad y que, de pronto, hoy va uno a otras compañías... incesantemente me siento decepcionado de muchas cosas hoy por hoy, que uno que se hacen sin ese sentido de calidad, se hacen por hacer.

Hay muchas normas, muchas regulaciones ahora para evitar todo eso. Sin embargo, el común de los laboratorios nacionales incumplen con todas esas regulaciones o esas normas. Desafortunadamente muchas, o la mayoría de las empresas multinacionales, se han ido o lo están haciendo: SB se fue, BY se fue, Pfizer se fue, Warner se fue... Y trata uno de implementar de querer hacer todo eso, pero se convierte en un obstáculo para los dueños o para los grandes jefes, en el sentido de que implica dinero.

Entonces recordar todo eso me emociona y me entristece.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

E1: ¿Hay algo más que desees contarnos sobre Warner Lambert ?

S: De hecho ese proceso nosotros lo vivimos cuando nos estaban asesorando. Uno subía de bioritmo y otra vez caí en esa depresión: no voy a encontrar otra empresa como esta, no me voy a ubicar con un salario con el de acá... Y de hecho eso es lo que ha pasado eso, de eso uno no se ha recuperado.

Mira, a nivel profesional es más disiente que un operario te diga, sin desmeritar su cargo, que se están haciendo las cosas mal ¿cómo es posible que ellos se den cuenta de eso y los de arriba se hagan los sordos? Porque de que están enterados, lo están ¿pero con qué propósito? Eso es frustrante.

He dicho, gracias.

ANEXO 3:TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A PROFUNDIDAD #2: SUJETO B

Para mantener la confidencialidad de la persona entrevistada se le cambiará el nombre.

Al igual que a diferentes organizaciones mencionadas.

E1: Entrevistadora 1

E2: Entrevistadora 2

Sujeto: Sujeto entrevistado.

E1: Para empezar quiero preguntarle Don José ¿En qué fecha ud. ingresó a la compañía Warner Lambert?

S: Yo ingresé el 2 de agosto de 1993

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

E1: ¿Con que cargo inició ud. en esta organización?

S: Yo entré en la planta como gerente de producción de la planta farmacéutica; Porque allá habían varias... estaba la planta de Chiclets Adams, que también pertenecía a Warner Lamber y también estaba la planta de Warner Lambert que fabricaba productos farmaceuticos y productos de consumo, como: Lubriderm, Listerine... digamos que eran los productos más representativos...y otro producto muy representativo era la Mylanta de hecho se hacía todos los días Mylanta.

Pero antes de empezar a trabajar yo tuve la oportunidad de ir a Warner Lamber en último semestre porque, las facultades de Química Farmacéutica, no habían en el Valle, era en la Universidad Nacional de Bogotá, la Universidad de Antioquía en Medellín, la Universidad de Cartagena y la Universidad del Atlántico y yo estudié en Medellín.

Entonces, en décimo semestre, lo que hacían las universidades era programar visitas a los laboratorios. Medellín a pesar de que tenía que tenía facultad de Química Farmacéutica, industria farmacéutica había muy poca. Aquí en el Valle del Cauca habían muchos laboratorios Farmacéuticos y los otros estaban ubicados en Bogotá. Entonces, la universidades programaban visitas para ir una semana a Bogotá y una semana aquí a Cali y en aquí en Cali una de las plantas que nosotros visitamos en ese momento fue Warner Lamber.

Suponte que yo entré a trabajar en el año 93, pero yo visité a Warner Lamber en el año 84, porque yo empecé trabajando en una empresa alemana que se llamaba Hoecht Colombiana.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

E1: Yo le quisiera preguntar ¿Ud. es de Medellín?

S: No, yo soy de Tuluá (Valle del Cauca- Colombia) cómo no existía facultad acá, porque ya existe, entonces la mayoría de la gente iba Medellín a estudiar o iba a Bogotá que era más cerca que ir hasta la Costa, ¿cierto?

De hecho, mucho tiempo atrás, la mayoría de la de la gente que egresaba de la Costa, ya se de la de Cartagena o de la del Atlántico, venía buscar trabajo acá o a hacer sus prácticas acá en Cali. Porque, por ejemplo, en Cartagena había un laboratorio que se llamaba Laboratorios LE, en Medellín estaban LPF y Laboratorios ECR, muy poco: mientras que aquí, estaba: BM, estaba TK, JJ, Había otro laboratorio que se llamaba HTS, ¿sí? y nacionales estaba LIA... habían en total como 12 o 13 laboratorios, entonces la gente cuando egresaba buscaba siempre el Valle del Cauca o Bogotá. En Bogotá, había también laboratorios muy importantes, como NIS, SDZ, el mismo Pfizer tenía su planta en Bogotá. Después, empezaron a haber fusiones de las farmacéuticas y el tema de seguridad obligó a que muchas compañías se fueran del país.

Eso fue en el año 84 que yo visité como estudiante y en el año 93 cuando terminé mi ciclo en la empresa en esta empresa que les digo que era alemana, empecé a trabajar en WL como gerente de producción.

E2: Y cuando la visitaste ¿Te gustó? ¿Te llamó la atención? ¿Cómo eran las visitas?

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S: Bueno en general las visitas eran... Primero que todo, cuando uno está en la universidad está la parte muy teórica, ¿cierto?

Nosotros teníamos materias que eran prácticas, pero uno ya ver un mezclador en la universidad que era de 50kg y luego llegar a la empresa y ver un mezclador de 1000 Kg o un tanque de 10000 L, fue muy diferente. Empieza a cambiar como el enfoque de lo que es la industria. Uno en la universidad no dimensiona ese tipo de cosas ¿cierto? por ejemplo, en la universidad nosotros teníamos una tableteadora de un punzón y tu llegas a la industria y te encuentras tableteadoras de 20 estaciones ... entonces, siempre es como cambiar ese chip, ya entrar al mundo real... porque lo otro era un mundo académico y las prácticas.

Entonces uno en las plantas que visitaba uno siempre tiene las ganas como de empezar a trabajar. Yo tuve la fortuna de que terminé de estudiar mi carrera, mi carrera que duró 7 años - porque como era una universidad pública, en este caso la Universidad de Antioquía en ese entonces en Medellín quemaban carros, hacían una cantidad de cosas- Entonces yo me presenté a una entrevista, me faltaban 8 días para graduarme y fue quién fue jefe mío en la primera empresa el que me entrevistó y al mes empecé a trabajar acá en Cali. Ahí fue como me formé como farmacéutico,

Ya con experiencia me fui a Warner Lamber... había una vacante para producción, en el cargo de Gerente de producción, me postulé y me fui a trabajar allá. En el momento que yo ingresé, como seguramente para otras personas, la acogida fue muy buena. Habían cosas dentro de la cultura y es que a todas las personas se les llamaba colegas, era la cultura del colega... aquí no había ninguna distinción: si era el señor que hacía el aseo en la planta o la niña que servía tinto, el gerente o el gerente gerente general....

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

De hecho, a mí me tocó una época en donde el Gerente General, era un Uruguayo, que se llama Ramiro y él a toda la gente los uniformes los mandó a personalizar, o sea en la camisa del uniforme decía el nombre de la persona y el apellido era como la inicial... siempre era con el nombre de la persona. Entonces, él, cuando iba a la planta, siempre llamaba a las personas por su nombre. Entonces, digamos que eso impactó en la gente porque rompió una serie de barreras con otros sistemas organizacionales, en donde uno ve al Gerente General por allá en un pedestal. Él decía que él era un gerente de puertas abiertas, en donde uno podía ir a donde él en el almuerzo y podía conversar con él o uno podía ir a donde la secretaría y decirle que uno quería conversar con él y ella se levantaba a decirle... él se llamaba Ramiro nunca era Doctor Ramiro, nada... Ramiro u obviamente, señor .Ramiro, pero nunca esa barrera que te ponen en otras empresas que: *“yo soy el gerente general y me tiene que decir Doctor tal...”* No, allá eso no existía.

Nosotros a nuestros jefes, yo tuve un jefe que se llamaba Felipe, siempre le llamamos Felipe. A Berta, que ya era una señora cerca a la jubilación, nosotros le decíamos doctora, pero ella decía *“No me diga doctora dígame Berta”* . Después, llegó otra persona se llamaba Sara le decíamos Sara... Solamente, les decíamos Doctor o cualquier cosa, cuando había una reunión con una entidad oficial, que llegará el INVIMA, que llegará el Ministerio de Salud... *“No, aquí con la Doctora Sara”*. Digamos que era más por un tema de protocolo, pero aquí, en la organización, desde la base y en otras partes era por el nombre. A mí en la planta me decían José que es mi nombre y a todo el mundo se le trataba por igual. Entonces, digamos que eso dio mucha fortaleza en la cultura organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Cada tres meses, tu sabes que las compañías norteamericanas, no sé si ahora las colombianas, todo lo tienen por trimestres: el primer trimestre, el segundo trimestre...Entonces, cada vez que terminaba el trimestre, el gerente citaba una reunión en el casino, ahí de pronto no iban todo los operarios porque eso sería parar la planta, pero nos reunimos todos, digamos los mandos medios, los gerentes y supervisores y él presentaba las cifras: como le había ido a la organización, como habían sido las ventas, como habían sido los gastos, si teníamos auditorías como habían sido. Es decir, enteraba a todo el mundo del negocio, y eso que hacía... que la gente estuviera más comprometida. De hecho, una de las frases que él decía era que: este trimestre ya pasó, o sea vamos para adelante, el siguiente trimestre esta difícil, está fácil... y le decía a la gente: *“Yo tengo que ir a Estado Unidos a presentar la situación... ¿Ustedes creen que lo puedo hacer?”* Siempre invitaba a la gente a cumplir, *“¿Ustedes que creen?, ¿Me comprometo?”* comprometía a la gente también como bueno... vamos para adelante. Era una visión muy diferente de empresa, porque era como un liderazgo colaborativo donde se involucra a una gran cantidad de personas y, entonces todas las personas eran como que: *“A, él señor Ramiro tal cosa”* Entonces, nos comprometimos con él. Él fue una de las personas que ayudó a cambiar y a implementar esa cultura

Warner Lambert tenía una característica que le gusta mucho a la gente de otras empresas en las que yo trabajé. En cada diciembre, yo sé que en varias empresas lo hacen, pero ellos tenían un estilo particular... Cada Diciembre, a la gente que cumplía años de antigüedad se les daba un Botón de Reconocimiento, lo llamaban en frente de toda la gente, de toda la gente - en otras empresas, hacen la reunión, solo con las personas que cumplen años de antigüedad- aquí, era con toda la gente y se pasaba al frente antes de la fiesta de fin de año y adicional a eso, es en la única empresa que yo la he visto, por lo menos en donde yo trabajé, digamos que nosotros también en nuestra empresa heredamos eso... la acción de gracias. Ustedes

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

saben que en Estados Unidos, la acción de gracias es una de las fiestas más importantes que hay, se realiza el último jueves del mes de noviembre, entonces, en diciembre, cuando ya se finalizaba se llamaba a un sacerdote, a un psicólogo, a un conferencista a dar gracias por el año que se estaba terminando, por todo lo que se había obtenido en el año, siempre se hacía así. Y eso se le va quedando a la gente, porque nosotros no estamos acostumbrado a dar gracias y uno siempre estaba: “*Gracias, Gracias, Gracias*” y él era muy exigente con ese tipo de actividades, porque era la manera que le permitía a la gente expresarse.

Él en las fiestas de fin de año, digamos que se codeaba con toda la gente, pasaba prácticamente por todas las mesas a verificar cómo estaba el ambiente, no como.... Mira aquí estamos mezclando cosas, pero es bueno comentarlo... Cuando nosotros pasamos a otra organización, como lo fue *Otra Multinacional*, yo tuve la oportunidad de viajar mucho tiempo a Brasil y en Brasil los directores, cómo se llamaban, tenían un casino especial era en un segundo piso y allá tenían un comedor para ellos, entonces, nunca se encontraban con las personas. El caso acá era totalmente diferente, el señor en la fiesta se topaba con todo el mundo, saludaba a las personas, les preguntaba cómo estaban, si estaban o no disfrutando de la fiesta, entonces eso era por eso lo que se dice del cole gaje a todas las personas se les decía: “*El colega*”, éramos como los partners, los compañeros en todas las actividades que uno hacía, era como decir que, si tú tienes un problema, el problema es de todo el mundo, no era como que “*Tú eres el gerente y tú tienes que solucionar tu problema*”

entonces éramos un grupo que trataba, desde su óptica ayudar a otras personas en la solución de sus problemas, por eso la cultura era muy, muy fuerte.

Cuando nosotros pasamos a Pfizer, en nuestra planta la cultura se mantuvo, o sea Pfizer respetó ese tipo de situaciones. Qué tenía Pfizer de interesante, era que había una reunión

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

anual, en donde tú podías llevar a tu señora, tú le pagabas tu pasaje, es en la única empresa que yo he visto que hagan eso, nosotros teníamos reuniones en diferentes sitios de América Latina, Estados Unidos y Canadá, tú podías llevar a tu señora, le pagabas el pasaje, pero la estadía, la comida y el entretenimiento... todo iba por cuenta de la compañía. Entonces eso también, fortalece las personas; En Warner Lambert en la parte directiva, era igual. Se programaban cenas en donde uno podía ir con las esposas de cada uno, pero eso ya a nivel gerencial, pero eso hace que uno rompe barreras con la gerencia y que uno se sienta más comprometido, pues te están involucrando en muchas cosas.

Yo hablo pues de Ramiro porque, en la época que yo estuve, él era el Gerente General y siempre era una persona muy motivadora. Motivaba a todo el mundo, siempre como que te hace partícipe, te hacía sentir que la persona valía en la organización. Por ejemplo, yo llegaba muy temprano a Warner Lambert y todos los días o muchas veces yo me encontraba con él: subiendo las escaleras, él subiéndose al carro, yo bajándome del carro y a veces, él me decía: “¿Te quieres ir a tomar un café?” Entonces íbamos a tomarnos un café y era hablar cero de trabajo, era hablar sobre otro tipo de cosas. Eso te da una empatía, te da una confianza para decir ciertas cosas.

Cuando tu comparas con otras organizaciones, eso no se da porque, como te digo, el Gerente General está en un pedestal, es intocable, lo hacen meter por un pasillo diferente para no tener que involucrarse con gente. Entonces, creo que esos son los elementos que hacen que una cultura organizacional se mantenga en el tiempo, porque todos lo valore, la misión, la visión, no quedaban pegadas en la pared... la gente siempre las estaba recordando con el área de Recursos Humanos se estaba recordando y se estaba comprometiendo a la gente. Es como: “Usted está trabajando acá, somos colegas, y todos sacamos este barco adelante” . No solo

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

es responsabilidad del gerente y a la gente de abajo ni se la voltea a mirar. Es algo que yo creo que es una ventaja, que yo he visto en muy poquitas organizaciones... por donde yo pase, en muy poquitas y por eso la gente recuerda con mucho agrado a mucha gente que pudo trabajar en las tres compañías- en donde éramos Warner Lambert, luego pasamos a Pfizer y luego a JJ con una subsidiaria que se llama XX- tú le preguntas a la mayoría de la gente y siempre te habla de Warner Lambert, siempre te hablan de Warner Lambert porque quedaron marcados, porque quedamos marcados en cómo la gente fue tratada y fue valorada, en ese sentido, fuimos muy valorados.

El Gerente General también le daba a la gente conferencias como de enseñanza de algunos tópicos que la gente no entendía. Él se encargaba de educar a la gente.

E2: ¿Esas conferencias eran para todo el personal?

S: Obviamente, por áreas: iba a mercadeo, iba a la planta, iba a Chiclets Adams. Entonces, eso lo que hace es que las personas se comprometan con la misión, con la visión con las metas de la compañía.

E1: Tú dices que la misión, la visión y los valores no quedan solo en el papel... ¿Tú recuerdas algo de la misión, la visión, los valores...

S: No. Había de pronto: integridad, foco en el cliente...digamos que los valores, en varias compañías son como similares. Así que yo recuerde: integridad, enfoque en el cliente, entendimiento... era una compañía muy apreciada.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Yo tuve la oportunidad, con tres compañeros más, de ir a Estados Unidos a una conferencia que organizó Warner Lamber y la gente allá nos trataba muy bien y conocimos también personas de otros países y la gente también hablaba como de esa cultura en otras partes. Entonces, no era algo solo de Colombia, sino que era algo desde el CEO de la compañía hacia abajo que irradiaba ese tipo de cosas. Por ejemplo, el área de Recursos Humanos era muy especial, era súper.

Mucha gente criticaba que era muy paternalistas y que se yo, pero ellos sabían porque lo hacían, porque hacían ese tipo de cosas: te ayudaban en todo. me pareció una compañía muy...

Digamos que estuve vinculado 7 años con Warner Lambert, que fue vendida a Pfizer en el año 2000, entonces, digamos que esa cultura Pfizer la respetó. Pfizer su especialidad es farmacéutica, Warner Lambert tenía, fuera de la línea farmacéutica, tenía línea de consumo como: Chiclets Adams, Cuchillas Schick, una compañía grandísima a nivel mundial... sino que todo esto, por las fusiones se fue dando y ellos tenían un producto a nivel mundial que compró Pfizer, por eso Pfizer vino y compró a Warner Lambert. Era un producto que llevó a Pfizer hacía arriba, lo disparó. Entonces, este tipo de cosas, también está en las personas, en el carisma que tienen las personas para poder transmitir a la gente todo esto y Warner Lambert se distinguió por eso, que tenían muy buenas personas manejando la organización: el Gerente General, el área de Recursos Humanos... que al final, sobre Recursos Humanos recaen esas responsabilidades: la contratación, pero al mismo tiempo tiene que divulgar las políticas, divulgar la misión, la visión, hacer los entrenamientos... todo ese tipo de cosas recaen sobre ellos. Entonces, el Gerente General y la Gerente de Recursos Humanos eran muy... unidos.

E1: Y ¿Eso se podía observar en la organización? ¿que ambas gerencias fueran entrelazadas en pro de esta sinergia de la compañía?

S: Claro, se veía, se veía, Por ejemplo, en las convenciones de ventas, no sé si existe ahora, pero en el tiempo nuestro, el responsable de que el producto esté en una estantería era la persona de ventas. Entonces, a ellos los llevaban como premio a Punta Cana, a Panamá, a México y entonces invitaban a las personas que colaboraban en esto: a la gente de Planta, de Contabilidad, de Recursos Humanos, de Seguridad y les daban un momento allá para hablar y dar los agradecimientos, como te digo, no se trabajaba como islas, se trabajaba como un todo, donde sí esa es la meta, vamos a trabajar todos por la meta. Yo hago mi aporte desde Producción, el otro señor de Salud Ocupacional hace su aporte, el de Calidad hace su aporte... todos íbamos detrás de eso y dirigidos por el líder de la organización que era el gerente, que hizo que eso evolucionará y fuera muy.... el tiempo que yo trabajé allá, en realidad la pasamos muy bien, a pesar de la presión y todo eso, la pasábamos bien, por el respeto por la gente... otro de los valores, era el respeto por la gente, entonces eran el tipo de cosas que hablábamos ahora...

E1: El cole gaje...

S: El cole gaje, el reconocimiento de la gente... era reconocerle a la gente como el granito de arena que pone cada uno, que permite que la organización salga adelante. Mira, a nosotros nos pasó una época en donde Warner Lambert empezó a cerrar, por decisión gerencial de Estados Unidos, de cerrar una plantas el Latinoamérica y toda la producción se concentró en Cali. Y una vez, teníamos un problema, un atraso... yo era el responsable de la fabricación de

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

los lotes pilotos o la transferencia de otros productos de otras plantas acá a Cali y una vez, estábamos atrasados en el proyecto. Y entonces, estábamos ahí con quien era mi jefe directo y el Gerente General. Y el Jefe directo nuestro, digamos que nos estaba dando “garrote”, lo que se dice aquí “gallina” y llega el señor, que viene de Lima (Perú), venía Ramiro de Lima, precisamente de mirar la planta y nos dice: *“Cierto que estamos atrasados en esto ... ¿En qué estamos atrasados nosotros? ¿Qué problema han tenido?”* Entonces, nosotros le contamos a él y en vez de recibir un regaño, como el que nos estaba dando el otro, él nos dijo: *“Muchachos, yo sé que ustedes pueden”* O sea, que hizo él con eso... nos compromete, fue como: *“Para adelante, ustedes tienen todo mi apoyo, vamos a solucionar el problema”* ese es un voto de confianza muy interesante, porque, desde otra óptica, la gente te podría estar dando garrote, es decir estarte desmotivando. En cambio, este antes, te motivó a salir adelante, él siempre te motivaba...era un motivador en todo sentido, y eso ayuda mucho.

E1: En esta situación que nos enuncias, en donde ustedes tenían este atraso y él llega y les dice esta frase ¿Cuál fue el resultado? si bien ustedes se sintieron motivados ¿cuál fue el resultado de esa tarea?

S: No, pues básicamente. se hicieron unos ajustes al interior de la planta, con algunas personas y pudimos sacar adelante... El atraso continuo, porque en la parte farmacéutica, cuando tu fabricas un producto, haces unos lotes y estos lotes entran a un proceso que se llama estabilidad, que es por ejemplo en en lo que trabaja Ricardo -Entrevistado #1- y hay que hacer unas pruebas y eso es lo que se le manda al INVIMA para registrar el producto y entonces ahí no nos podíamos saltar ningún tiempo. Lo que hizo más bien fue negociar con el INVIMA.. yo te mando los resultados, no esperemos a que se acaben los tres meses, sino al primer te mando los resultados, al segundo mes te mando el resultado , al tercer mes te

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

mando el resultado. Entonces, digamos que ahí se agilizaban unas cosas. Pero ahí lo que hay que mirar es el voto de confianza que te transmiten, que te permiten adquirir un compromiso mayor, en donde después de que él dice eso, uno dice *“Hay que sacar esto como sea”* y efectivamente así fue...Salimos adelante con un atraso, pero como eran tantos productos , digamos que no se alcanzaba. Digamos que el hecho destacable ahí es como esa persona manejaba su liderazgo para motivar para cumplir y llegar al objetivo. Porque en otras organizaciones, uno no aprecia este tipo de cosas... viene el tipo con el látigo pues... *“No alcanzaste, ¿Porque? y tal cosa”* esa cultura de... no sé como se llama... en inglés, en WL y en Pfizer, se llama *commitment*... compromiso: *“Nos comprometemos con esto, vamos a sacarlo”* y la compañía te daba también todas las herramientas necesarias para sacar las cosas adelante .

E2: Cuando entraste comentaste que te sentiste muy a gusto por el cole gaje, pero yo quiero saber ¿Hay un proceso de inducción específico para todos?

S: Pues digamos que, básicamente, el proceso de inducción de nosotros, duró unas dos o tres semanas. En donde, se destaca, bueno... lo primero de la inducción es ubicarte, donde vas a estar, cuál va ser tu sitio de trabajo y después mostrarlo por toda la organización cada una de las áreas que tiene la organización y cuáles son las personas con las que se va a interactuar y después ir a el tema de transmitir los valores , del tema de... siempre destacando el uso de la palabra colega como para mirar que no existía una distinción de rango en la estructura organizacional, que estoy aquí y le tengo que decir doctor a este. Entonces, por ejemplo, a la Gerente de Recursos Humanos, Julieta... Julieta, el Gerente de Farmacéutico, era un señor Francisco, usted nunca le decía el Dr. Francisco... Pacho, todo el mundo era por su nombre.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Entonces, eso que hace, te ayuda a romper barreras, te ayuda a generar confianza.. no tenías que pensar ¿Cómo me tengo que dirigir? mejor dicho, el doctor no existía.

E1: Consideras que este trato, a la hora de relacionarse con otras personas, facilitaba los procesos... sí tengo un problema sé que puedo apoyarme en otra área...

S: Yo diría que sí. Ayuda mucho y agiliza muchas cosas. cuando tu colocas la barrera del título de “¿Cómo me dirijo a esta señora? ¿Cómo le digo a esta persona?” sí doctora, si señora... hay una especie de timidez acerca del como me voy a dirigir. En cambio aquí: “*El Doctor, mire lo deja afuera de aquí*”.

Yo, por ejemplo, en la empresa que tenemos, allá... menos... *risas* no se baja del Don José... pero yo soy como que bajese del Don José... eso no te hace más. ni menos persona,,, por el contrario, rompe barreras, el poder uno dirigirse a las personas de esa manera, sin distinciones de ninguna clase. Obviamente, cada uno tiene una formación, Señor... con todo el respeto y si yo le voy a decir... sí a mi me dicen José, yo no me voy a sentir irrespetado si me ponen el título por delante... generó confianza para que las cosas fluyan y eso ayuda bastante.

E1: Yo quería preguntarle, en esta línea de las capacitaciones e inducciones que se dan ¿Usted considera sí la personas que ingresaban a la organización tenían algo en particular? ¿Desde la selección del personal había algo distintivo que les permitía encajar en la cultura Warner Lambert?

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S: La verdad no sé, Todas las personas desde el comienzo que se hacía la inducción, digamos que.... como éramos tres empresas: Warner Lambert, Chiclets Adams y Park Davis. Cuando se hacía la inducción, se hacía para toda la gente que ingresaba. Que tenía de particular, que decían que cuando tú hacías la inducción, nunca se te iba a olvidar las personas con las que hacías el ingreso. Por ejemplo, a mí me tocó el ingreso con una persona que entró a la planta de Chiclets y que luego se volvió gerente de Recursos Humanos años después, Felipe, nunca se me olvidará el nombre de la persona. Compartimos con ellos unas inducciones generales y las otras eran inducciones particulares.

Con respecto a que, sí había alguna particularidad o algo, creo que en el momento que se hizo la selección ellos trataban de identificar si esa persona iba contribuir o no a la cultura organizacional. Digamos que, no había discriminación, como sí puede existir en otras organizaciones en que si: *“entra este de este color, que si entra este que...”*. Desde el comienzo, desde los procesos de selección, ellos identificaban quien se podía amoldar a la cultura.

E1: En alguna situación, ¿Les tocó conocer a algún colega que no encajara con esta cultura organizacional?

S: Yo si conocí a una persona, que era del área de servicio al cliente, recuerdo el nombre que era Daniel*. Recuerdo que era una persona, muy subidita en cierto tipo de desprecio a las personas, pero te puedo decir que no duró mucho en la organización. Pudo haber sido una equivocación en alguna fase del proceso o se evaluaron otras habilidades frente a otras, pero no duró mucho porque no encajo dentro de esa cultura. Porque, por ejemplo, tu no podías entrar a la oficina... por lo menos con el área de mercadeo tu podías entrar a la oficina y ahí

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

había peruanos, venezolanos, uruguayos...y tu podrías encajar muy bien. Sí, eso es como todo, que alguna persona no encaje bien y se tome la decisión de retirarla porque genera más problemas que beneficios.

E1: Don José, yo le quería preguntarle ... ¿En qué área trabaja usted?

S: Yo entré trabajando en el área de la gerencia de producción.

E1: ¿El área era grande o era pequeña?

S: Sí, era un área grande. Yo tenía a cargo cuatro supervisores. el área estaba conformada por el área de líquidos, donde se fabricaban el Listerine, la Lubriderm, los jarabes...; el área de sólidos, donde se fabricaban las tabletas y las cápsulas; el área de investigación y desarrollo que también se hacía en la planta, pero que tenía una persona que reportaba a la gerencia de producción. Era más o menos...Yo entré en la época en la cual aún Warner no había tomado la decisión de cerrar plantas en otros países. Cuando yo entré, éramos en total, entre producción y calidad, éramos por ahí unos 15 Químicos Farmacéuticos. Cuando Warner Lambert cerró en Perú, Ecuador, Venezuela...Warner Lambert se convirtió en el mayor empleador de Químicos Farmacéuticos en el Valle del Cauca, en Colombia... tenía a cargo alrededor de 60 personas Químicas Farmacéuticas y en total, en la planta, llegamos a ser 400, 450 personas en una época.

Yo salí de la gerencia de producción, porque como cerraron plantas, trajeron otras personas, trajeron personas. Entonces, trajeron un peruano a la gerencia de producción y trajeron a una venezolana a la gerencia de control de calidad y yo pase a un área nueva, que se creó con otra persona, la gerencia de servicios técnicos. Yo era el encargado de las calificaciones, el

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

entrenamiento, la capacitación, de dar técnica a los operarios. Me tocó el lanzamiento de nuevos productos, el desarrollo de nuevos productos, generar la cultura de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y una de las cosas más importantes, en el año de 1995 Warner Lambert fue la primera empresa en certificarse en BPM, ya había otras empresas que lo habían hecho en Bogotá, pero aquí en el Valle fue la primera y todo el mundo quería conocer la planta, claro, fue la primera. Entonces, varias empresas que querían lograr la certificación querían venir a conocer la planta, y así fue: vinieron visitas de SF, BY, TK, porque querían ver como nosotros habíamos logrado la certificación y para nosotros era esto era una satisfacción.

E1: En relación con esto, yo le quisiera preguntar, ¿Qué otros hitos recuerda ud. que fueron importantes para WL, que marcaron un cambio en su historia?

S: Pues para mí, que el gerente general haya logrado convencer a gente en Estados Unidos, que la ubicación de la planta en Colombia, a pesar de todos los problemas que tenía, en aspectos de guerrilla y todo eso, era una ubicación estratégica que le permitió traer la operación de Perú, la operación de Ecuador, la operación de Venezuela, después la operación de Guatemala aquí a Colombia. Entonces, pasar de una planta de 120 personas a 450 personas, digamos que se volvió una generadora de empleo... lo que te digo pasar de 16 Químicos Farmacéuticos a 60 y así, esto se volvió una generadora de empleo. Y se empezó a visualizar como una empresa que empezó a ser exportadora, que al principio exportaba poquito, pero que luego de traer toda la operación para acá, empezó a exportar a los países donde la planta se había cerrado.

E2: Ese Gerente todavía era Ramiro...

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S: Sí, todavía era Ramiro. Ramiro salió cuando se tomó la decisión de comprar mundialmente a Warner Lambert. Entonces él se fue a trabajar a otra multinacional farmacéutica que se llama LF, digamos que el término el ciclo por ahí en el año 2000 o 2001. Yo entré en el 93 y él estaba ahí desde el 90, 91, él duró unos 10, 11 años ahí.

E2: Con su cambio de cargo a gerente de servicios técnicos, ¿Qué cambio hubo en sus funciones?

S: El cambio en las funciones, fue dejar de lado todo lo correspondiente a producción e iba más de la mano de todo lo que tenía que ver con desarrollo, todos los productos que se iban a lanzar al mercado o todos los que se iban a enviar otras plantas, yo era el ejecutor, con un equipo de trabajo, teníamos que hacer, en lo que se conoce en la industria farmacéutica como lotes piloto, que son lotes a pequeña escala. Esto consiste en, fabricar un lote, hacerle un proceso que se llama estabilidad, eso iba a invima al registro, y luego hacer los lotes comerciales y decirle a área de producción, este lote se lo entregamos para empezar a producir. Los primeros lotes comerciales, nosotros los acompañamos, instruimos a la gente, a los operarios que habían participado con nosotros los pequeñitos, para que ellos lo fabricaran en grande, Por decirte algo, nosotros hacíamos el lote piloto de 100L o de 1000L y se escalaba a 10000L. Cuando yo entré a la empresa solo había dos Listerine: el Listerine Amarillo y un Listermint, y de ahí se lanzó un Listerine Cool Mint, Listerine Freshburst, Listerine... el último producto que me tocó a mí fue el Listerine Zero, uno que es moradito...

E2: Entonces, ahí tú conservas este cargo...

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S: Si, hasta el final. Hasta Pfizer lo conservo. Luego, con la Fusión de JJ y MCL como era la fusión con dos compañías, el cargo ya no se llamaba servicios técnicos, sino que se llamaba aseguramiento técnico, que era más o menos el mismo perfil, pero con otras especialidades. Nosotros en Warner Lambert reportamos, aquí localmente, pero también teníamos una persona en Estados Unidos que era como nuestro jefe, nosotros le reportábamos al gerente de planta, pero también todas las cosas se la reportábamos a Estados Unidos y con Pfizer igual. Cuando llegamos a Johnson ya no le reportábamos a Estados Unidos, sino a Brasil. Pero era un tema organizacional, de cómo estaban organizadas a nivel mundial las áreas. En Warner Lambert y Pfizer nosotros teníamos Latinoamérica y Canadá, Estados Unidos no porque era solo, pero nosotros le reportábamos a la gente que estaba en la casa matriz en Estados Unidos; En JJ le reportábamos al área en Brasil, porque el principal estaba en Brasil.

Entonces, durante el tiempo que yo estuve en Warner Lambert, yo duré 2 años como gerente de producción. luego se creó el cargo de *Technical Services* o Servicios Técnicos y prácticamente yo, con otra persona, lo empezamos a crear el cargo porque empezaron a llegar otras responsabilidades y, además de eso, la regulación farmacéutica en el mundo, más que todo en América Latina se empezó a fortalecer, entonces ya la exigencia fue mucho más alta, porque en Estados Unidos, desde hace tiempo existe. Por ejemplo, hay un proceso que se llama validación y en Colombia nadie validaba, nosotros fuimos líderes en eso acá en Colombia, pero mandados por una orden de Estados Unidos, en donde nos decían “*Uds. tienen que hacer eso* “, porque ya ustedes tiene productos para Perú, para Venezuela, para Ecuador, entonces ustedes tienen que hacer eso... pero como ustedes van a empezar a hacer eso, entonces, le tenemos que dar gente, tenemos que darle personas para cumplir con esas reglamentaciones. En esta medida, el INVIMA también se fue acomodando a las exigencias mundiales, porque con la globalización las compañías empezaron a... antes, casi que en cada

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

país había una planta, en el caso de Warner Lambert persistió, pero en el caso de Pfizer, tenía como 10 plantas en América Latina, de hecho que tenía acá en Colombia, la cerró y la mandó para Venezuela, después había una en Perú, en Argentina, en Brasil; en este momento, quedaron dos plantas: la de México y la de Brasil y estas dos plantas abastecen todos los mercados de América Latina y de algunos otros países, pero eso ya es producto de la globalización, que es una dinámica mundial, que hizo que muchas empresas se fueran de aquí de Colombia, de Cali... como por ejemplo, Chiclets Adams, Michelin, la misma empresa donde yo trabajaba, la cerraron la parte farmacéutica y la enviaron a México. Pero digamos que ya son otras circunstancias, de la situación mundial que de alguna manera impacta... de tener 450 personas a 10, 12 años después no tener nada, por otras cosas que son situaciones de mercado. (59:44)

E1: ¿Cómo fueron estos últimos años en JJ en relación con la cultura organizacional que venía manejando Warner Lambert -Pfizer? y ¿cómo fue el cierre de la planta)

S: Digamos que empezamos el proceso... estábamos en el año 93'. En año 2000 Pfizer compra a Warner Lambert, sigue la cultura, y en el año 2006-2007 JJ compra la parte de consumo. Digamos que hay productos farmacéuticos y productos OTC. Los primeros, supuestamente, son los que se venden con formular médica. Los segundos están expuestos en los almacenes, como el Isodine y el acetaminofén. La diferencia entre los dos radica en que los OTC se pueden comprar sin fórmula médica.

Cuando JJ efectúa esta compra se venden los productos más representativos: Listerine, Lubriderm, etc. Y los productos farmacéuticos se seguían produciendo a nombre de P, pero estos productos tenían que irse a las plantas ubicadas en México o Brasil a través de las transferencias.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Cuando nosotros pasamos a ser JJ, fue un choque de cultura organizacional fuertísimo: se burlaban de nosotros porque nos llamamos, entre nosotros, colegas. Era gente muy elitista y eso todavía se ve.

El problema era que JJ fabricaba acá productos de consumo, no tenía nada farmacéutico. Entonces llegaron a acá a manejar una empresa con cultura farmacéutica, y ahí empezó el choque. Personalmente yo, junto con otras personas, tuve muchos roces al principio con la organización.

E1: ¿Cuáles eran estos roces?

S: Era que, nosotros como tal, éramos muy lentos en todos los temas. Las especificaciones para los productos farmacéuticos son más estrictas y rigurosas que para los OTC. Entonces llegan estas personas, acostumbradas a manejar una planta de consumo, a intentar manejar una planta farmacéutica. Fue un error, porque no entendieron ese aspecto y siempre había una crítica hacia nosotros.

Eso, después de unos años, empezó a cambiar. De hecho terminé siendo muy amigo del que fue el Gerente de Operaciones, porque ya la gente empezó a tener una percepción distinta de la situación. Tuvimos que empezar nosotros un proceso de enseñanza y comprensión para cumplir la normatividad como normalmente se hacía. Allá en JJ, MCL trabajé 6-7 años y tuve 7 jefes, es decir, que uno uno nunca de terminaba de conocerlos porque la situación era complicada. El primer jefe que tuve, apenas llegó, dijo «No quiero volver a escuchar la palabra Pfizer aquí»... y resulta que nosotros le hacíamos los productos a Pfizer Brasil. Entonces eso fue un choque, un choque muy duro.

Hoy en día esa cultura de JJ sigue así ¿Por qué? no sé. Es gente que es muy sobrada, que cree que siempre tienen la razón.

Entonces ¿qué sitió JJ de positivo el cierre de la planta de MCL comparado con otros cierres? En mayo de 2010 nos llamó y nos dijo «La planta de Cali va a cerrar en tres años». Osea que nos dio la oportunidad de pensar qué hacer. Otras empresas las cerraron, prácticamente, a la fuerza. Ellos nos anticiparon lo que iba a pasar y nos trataron muy bien con el cierre. Fue un cierre que no fue traumático y que fue con todas las de la ley, la empresa nos dio muchas herramientas, nos llevó a muchas conferencias... lo hizo muy bien, en esa parte lo hizo muy bien. ¿Qué creo yo? Que eso fue una directriz a nivel mundial o una mandato de un cargo muy alto en Estados Unidos.

En resumen: para nosotros el cambio fue traumático. Por ejemplo en JJ el desayuno era muy sencillo, un pandebono y un café, mientras que en Warner Lambert-Pfizer era bastante. Cuando la gente se quedaba trabajando horas extras en Warner Lambert-Pfizer, podían subir a la cafetería y pedir una comida diferente a la cena, como un refrigerio, que allá llamaban *kentch*: con JJ todo eso se perdió. Entonces era como una empresa más impersonal y nosotros nos sentimos afectados en muchos aspectos y eso afectó mucho a la cultura organizacional.

E2: ¿Qué pasaba con recursos humanos en JJ?

S: Pues digamos que estaba identificado con otros intereses. Nosotros tuvimos una Gerente de RH que percibió ese ambiente MCL, era muy buena. Cuando a ella la trasladaron para esta época del cierre, se fue maravillada con la cultura que nosotros llevábamos. Un compañero mío que trabajaba en la planta de JJ, pidió oficina en MCL.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Como lo mencioné antes, tuve seis-siete jefes, entonces uno no los alcanzaba a conocer y no había esa persona que le transmitiera a uno la identidad de la empresa o la razón de ser del trabajo. Acá era cada uno por su lado, no había liderazgo. Ese tipo de cosas son las que no dejan avanzar a la empresa.

Para nosotros eso fue un choque cultural fuertísimo. Uno como animal de costumbres termina adaptándose, más no termina convencido de lo que está haciendo.

E2: Tú decías que «el que compra pone las condiciones» ¿Por qué crees que ese no fue el caso de P cuando compró Warner Lambert?

S: Yo creo que porque era compañías similares, a pesar de que en un caso de estudio de Harvard dice lo contrario. La «compra hostil» de Pfizer a Warner Lambert. Pero, a pesar de esto, las compañías tenían principios y valores muy similares, por lo cual el cambio no fue traumático.

E1: ¿Cómo fue tu último día en la compañía?

S: El tratamiento, en esa parte final, JJ nos trató muy bien. Yo salí 7-8 de agosto de 2013, pero me quedé más tiempo, porque la planta la habían cerrado en mayo de ese año. El último día fue de una tristeza... ver derrumbando todas las mejoras que se habían durante 20 años: vender equipos, regalar equipos... Era triste ver cómo todo lo que habías ayudado a construir se acababa por una decisión gerencial, ni si quiera los de aquí, sino los de más arriba en Latinoamérica o Estados Unidos. De hecho, cuando pasas y ves otra empresa ahí, da tristeza pensar que ahí había tres empresas y ahora no hay ninguna. Pero pues uno tiene que seguir adelante con otras situaciones.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

JJ nos dio oportunidad, por esta cuestión de avisarnos con 3 años de anticipación. Pero definitivamente da mucho pesar, mucha nostalgia, saber que todo lo que se construyó después no sea nada. De hecho algunas cosas que tenemos en el laboratorio nos las vendieron allá, unos mesones, otras cosas... Da tristeza acabar con eso y con el sustento de más de 1000 personas.

E1: ¿Qué clase de errores no se toleraban en Warner Lambert?

S: Yo entré a Warner Lambert para reemplazar a una persona que había cometido un error, una contaminación, en la fabricación de un producto con un tamaño de lote de diez mil litros. Por una instrucción mal hecha. La decisión fue retirar a esa persona y llegué yo. De resto, como nosotros teníamos el apoyo de Estados Unidos, todos los problemas se ventilaban con el objetivo de solucionarlos, entonces te brindaban un apoyo técnico para eso. El caso de este producto fue algo extraordinario y ya no se podía recuperar.

E1: ¿Cómo era el proceso de creación de estos productos desde la idea hasta su comercialización?

S: Digamos que en las planta de producción farmacéutica en América Latina no existe lo que se conoce como Investigación y Desarrollo ¿Por qué? Porque para salir al mercado una molécula se demora diez años, desde su concepción. De 4000 o 3000 que se descubren, sólo tres o cuatro van al mercado, el resto se queda en las pruebas que se hacen.

En la parte farmacéutica se hacen una serie de ensayos en animales, básicamente en ratones, después se pasa a humanos y luego, si todo sale bien, pasa a una fase clínica donde se aplican a pacientes con enfermedades terminales. De hecho mi hija está, desde hace nueve años, en un estudio que hicieron acá en Cali sobre el Virus de Papiloma Humano.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Yo estuve en un Centro de Investigación y Desarrollo de Pfizer. Haz de cuenta el triple de lo que es la ICESI en instalaciones. Computadores gigantes, científicos con libros caminando por todos lados... eso no existe acá. Entonces ¿qué pasa cuándo hay un descubrimiento de esos (moléculas? te transfieren lo que se llama la «Transferencia de Tecnología». A mi modo de ver, el desarrollo de nuevos productos, acá, no existe. En LF, TK y GF hay áreas de desarrollo, pero, en realidad, son moléculas que ya existen en el mercado y lo que hacen es una especie de emulación o ingeniería reversa.

Por eso cuando llega una nueva molécula ellos tienen, en Estados Unidos y en todos estos países, lo que se llama «Protección de la patente». ¿Qué hace la protección de la patente?: las empresas descubren la molécula, crean el producto y tienen el derecho de comercializar el producto por diez o quince años, únicamente quien lo haya creado. Cuando vecen la patente, todas las empresas empiezan a fabricar, como es el caso del viagra. Lo que pasa también es que no hay respeto por la propiedad intelectual.

Investigación y Desarrollo, en el sentido estricto de la palabra, no existe.

E1: ¿Había algo que no le gustara de su trabajo en WL?

S: No, realmente no. Seguramente había algunas cosas, pero eran menores con respecto a los problemas en JJ. No tengo así como un comentario preciso al respecto.

E1: A parte de Ramiro ¿había otra persona por la cual sintiera admiración y respeto?

S: Si, mucha gente... la señora de RH que se llamaba Julia el director, y después gerente, «Pacho»; de la parte de finanzas había alguien que se llamaba Eugenio... con las mayoría de

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

las personas con las cuales interactuaba eran personas con las cuales se podía hablar y romper esas barreras, comparado con otros momentos de la organización.

E1: ¿Qué le emociona de hacer parte de esta investigación?

S: Para mi es importante porque ustedes, al recolectar toda esta información, y particularmente en esta profesión, pueden llegar a otra organización y tratar de imitar una cultura organizacional que puede servir. Creo que las cosas buenas hay que copiarlas y replicarlas y lo que ustedes están haciendo, de poder nutrirse de información de hace quince años sobre una organización que dejó huella acá Cali, me parece importante los aportes que ustedes puedan dar. Porque lo que necesitamos es eso en Colombia y el mundo: trascender y aprender.

ANEXO 4: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A PROFUNDIDAD #3: SUJETO C

Para mantener la confidencialidad de la persona entrevistada se le cambiará el nombre.

Al igual que a diferentes organizaciones mencionadas.

E1: ENTREVISTADORA 1

E2: ENTREVISTADORA 2

S: Sujeto entrevistado

E1: ¿Cuéntame, cuánto tiempo trabajaste en Warner Lambert?

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S3: 8 años

E1: ¿Cuál era su cargo?

S3: Manejaba la Gerencia de Medio Ambiente

E1: ¿Qué funciones tenía en ese cargo?

S3: Básicamente, era todo lo que era la responsabilidad de la sostenibilidad ambiental de la planta de manufactura, todo el tema del control del riesgo en la operación y la garantía de la salud de la gente. Era proteger a la gente de la compañía.

E1: ¿Y siempre tuviste el mismo cargo?

S3: Mientras estuve en Pfizer, sí. En Warner Pfizer, sí.

E2: ¿Te pregunto... cuál fue tu fecha de ingreso en la organización?

S3: fue en enero de 1998

E2: ¿Y finalizaste en...?

S3: finalice en 2008. Casi uno diría que fueron 10 años, pero tuve interrupciones allí. Salí en el 2008 pero la verdad es que el corte cuando se hizo toda la negociación con JJ, fue mucho antes. Entonces yo estuve un año entre JJ y Pfizer, por eso no lo cuento mucho.

E2: ok, perfecto.

E1: ¿En tu trabajo, con cuáles cargos te relacionabas?

S3: Con todos. Esa era una de las cosas que más me gustaba a mí, porque cuando tú estás hablando de proteger a la gente, estás protegiendo desde el Gerente General y desde el Jefe cuando venía aquí (Jefe de Casa Matriz) hasta el que hacía el aseo y el vigilante; porque eran todos. Cada una de las actividades que hacía la gente tenía un impacto positivo o no, pero tenía un impacto en el medio ambiente. yo tenía relación con todos.

E1: ¿Y había diferencias en el tipo de relación, cuando te relacionabas con los mandos más altos?

S3: No, esa era una de las cosas interesantes de Pfizer, en donde ni siquiera el gerente general que era Felipe, ni siquiera los operarios y las operarias le decían Don Pipe, ni siquiera Felipe. Era una relación muy abierta y muy equilibrada, muy llena de respeto, pero como seres humanos.

E1: ¿De pronto hay otra cosa que caracterizó el trato allá?

S3: Ehh si, la libertad para expresar lo que uno consideraba que no estaba bien, había unos programas que le permitían a uno manifestar abiertamente lo que uno consideraba que no funcionaba dentro de los parámetros de respeto; eso era algo que era bien importante. Y lo otro que a mí me parecía que era bueno, es un modelo al menos en ese tiempo, tal vez ahora

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

muchas compañías lo tienen, pero al menos en ese tiempo, la vinculación a la familia era excepcionalmente bueno.

E1: ¿Y cómo era?

S3: Partía por ejemplo de una planeación estratégica, nosotros cada año teníamos una reunión, el Gerente General y los gerentes que le reportábamos a él; teníamos una planeación estratégica para saber que íbamos a hacer en ese año y cuáles eran las metas a largo plazo, 5 años, 10 años; y de allí nos reunimos con los Gerentes Generales y sus equipos de todos los países de América Latina en algún lugar de América latina, lo interesante era que Pfizer escogía el mejor lugar, por ejemplo las Bermudas, Los Cabos, pero era el mejor lugar; pero no solamente pensando en nosotros, sino que era un momento interesante con la familia y la compañía le pagaba a la pareja, es decir en el caso mío a mi esposa. En el caso de Carolina, o cualquiera de las otras gerentes de las que fueron, a su esposo, le pagaban los 8 días; mientras nosotros debatíamos los temas de planeación estratégica; a ellas las llevaban y les hacían planes de toda índole, y era cómo la compañía retribuía el esfuerzo que ellas hacían por las ausencias nuestras por la dedicación al trabajo; entonces era como un reconocimiento a las parejas por lo que estaba pasando: es un enfoque directo a la familia; te respeto igual y te quiero vincular a esta gran familia como lo es Pfizer y que era Warner pues, y que... definitivamente yo digo mucho Pfizer, porque sigo en Pfizer...

Sí yo sumo todo el tiempo son 20 años, que es algo interesante que tengan ahí en cuenta porque cuando se vendió JJ yo salí, pero después Pfizer me volvió a llamar, entonces en total son 20 años. Pero fue interesante, la integración con la familia era impresionante en los diferentes eventos que se hacían, básicamente los beneficios orientados a eso, realmente muy

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

fuerte en una época que aún no se hablaba de eso...1988, en el 2000, ninguna compañía promovía realmente esas condiciones.

E1: ¿Me puede comentar un poco más acerca de esos beneficios?

S3: La verdad es que habían por ejemplo, eh... beneficios que no tenían el resto de compañías, entonces por ejemplo arrancando con el tema de salud, la cobertura que pagaba la compañía no era solamente para nosotros sino para toda la familia, eh... el tema de beneficios como vehículo, eh... a nosotros cada año nos cambiaban el vehículo y el vehículo quedaba para la familia... entonces mi mujer tuvo 4 carros de Pfizer, de los que me daban a mí, pero que a los 4 años ya eran de ellas, eso era realmente un evento interesante para la familia. La parte que se hacía de las reuniones para los hijos de los empleados eso era impresionante, entonces todo giraba alrededor de una cultura de relación interesante; entonces por ejemplo... en esa época, hoy muchas compañías la tienen, pero Warner Lambert tenía una política de prevención de drogas y entonces yo tengo que decir con claridad que en Warner Lambert hubo gente que metía cocaína, hubo gente que metía marihuana, hubo gente que tenía vicios complejos, eh, la compañía nunca los cuestiono; ni les dijo usted se tiene que ir de la empresa porque usted consume coca... era volcarse hacia eso: viejo temas un problema te voy a ayudar y empezar a mirar eso. La homosexualidad, ahora con la diversidad e inclusión y todo eso, ya es una bandera enorme... imagínate hace 20 años y se consideraba que la compañía debería darle la mano a la persona para incluirlo dentro de un ambiente laboral apropiado; ehh... por ejemplo una persona que murió de Sida dentro de la compañía, es decir que era homosexual, con todas las garantías que tenía; la gente lo ayudaba con todo, y aparte de eso lo acompañó hasta el final, y murió de sida. Ehh!... pero eran cosas que uno decía esta es una compañía avanzada y la gente independientemente que, por algún momento tenía que salir

por desempeño, por lo que fuera... se iban felices porque decían esta es la compañía que yo siempre quise, fue realmente interesante eso, fue un momento muy fuerte... no?

E2: Ok...yo quisiera hacerte una pregunta respecto a ese enfoque en la familia, nos comentas acerca de los viajes en sus reuniones de planeación estratégica, sobre los beneficios...pero yo quisiera preguntarte si ¿habría alguna otra cosa dentro de la cultura organizacional que estuviera enfocado a la familia del colaborador?

S3: Como te digo había la parte de salud había la parte de formación en algunas cosas, se promovía la formación de equipos de liderazgo entre los mismos hijos de los empleados, entonces a partir de un problema social vigente en el momento, como por ejemplo la inseguridad entre pandillas, entonces con la persona de seguridad física se hacía una charla, se invitaban a participar y terminaban asociándose para discutir problemas de verdad de mucho fundamento y con criterio... muchachitos de 14 años, de 15 años, para tener una visión diferente de lo que podía ser esto no, eso realmente le daba una tranquilidad importante a la familia; ahora el otro tema era el tema de salud, yo diría que la parte médica que dependía de mí, es decir salud... el médico reportaba a mí, ehh no era un médico, realmente era un consejero muy claro de la gente; entonces por ejemplo la habilidad que tenían ese grupo humano que manejaba salud como para hacer diagnósticos interesantes, como el siguiente... una señora iba todos los días a pedir un medicamento para el dolor de cabeza y al cuarto día decían no es normal, o tiene un problema de salud serio o tiene un problema emocional, entonces era como se abría ese grupo humano para decir que te pasa y nos damos cuenta que después decía “mire es que cuando yo salgo de mi casa a las 5:30 a.m, para venir a trabajar mi hijo no ha llegado, y mi hijo forma parte de una pandilla o mi hijo se para en una esquina a fumar marihuana”; ehh entonces uno dice ¿cómo puede rendir? y

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

¿cómo puede ser eficiente una persona eficiente en una línea de producción, si su cabeza está en otro lado?, es decir es su hijo... entonces como empezamos nosotros a hacer estrategias para tranquilizarla a ella y a atraer a la persona, su hijo. Empezamos a hacer contactos con psicólogas para decir “atraigámoslos y escuchémoslos, no los juzguemos, no les digamos que vamos a hacer, entendamos que están pensando ellos, como seres humanos, porque están metidos ahí, que pasó”. De ahí empezamos a decirles, vean aquí hay un amigo que te va a ayudar, ehh y lo más interesante fue que cambió la percepción de los padres; porque los padres normalmente no tenían una educación clara, como para entender a los hijos, era una brecha demasiado alta entre una persona joven y una persona formada en una condición diferente, voy a decirles un sesgo porque la verdad existían; muchas veces los empleados costeños y los costeños con cierta edad eran muy malhumorados, muy formados como químicos farmacéuticos, con principios que en ese momento les infundo la universidad.

El área farmacéutica es igual así, tu para hacer un producto tienes que seguir los pasos, y no puedes cambiar absolutamente nada, entonces eran como de mucho rigor, los hijos podrían ser criados de la misma manera y entonces empezamos a abrirlo y se empezamos formaron grupos muy importantes.

De allí, resultó que empezamos a trabajar con Fundaciones de niños con Sida porque empezamos a entender que no era el rechazo y que la gente debíamos llevarla a que viera que un niño con sida no tenía ninguna responsabilidad de eso, y hubo cosas muy lindas promovidas por la compañía. Voy a mencionar unas fundaciones con las que trabajamos en los que la empresa ayudó mucho: Nos fuimos a Fundamor, donde había 30 o 40 niños, el número era muy variable, ya que morían muy rápido; allí nos encontramos que había niños de los principales colegios de Cali, pero que las familias no querían que se supiera, entonces los niños se quedan sin colegio porque ningún colegio de Cali los recibía, y nosotros

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

conseguimos con una escuela del Hormiguero que la rectora los recibiera; fue Pfizer el que hizo la antesala para que los recibiera, empezamos a darles medicamentos en el enfoque del cuidado: a ellos (los niños) se les dañaron terriblemente los dientes, entonces les dábamos Listerine, se les dañaba terrible la piel y les dábamos Lubriderm.

La Rectora abrió el colegio, pero en realidad los niños debían pasar dos filtros grandes: primero la junta de padres de familia, que no entendían que un niño con riesgos estudiara con sus hijos, pero les explicamos que el riesgo era muy específico y aceptaron; luego fue con el Ministerio de Educación a través de la Secretaría de Educación, donde aceptaron. Esa fue una apertura muy grande donde hizo un impacto social a raíz de una condición local dentro de la organización.

Los niños, los muchachos con Sida, nos enseñaron a ver el mundo de otra manera y empezamos a ver el mundo de otra manera, nos apoyamos con psicólogas que nos orientaron sobre dónde debíamos ir. Luego realizamos un programa que Warner denominaba Global Help Feels y le dije al médico que porque no se iba a manejar el programa de niños con Sida a nivel mundial y se fue. El médico fue un apóstol porque se fue 6 meses a vivir con los niños, dejó su casa y su profesión por ir con los niños... se fue a dormir en un colchón, dando el ejemplo en Warner, en la época. Una foto del médico con los niños con Sida estuvo posteada en New York por muchísimos años, porque era un impacto a la comunidad, y así surgieron muchas cosas... el empleado se proyectaba su familia, y su familia se proyectaba a la comunidad como tal, fue interesante, ese es un simple ejemplo de las diferentes cosas que se hicieron. Mucha gente no se dio cuenta de eso y sin embargo apoyaron las cosas, ya que nosotros no íbamos a decir hay un empleado que tiene sida, la gente al final se daba cuenta de que tenía sida, pero era el enfoque interesante de muchas cosas.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

E2: Ok... yo quería preguntarte, en aspectos acerca del trato, en la organización las relaciones eran muy abiertas y había respeto, la libertad para expresarse y algo que me quedó sonando fue los mecanismos para hablar, ¿qué mecanismos había para que las personas pudieran relacionarse dentro de la organización?

S3: Lo que pasa es que no siempre la gente maneja el respeto cómo la cultura para poder decir algo... nosotros tres (entrevistadores y entrevistado) nos estamos tratando con respeto, pero no tienes que decirme Don Andrés y yo no tengo que decirte doctora ni nada de eso; entonces había una serie de mecanismos que surgieron de un componente global, luego evolucionó y se llamó Street Talk, después cambió de nombre ... exactamente no me acuerdo cómo se llamaba... El tema del respeto hay como tres elementos donde la gente empieza a asegurarte primero piensa en lo que realmente va a decir y si no tienes una justificación y no, no es que yo le vaya a decir a mi jefe “mira tú me dijiste que me ibas a dar un cargo, pero no me lo diste” ... Entonces era dentro de los esquemas racionales que las personas se enfocan en lo que realmente es un reclamo justo, dentro de lo que realmente podría contribuir a su persona y a su eficiencia como empleado; el segundo elemento, era como dar ideas para que ese momento no sólo fuera un momento de desafío... es como en tu enfoque, tú debes pensar que vas a salir y mirar cómo enfocar ese tema con un logro, haciendo compromisos, tú te comprometes y yo me comprometo... eso iba más allá que un plan de desarrollo, era una oportunidad para crecer y yo me pongo a pensar todos los que en ese instante estábamos en la compañía y todos estamos bien, increíble yo me pongo a pensar los que recordamos a Felipe casi todos están como vicepresidentes globales en Estados Unidos o tienen su propia empresa, esto sirvió ya que nos enseñó a manejar con respeto muchas cosas.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

E2: Yo quisiera preguntarte respecto a algo que me quedó sonando mucho... sobre ese enfoque la familia que son y en ocasiones culturalmente vienen y la región de dónde venían los químicos a trabajar acá, por ejemplo, la misma normatividad que exige que la misma norma escéptica... donde se ve que son muy estrictos, yo quisiera saber un poco sobre ¿las normas o políticas que se manejaban dentro de la organización?

S3: Es un muy buen punto, me encanta ese enfoque normalmente en las políticas de una organización como Warner, tiene políticas globales. Yo trabajé en compañías fuertes como Johnson y Johnson... uno veía la política como un papel ahí sagrado pegado a la pared... entonces cuando nosotros empezamos a acercarnos a descubrir las políticas y a los fundamentos, la mente nos empezó a cambiar. Cuándo empezó a venir a Colombia el vicepresidente global, que manejaba toda la parte que se llamaba PGM... antes era Warner y luego se volvió PGM (Pfizer Global). Uno veía que venía las personas de Estados Unidos, cuando pintaban la compañía, la ponían reluciente y todo estaba bien ordenado, pero esa gente no se fijaba en eso, ellos se fijaban en las personas... entonces sólo empezó a entender que era no era un papel escrito era el reflejo de una realidad, que los líderes estaban transmitiendo allí. Yo recuerdo mucho cuando vino de Warner Lambert Steve Tomás, era el que manejaba todo el tema de plantas, nosotros nos sentamos con él, nos sentamos como 10 personas y empezó a cantar... mira ustedes que son psicóloga cuando una persona que no conoce bien empieza a cantar, la pena nos da a nosotros porque se estaba mostrando como raro... porque estaba cantando como cuando uno canta en el baño... nos dijo que estaba cantando porque le gustaba empezar las reuniones así. Que a él le gustaría que antes de usted estar físicamente en una planta, llevaran de afuera algo más que el uniforme y trajeran el corazón... ya que, si ustedes entienden a la gente, son capaces de mover a la gente. Decía que cuando él iba a las plantas invertía mucho tiempo a conversar con la gente hasta que se

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

acordaba que tenía una reunión. Pero también caía en cuenta quién podría ser su novio, quién podría ser su esposo, y quién no. La gente lo veía tan cercano y después el empezó a mostrar porque la compañía tenía una política y porque era responsable una cosa de esas es la primera vez en mi vida que ya entendiste una política realmente reflejaba el comportamiento de un grupo humano y un porte diferente y funciona muy bien.

E1: ¿recuerdas cuál era alguna de las políticas o leyes de la compañía?

S3: lo que pasa es que las políticas eran grandes por ejemplo me acuerdo de la política de medio ambiente y me acuerdo qué nos permitieron cambiarla, para nosotros era un logro bastante grande, que a nosotros nos dieran esa oportunidad, era la oportunidad para para cambiar la estructura... lo que tenían que tener como la parte mental debe forjarse en que en lo posible de los productos que nosotros decidamos tenían que empezar a cambiarlos para tener mejor impacto. Por ejemplo, si esto es una cajita de empaque y los empaques vienen dos listas; cada uno con cuatro pastillas, entonces cuando tú vas al médico el médico te dice que tienes que tomar 12 pastillas y debes comprar tres cajas, porque empezamos a entender que desde el enfoque de la política. Cuál era la eficiencia ambiental frente al producto y en vez de tener cuatro pastillas, ¿por qué no vendemos las 12 pastillas en un solo disco? para esto hay que modificar la máquina ¡pues hagámoslo! todo el mundo decía que la conclusión es como realmente somos sostenibles en un proceso y estar ahorrando en toneladas de blíster, empezamos a hacer el cálculo con la gente y estamos hablando de la tercera parte. El poquito de gramos de papel eran miles de ese producto que se montan en el cambio que llevaba gasolina, era desperdicio y la gente se volcaba por esa la política se trabajaba y la política hablaba sobre la responsabilidad de Five serie de Warner Lambert frente lo que tenían que ver con la parte ambiental y aquello que no podían evitar como compañía tenía que empezar a

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

minimizar, si no pueden compensar una tonelada de todos entonces empezaron a dejar de cortar árboles, como Warner Lambert cogieron las tres compañías que eran Warner, Adams y Shick se fueron para el cerro de Las Cruces para poder llegar la conversación y eso hace entonces una amiga me dijo que porque estaban haciendo una política tan fea... que por qué no hacían una política más bonita con árboles con amigos y no en un cuadrado sino que hagamos una pared y así se hizo y en alguna pared se dibuja un bosque y en cada parte del Bosque era la esencia de la política entonces fue muy bien. Por ejemplo, esas políticas ya que cuando hacer el día de la tierra o algo así hacían móviles con lo que la gente no recicla por ejemplo el cabo el domingo 12 o sea no recogían todas las latas de gaseosa los papeles los metieron en el Bronx y los ponen en la entrada la gente, entendió perfectamente el mensaje. Yo me acuerdo que tomamos una foto y la forma como muchas veces políticas se venden en Estados Unidos mostrando la realidad de lo que la gente hacía... eso vuelve y juega con el tema, la costa cuando empezamos a mirarse en la parte de salud como voy a cuidarme, estoy cuidando a mi hijo, estoy previniendo lo mío, frente porque la señora solamente me cuida yo solamente me fui a los demás y por eso la gente se le ocurrió que la mejor forma de mostrar esto era una hamaca. Entonces hacía con diferentes tipos de colores, esta era la participación la alegría de distintas personas que hacían parte del proyecto. Entonces con todas las amorosas que se realizaron hicimos un están en una reunión lovali Nueva York Porque eran los colores literalmente tejidos por nuestra gente.

Esto es una manera de ejemplificar cómo se hacían las cosas, por ejemplo, les quiero contar la brigada era impresionante, uno podría decirle a la gente que “no” Porque eran tantos que las personas sobaban voluntarios, de hecho, el primero en participar era Felipe, él se ponía las botas y el casco y se le iba a hacer las prácticas; ¿así quién no quiere participar de la brigada? definitivamente son cosas que se hacían en conjunto. Era otro concepto, era un

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

asunto de Liderazgo porque Felipe es una persona de un genio, con capacidad intelectual, impresionante hacía que la gente lo respetara. Fue una época muy bonita.

E2: Puedo percibir la emoción con la que cuentas, el compromiso de las personas y cómo asumen sus tareas dentro de Warner; para eso quiero hacerte dos preguntas: primero: ¿Qué crees que caracterizaba a las personas que estaban dentro?... ¿La segunda pregunta es qué pasaba con las personas que no se sintonizaba con la organización?

S3: Buen punto, la verdad pues no lo sé, realmente no conozco como la compañía realizaba los procesos de selección, pero definitivamente había algo allí no se el proceso. Lo que sí había, era un grupo de personas muy homogénea, te dabas cuenta que la compañía conservaba un grupo de personas bien capacitadas, que conocían los procesos que trabajaban en conjunto y entre sí; eran los que conocían todo y que jalaban la compañía.

Por otro lado, estas compañías multinacionales siempre han trabajado por picos de producción: hay épocas de alta producción y épocas de baja producción. Para atender las épocas de alta producción, la compañía optaba por usar las temporales. Con el personal temporal, te encontrabas dos tipos en la persona: unos que entraban desde el primer día y decían “en esta compañía voy a partirme el lomo para poder quedarme aquí”. También había personas que eran todo lo contrario, aquellos que no querían trabajar y que se encargaban de decirle a los otros “para que trabaja tanto, si igual te van a pagar”. Entonces los mismos operarios se encargaban del autocontrol, aquellas personas que no servían o que no portaban dentro de la cultura y el ambiente de trabajo, entonces uno se da cuenta que las personas dentro de ese autocontrol, solas se encargaban de hacer que los procesos funcionarían; no era necesario que entrara el supervisor o que fuera el gerente a intervenir por ellos, sino que

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

directamente eran ellos mismos los que pedían los cambios, ellos mismos controlaban la situación.

Yo te digo que una de las cosas interesantes que pasaba en la organización, por ejemplo, en el casino, que atendía más o menos 1500 personas; de las tres empresas. todos los días, uno se sentaba con personas diferentes, aprendías de todas las personas, un día hablabas con gente de mercadeo, al otro día con el financiero, después con el señor que se cortó el dedo en la planta. Era impresionante como había confraternidad y como te enriquecías de todos los demás de manera natural. Eso eran momentos de felicidad para todos.

E2: En esta medida, Yo quiero preguntarte ¿Qué otros momentos (espacios) había que eran tan valiosos para el clima organizacional?

S3: Los reconocimientos, al final de año se realizaba una ceremonia donde se reconocía si habías hecho una mejora en un proceso, una innovación etc. Warner tenía esquemas muy lindos de reconocimientos. La gente se ponía “la percha”, no sé cómo hacían para saber quién era la persona importante para ti: un tío, tu esposa, tus hijos, uno lloraba de emoción porque uno no esperaba que los recibían era la familia. Recuerdo de un tipo de contabilidad que nunca había recibido un reconocimiento que la esposa nos hizo llorar a todos.

E1: Para ir cerrando, ¿qué te entusiasma o emociona de hacer parte de esta investigación?

S3: Dos cosas el número 1... es rodearme de juventud, así que chévere contagiarse de juventud porque es crecer; como les comenté yo fui docente del ICESI y de la Universidad del Valle y realmente me gusta el tema de psicología. Yo me leo un libro cada 15 días y me apasiona este tema. En ICESI hay un diplomado, orientado al conocimiento, es sobre música y arte aplicado a la vida, ojalá uno pudiera hacerlo y tener el tiempo.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Hay un componente adicional que me movió desde el enfoque psicológico y desde el punto de vista de compañía, es que soy bombero voluntario desde 1981; allí aprendí que hay un enfoque poco trabajado de la psicología qué es la psicología de las emergencias, es como desde un enfoque humano se actúa frente a la persona que está involucrada en el accidente. Mira son miles de opciones de vida diferentes y como puedo aportar. Yo me acuartelo cada tres meses, hay tantas cosas por hacer, siempre que sea ordenado, a mí eso me mueve.

E1: Qué siente usted al recordar estos aspectos de Warner Lambert?

S3: La verdad un poco de nostalgia; tanta gente linda que uno por cuestiones de la vida no volvió a ver, ojalá pudiéramos volvernos a ver y sentir lo mismo; es una compañía que no se volverá a ver. A las 8:00 AM ponían el himno de la empresa y uno cantaba con emoción. Allí había amigos, no compañeros.

E1: Porque crees que Warner Lambert sigue tan presente?

S3: Porque fue real, bueno todas las compañías son reales, lo que sucede allí es que la compañía fue humana y creyó en la gente, era genuino. No era un cliché, un discurso como lo es hoy en día, era real.

Continuación de la entrevista vía telefónica:

E1: Por favor me recuerda cuál era su área de trabajo?

S3: Era EHS: Environmental Health Security. La E, era toda la parte de sostenibilidad ambiental, y buscaba que toda la operación fuera amigable con el medio ambiente. Por la

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

parte de la salud (health) se buscaban las mejores condiciones para que fueran productivas en el proceso laboral. La parte de Security era garantizar las posiciones de seguridad para que la gente no tuviera riesgos, que los motores y las máquinas estuvieran bien instalados, esto más el tema de higiene, con el tema de los ingredientes activos en la piel. Y el tema relacionado con la economía también era importante. De hecho, ahora que estoy hablando de tema en la empresa, más específicamente en mi área laboral... tenía una compañera que es “enanita” no medía más de 80 cm, y la empresa hizo todo lo posible para adecuar los espacios para ellas, como las escaleras, también su puesto de trabajo era como el de un niño, mesas de las cafeterías, etc.

E1: Qué interesante, nunca había escuchado de una empresa que se adaptara al trabajador.

S3: Si... increíble, se modificaron los espejos del baño para que ella se pudiera ver, fue un espectáculo.

E1: ¿Cuántas personas había en el área?

S3: En el área había 11 personas

E1: ¿Quién era el jefe?

S3: Yo

E1: ¿Tú tenías un jefe verdad?

S3: Si, mi jefe era Felipe el gerente general.

E1: ¿Ya directamente el gerente ...y no había otro líder, u otra persona que tomara ese rol de liderazgo?

S3: Eh... si, muchísimos, solamente en el área de manufactura había muchos que manejaban ese rol, aunque no fueran necesariamente supervisores, eran líderes innatos. Me acuerdo mucho de Abraham, que por su capacidad de liderazgo movía mucha gente y nos movió muchos proyectos, funcionaba muy bien, tenía un corazón impresionante... él me agradeció mucho cuando fui al entierro de su papá porque no pensaba que un jefe se fuera meter a Siloé por darle el “sentido pésame a un empleado” y fue algo que a mí me nació del corazón...

E1: ¿Qué bonito... de pronto recuerda usted de alguna situación en la que se haya presentado una dificultad, un problema, o algo así y cómo lo resolvieron?

S3: Si, claro dificultades varias. Me acuerdo de una vez que a una señora se le rompió el lente de la gafa, y para poder arreglarlo ella buscó un súper bonder, e intentó pegarlo con las gafas puestas porque no veía, ella no distanció bien y el súper bonder le siguió derecho y se le quedó el ojo pegado, era algo bastante tonto, pero podía quedar invidente, por esto se paró la producción de la planta, y con la ayuda de salud ocupacional a ella no le pasó nada, pero era de ese problema tan insignificante a cosas tan graves como una explosión, una persona se quemó los brazos y la cara, fue muy difícil, y todo fue por una imprudencia del operario y él lo aceptó para que nadie se pudiera hacer daño otra vez.

E1: Esa persona fue despedida...

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S3: No...todo lo contrario, en el proceso de investigación el ayudó, tuvo una quemadura de tercer grado entonces estuvo en observación por varios días, la compañía lo apoyo impresionantemente, tanto así que le pusieron a su carro vidrios polarizados y aire acondicionado para que el sol no le hiciera daño en las quemaduras, la gente lo visitaba y apoyaba. La compañía consideró que de los errores se debe aprender y por eso no fue despedido... aunque a los 2 años él se retiró por su propia cuenta.

E1: ¿Cuáles eran las fortalezas de Warner Lambert?

S3: El trabajo en equipo, también existían procesos para ver desviaciones en los proyectos, hubo un proceso de innovación para dar ideas, y daban puntos a las mejoras, eso era una mejora económica.

E1: ¿De pronto te acuerdas de algún otro evento o premiaciones?

S3: Ehh... aparte de eso, por ejemplo, las personas de mercadeo deben cumplir una cuota y cuando ellos la superaban, digamos al 115% de las compras, daban agradecimiento con una comida en el intercontinental, aunque esto era una cadena y siempre se agradecía a cada uno reuniéndolos en la planta y luego llevándolos a la comida.

E1: ¿Había áreas más reconocidas o más tratadas que otras?

S3: No creo, fíjate que la compañía estaba dividido en 3 áreas, la primera era líquidos en la que trabajaba compañías como listerine, lubriderm. También estaba la parte de sólidos, como polvos, productos farmacéuticos. Y el otro el área de soporte, que ayudaban en toda la operación. La gente la reconocía por el trabajo en equipo.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

E1: ¿Cómo era un día normal en la empresa, desde la hora de entrada... una jornada habitual en Warner Lambert?

S3: La entrada de la empresa era a las 7:30 a.m, pero nadie llegaba a esa hora... la gente llegaba mucho antes tipo 6:30 a.m, si se estaba en el área operativa yo creo que la rutina era más que todo ponerse el uniforme y entrar a la planta, para saber sobre las personas, como estaba la planta etc. De ahí subía a seguir con las labores administrativas, las reuniones, etc. Pero creo que el momento más feliz del día, es la hora del almuerzo. Y generalmente después de esto dábamos una vuelta a la planta como para bajar el almuerzo y de ahí si volver a la jornada habitual. Las reuniones más importantes se trabajaban en horas de la tarde para así tener la información completa, y de allí alrededor de las 5 de la tarde las personas se empezaban a ir. Había un proyecto de vigías para ver quién se quedaba hasta después de las 6:00 p.m y a estos se les excluía de una rifa para ir a cine... si salías antes de las 6 podías participar en las rifas, esto lo hacíamos Felipe y yo para incentivar a la gente que fuera a su casa, a salir con su familia, que hicieran deportes... los ganadores obtenían 2 combos para ir a cine.

E1: ¿Es bastante interesante, me podrías comentar qué era lo que no te gustaba de tu trabajo?

S3: Y lo que no me gustaba mucho de mi trabajo era tener que reportar situaciones complejas, como accidentes, daños de equipo... porque sabíamos que teníamos que parar actividades para arreglar las dificultades, pero menos mal eso no era tan frecuente como parecía.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

E1: Ya... tu estuviste presente cuando Warner Lambert pasó a Pfizer, ¿verdad?

S3: Sí.

E1: ¿Hubo algún cambio cuando eso pasó?

S3: Ehh si, al principio hubo desconfianza porque no sabía que iba a pasar, como empresa Warner intentó ser una sombrilla pero sabíamos que se iban diferentes equipos como Adams y Chick. Vendieron a Adams porque no era el Core de Pfizer.

Fue una separación importante la de los farmacéuticos y Adams, pero la cultura y las relaciones interpersonales siguieron similares.

E1: ¿Porque crees que siguieron similares?

S3: Porque después del cambio, nos reforzamos con la entidad de Farma y de ahí luego vino el tema de la globalización donde se cerraron plantas, la gente entró en un proceso de “des-entidad” ya solo se preocupaban por tener un puesto, sin importar si era Warner o Pfizer, donde solo se esperaba mantenerse en un puesto, y desde ahí cambió la cultura.

E1: ¿Tú trabajas actualmente en Pfizer, crees que ha habido cambios en la cultura desde ese momento hasta ahora?

S3: Si, para mi hubo un cambio enorme. Digamos yo trabajaba en el área de manufactura y pasé a trabajar en el área comercial por un soporte técnico... trabajo globalmente y ahora me dedico a los edificios donde trabaja la gente, antes las personas trabajaban en cubículos y

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

ahora trabajan en espacios libres. Para mí si hubo un impacto, pero como empresa en general no ha cambiado mucho. Pfizer quedó como el mejor lugar para trabajar en Colombia, también hay una encuesta de Pfizer Voice donde se califica el clima organizacional y los resultados son excepcionales.

E1: ¿Y en cuanto el trato o los beneficios, cambió algo?

S3: No, cada vez son mejores los beneficios. Hay variabilidad de horarios, yo puedo empezar a cualquier hora a trabajar en mi proyecto y acabar también a cualquier hora, puedo trabajar desde la casa... son condiciones diferentes.

E1: ¿Recuerda aspectos de la historia de Warner Lambert... como por ejemplo quién la fundó?

S3: No me acuerdo.

E1: ¿No te acuerdas nada de nada de la historia?

S3: No... no

E1: ¿En qué países estaba?

S3: No... no, yo recuerdo que empezó en Estados Unidos... pero mira que no me acuerdo de los fundadores y eso. Ahora me quedo más con el tema de Pfizer en general.

E1: ¿Había alguien a quien tú admiraras?

S3: Si, a Felipe ya que el empezó como practicante y llegó a ser vicepresidente global... toda la parte de manufactura era responsabilidad de Felipe... Yo también admiraba mucho al médico, apoyaba mucho a las personas. Ellos dejaron una actitud muy positiva en mí.

E1: ¿Si pudiera revivir a Warner Lambert que rescataría y que dejaría en el pasado?

S3: Rescataría... la prioridad genuina que le daban a la gente, aunque eso ha evolucionado y eso lo deben saber ustedes como estudiantes que terminan, hay un diferente apego laboral, ahora la gente cambia mucho más rápido de trabajo, la tecnología también ha evolucionado... Dejaría en el pasado los productos de consumo, y me hubiera concentrado más en lo farmacéutico.

E1: ¿Cuando usted dice productos de consumo a que se refiere?

S3: Los que se venden en el supermercado, como Listerine, Lubriderm, etc...

E1: Ahh ok, ¿de pronto hay alguna historia o anécdota que usted me quiera comentar que sea útil para la investigación?

S3: No se... serían cosas muy banales, muy cosas del día a día.

E1: A nosotras nos interesa el día a día.

S3: Pues mira no se no sé. Anécdotas importantes perderían la objetividad.

E1: Gracias por contestar las preguntas.

ANEXO 5: TRANSCRIPCIÓN GRUPO FOCAL

Para mantener la confidencialidad de la persona entrevistada se le cambiará el nombre. Al igual que a diferentes organizaciones mencionadas.

S1: Mujer

S2: Hombre

S3: Mujer

S4: Hombre

E: Entrevistadora

¿voy a iniciar preguntándoles, que cargo ocupaban en la compañía? Podemos hacerlo así, cual fue la fecha en la que inicio cada uno y en qué cargo iniciaron.

S1: Yo inicié como en julio de 1996, y yo entre ¿con qué cargo?, creo que eso no tenía nombre de cargo, era como, yo era como la asistente de López, que en ese momento era aseguramiento de calidad, yo creo que pudiera ser como un nivel de analista, pero no me acuerdo realmente de que nombre tenía ese cargo, era como asistente de aseguramiento, algo así.

S4: : si porque en ese momento había una transición con todo el tema de que estaban llegando productos de otros lados.

S1 : Si, podríamos decir como asistente de aseguramiento de calidad realmente.

E1: Listo, por acá.

S2: yo entre cuando tumbaron las torres gemelas, en ese año ¿cierto?, como en el 2001... si me acuerdo mucho porque estábamos en el mezanine cuando dieron la noticia de las torres gemelas, entonces eso conmocionó la empresa porque la empresa es americana... entonces por eso me acuerdo, yo llevaba por ahí unos dos... no por ahí unos cuatro meses llevaba en la compañía.

E1: Ok, ¿y con qué cargo iniciaste?

S2: no, siempre fui analista. Sino que, en varias dependencias, empecé con validaciones y luego me degradaron, me degradaron a producto terminado...no mentira hubo un concurso, yo entre temporal, precisamente abrieron un concurso para que las personas quedaran por la empresa, entonces el concurso se abrió para producto y materias primas, no para validaciones, entonces pues había que quedar o quedar, entonces yo me presente y quedé. Precisamente por eso fue que yo me presenté porque era un concurso... porque éramos 16 personas temporales y abrieron un concurso como para 11 personas. Si, tenía que presentarme o presentarme, entonces sí, porque no había concursos, y esos concursos no eran tan frecuentes.

E1: ¿Para quedar por la compañía no era tan frecuente?

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S2: No sé, no sé cómo manejaban en ese tiempo allá. Pero si eso tenía que estar aprobado

S1: No yo creo que, si había una acumulación de 16 personas, no creo que fuera frecuente ese tipo de cosas.

S4: No, además porque era precisamente en esa época donde la compañía estaba... digamos en expansión. Pero yo te decía el otro día cuando hablábamos que WL Lambert, luego a tener el mayor número de químicos farmacéuticos en Cali, ahora lo tiene TK y GF... pero en ese momento pues TK no era tan grande como es ahora... luego a tener el mayor número de químicos farmacéuticos, la mayoría eran de la costa, del atlántico y de Cartagena, después Medellín y la Nacional sí.

S2: sin embargo, ser temporal allá tampoco era tan malo no... pues los beneficios si cambia, mucho pero tampoco era tan malo estar temporal, que no tenías beneficios de la compañía, pero eso era en todas las compañías que se manejaba y todavía se sigue manejando. No, de hecho, nosotros hablamos la otra vez de GF sí o no. Es lo mismo, como manejar un equipo así... O sea, eso ha aperturado... y ahí ido cambiando, ha ido mutando pues los nombres, de pronto hoy se llama así y es exactamente la misma modalidad.

S3: Yo entre en mayo del 95. Entre como analista de química.

E: ¿En qué área en específico?

S3: donde está el producto... donde hay producto terminado, éramos muy poquitos, o sea, había muy poquita gente... éramos como dos o tres en producto y en estabilidades si

era un coordinador y una persona nada más. Éramos muy poquitos, después empezó como dice José, a entrar y entrar producto y fueron llamando más gente.

E: Ok, perfecto. Yo tenía una pregunta por acá sobre lo que dijiste que me pareció muy interesante, que fue, no había tanta diferencia entre el temporal y la persona que estaba por la compañía. ¿Por qué consideras eso?

S2: Que no hay diferencia quiero decir es que... Mucha gente en ese momento, era un momento como crítico en Colombia porque Gaviria hizo la apertura económica, entonces muchas empresas que aquí comenzaron a irse, que fue Nesquik, como es que se llama... WA donde yo estaba, salimos muchas personas de allí... entonces pues quedar en una compañía, en una multinacional reconocida y todo eso pues era... a pesar de que era una temporal, era una buena oportunidad, precisamente porque se estaba dando eso, eso cerraban muchas compañías, en ese proceso cerraron muchas compañías y a pesar de que yo estaba en una compañía muy buena... ellos prefirieron cerrar... pues, pueden haber muchas disculpas porque cerraron pero la compañía era eficiente, la compañía había hecho una inversión grandísima porque hizo una transición de unos productos que eran del hogar a productos farmacéuticos, hizo una inversión en ese tiempo como de 1 millón de dólares en una planta para certificarse y al año la cerraron. Si, WA, era pues, era increíble... sin embargo la empresa nos trató muy bien, cuando fue a cerrar ella nos trataron muy bien, a todos nos trató muy bien las indemnizaciones fueron muy buenas, a pesar de que yo duré muy poquito tiempo allá... yo duré 7 años apenas, a uno le queda la sensación de que la gente que estaba acá dirigiendo la empresa recibió mucha plata para cerrar la compañía.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S1: la gente entraba como temporal en la empresa, pero a la empresa no como una casa temporal sino que la empresa los tenía ahí como temporales mientras, pues se daba la oportunidad de que entraran fijos, pero seguían siendo de la empresa solo que temporales.

S1: Yo creo que esa fue mi situación, porque yo cuando entre a WL Lambert, yo entre para trabajar solamente 3 meses, y yo creo que yo estaba sí, por la empresa, pero temporal.

S2: no, pero a mí me toco por acción.

S1: estoy diciendo cuando yo entre, cuando yo entre los temporales entraban por la empresa.

S2: cuando usted entro acciones todavía no había...

S3: por eso no había, había casa de temporales...

S2: No había casa de temporales, después fue que nació las casas temporales y lucho con las cooperativas.

S3: no se escuchaba eso de temporales... sino que uno era temporal, pero por la empresa.

E: ok, actualmente se manejan las dos modalidades, por lo general se espera que haya como una vacante por la empresa a término indefinido pues para que las personas que están como temporal se vinculen... Según el desempeño de las personas así mismo se vinculen.

S2: entonces precisamente por eso no había mucha diferencia, uno quedaba en la empresa, pero obviamente que si estaba por la empresa tenía muchos beneficios. Porque la empresa tenía muchos beneficios cuando uno era por la empresa.

E: ¿Qué beneficios recuerdan que tenían, que no tuvieran ustedes?

S2: Beneficios como la pre-pagada. Recuerdo que la pre-pagada a uno le pagaba como el 85% de la pre-pagada y usted pagaba el 15%... Las primas, las primas extralegales... había una prima extralegal.

S3: No me acuerdo de eso.

S1: Yo tampoco...

E: o que beneficios que fueran cuando ustedes estaban con la compañía...

S2: ¿usted no tuvo la pre-pagada?: yo tuve la pre-pagada de Sura. Y a lo último me cubría el 85% de toda la familia.

S1: Pero ¿Cuándo éramos WL Lambert?

S2: Cuando era WL Lambert.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S3: Yo tenía pre-pagada pero no la pagaba, yo tenía Sura pero la pagaba, pero no me acuerdo que me hubieran dado pre-pagada... me acuerdo que al final si le daban a uno como una póliza, eso si al final.

S2: Pero la póliza fue, fue póliza de vida, cuando salimos no...

S3:no, yo tuve póliza medica

S2: También por unos meses...

S1: la verdad yo no recuerdo... no recuerdo ese beneficio, lo que pasa es que yo de todas maneras me demore como un año, un año largo en ser ya de la empresa.

S2: Pero cuando Camila estuvo, ¿ya estaba el salario integral... o no?

S1: ¡No sé, no me acuerdo... de todas maneras yo entre cómo, digamos como analista, de pronto... de pronto, no sé!

S2: pero cuando yo entre a trabajar, entre con salario integral. Pero la historia cual es, la historia es que el salario integral, creo que la reforma del 91 se dio eso, entonces que hizo la empresa que yo recuerdo que... la gente decía que era un modelo, la gente que estaba obviamente en el régimen viejo la pasaron al régimen nuevo, le dieron un bono, le dieron plata como una especie de liquidación y fuera de eso como anteriormente se pagaba de manera quincenal, y eso le paso, a la gente le entregan una especie de préstamo como digamos para que librarán el impacto.

A mí me tocó una transición que la empresa la empresa la vendieron a Pfizer, la compró

Pfizer, ¿cierto? Yo recuerdo que si teníamos prima extralegal y todo eso y teníamos la pre-pagada. Porque cuando yo pasé de W, tenía pre-pagada y quería continuar con la pre-pagada entonces ellos me cubrieron el tiempo otra vez, entonces mientras entré a WL Lambert pues... ellos me cogieron la antigüedad cuando yo volví a entrar a la pre-pagada. Porque yo no entré directamente de W a WL Lambert, yo estuve en otra empresa como unos 5 meses, 6 meses. De allá no tenía nada, ¡entonces cuando entré a WL Lambert yo averigüé esa parte y ellos me respetaron la antigüedad y estaba en CO! Después fue que cuando entro Pfizer, ellos cambiaron a SR. No, yo me acuerdo de eso y, por ejemplo: para el carro usted estaba con la cooperativa que era de la empresa el seguro del carro le salía más económico.

S3: Lo que pasa es que tienes que tener en cuenta en que época se está hablando, porque el entro mucho después.

E: O sea, estamos aquí 90's 00's, ¿cierto?; más o menos.

S1: Pero yo te voy a contar dos experiencias que tuve, cuando yo entre a WL LAMBERT .

E: ¡Cuéntame!

S1: Primero: que sentí yo, que fuera falso o no, para mí era una verdad y es que yo sentí...

Yo venía de Bogotá donde yo había tenido diferentes cargos, pasando por producción, jefe de producción, jefe de validaciones, desarrollo; cuando yo entré a WL Lambert, yo sentí que digamos de alguna manera para ellos era válido era la experiencia ahí en

WL Lambert. Digamos, yo sentí que no se valoró, no; al principio, ya después eso cuando uno está en la empresa, pues uno mismo se encarga de mostrar como es el trabajo. ¡Pero yo sentí que no se le dio valor a esa experiencia, para nada! Y yo obviamente como está recién llegada a Cali, yo había tenido mi hijo hacia tres meses, pues yo necesitaba trabajar y yo empecé a trabajar, y yo dije bueno: “si me toca empezar de más atrás, pues bueno”, pero no fue una experiencia tan grata. Yo sentí que no era valorada la experiencia.

¿Qué era lo otro que yo te iba a decir?... de pronto bueno, al principio también sentí, no, pero yo no era esto lo que te iba a comentar, pero igual también es importante. Que desde ese mismo punto de vista yo sentía que había como, se manejaba mucho como, la elite; yo sentía muchísimo al área en que entre, digamos, allá nadie se preocupaba por mira: “*vas a almorzar con nosotros*”, te dejan botado, así me pasó a mí al principio sí? ¿a esto el que tenía de vez en cuando, digamos, la delicadeza de hacerlo era López, pero él tenía su grupito, te acuerdas? Mariana y ellas, en donde él trabajaba y yo sentía que! O sea, pero fue mucho después, yo sentía que, cuando la gente no te saluda, o sea por alguna razón, no sé si fue la época o no sé qué pasó, pero yo sentía que había digamos como... no, más que como no era del parche, porque todo mundo llega y no es del parche, digamos como que de alguna manera yo me sentía como ignorada, ¿me comprende?, no es esa que tratan de integrarte al grupo o algo así, eso yo lo sentí muchísimo, di tú, los primero seis meses, ya después uno se va integrando y todo eso, pero si lo sentí bastante.

E: y en la medida que sentiste que te fuiste integrando a los demás a la nueva empresa en donde estabas, ¿cómo sentiste que fue ese proceso de adaptación en cuanto a las relaciones con los otros?

S1: no pues bueno, algo que también ocurrió es que, WL Lambert es una empresa que tenía unas prácticas de trabajo muy diferentes a las que yo traía, o sea, yo trabajaba en Bogotá y yo tenía... digamos hacía mi trabajo y yo podía salir a la hora que era. Yo incluso a veces me quedaba porque había una señora que me llevaba a la, casa, pero... cuando yo entré a WL Lambert, noté que todo el mundo era natural: quedarse hasta las 8, 9, 10 de la noche; entonces para mí fue un impacto terrible, porque yo tenía un bebe... nosotros después vivíamos en Palmira, nosotros solamente teníamos un carro, eso para mí fue un caos terrible. ¡Y realmente a veces para las personas externas no es fácil entender que uno tiene una responsabilidad, uno no trabaja por horas ni nada así, sino que... y llegó un momento donde a mí me asignaron un trabajo adicional que tenía que ver con empaque y perfectamente a las 8 de la noche podía estar uno en una reunión de trabajo... a cualquier hora, eso era tenaz! Entonces resulta que, o sea, yo estoy de acuerdo en que yo sentía que estaba en una excelente empresa, digamos una empresa de renombre con productos importantes, una excelente planta y todo, pero habían cosas que no eran tan positivas como lo que yo te digo y tan es así que me acuerdo que en el primer año que a mí me hicieron la retroalimentación entonces se acostumbraba a pedir información a otras personas, no es solamente lo que dice el jefe, sino tus pares y otras personas... y me acuerdo muchísimo porque eso me lo comentó mi jefe que en ese momento era Claudia, que la jefe de laboratorio de ese entonces, había dado un concepto pésimo de mí, yo ni siquiera trabajaba con ella, pero ella no le gustaba que me fuera a las 5 de la tarde.

¡Entonces yo hacía mi trabajo, porque a mí me contrataron inicialmente solamente para hacer un trabajo de poner al día una documentación de hacía meses que estaba atrasada y pensaron que yo me podría demorar un mes, ese fue el cálculo que se hizo, pero al

final me demore más de un año haciendo ese trabajo, porque eso salía Bach Récord de detrás de los equipos, de debajo de los muebles, eso fue una cosa terrible! Entonces, realmente fue una situación pues un poquito complicada para mí porque yo no... ah ya me acordé lo otro que te iba a decir que me parece también importante: es que, que ella dio un concepto malo sobre mí, que no yo colaboraba, y realmente yo hacía mi trabajo porque yo revisaba documentación y yo no le tenía que dar razón a nadie.

López, yo le reportaba supuestamente a López, pero él ni me volteaba a mirar, o sea era un trabajo muy de independiente, entonces... y lo otro que yo iba hacer mención que también me impacto a mí, es que cuando yo fui a presentar entrevista, a mí me preguntaron de mi familia y yo pues comenté que tenía un bebé de dos, tres meses y... me cuestionaron sobre eso, me dijeron: ¿entonces usted cómo va hacer? ¿Y si se tiene que quedar, como va a hacer?

¡Yo al principio pensé que no me iban aceptar porque yo era mamá, yo tenía un bebé! ¡Entre esas estaba Marisol y bueno, claro que aquí nada de nombre no!... y otra señora Marisol era más acompañante ahí, pero a mí la que me entrevisto fue una que tenía un nombre como tu... no importa el nombre, pero digamos si... como que yo me sentí cuestionada porque yo tenía un bebé: “como que bueno y entonces como va hacer? ¿Como va a venir?”. Yo incluso en ese momento salí de la entrevista incómoda, muy incómoda y lo primero que yo pensé fue: “estas señoras que me entrevistaron no son mamás”, yo tenía mi bebé muy chiquito... entonces yo diga que a pesar de que yo recuerdo en general al final la empresa... digamos con agradecimiento, con agrado porque después hubo importantes eh... oportunidades, digamos el comienzo para mí fue poco grato por las cosas que te digo. Al final igual uno termina desorganizándose, yo ya después Salía a las 8 o 9 de la noche, yo ya igual que todos los demás... pero era que se manejaba un desorden, pero ¡bravo, bravo!

S3: había mucho trabajo, lo que dice Camila es cierto, nosotros entrábamos 7:30 de la mañana, pero salíamos 7-8 de la noche.

S1: ¡Eso era una cosa tenaz!...

S1: sí, teníamos que ir a coger bus en el centro, el bus no, eran colectivos y de ahí coger para... nosotros vivíamos en el refugio, salíamos 9 de la noche, así tardísimo y todo el mundo era así, todo el mundo salía tarde o sea nosotros entrábamos, pero la salida...

S1: y como yo inclusive salía, pues salía a la hora que era la salida... entonces eso no estuvo bien visto por la empresa.

S2: yo tengo una experiencia diferente porque yo soy de otra época, yo recuerdo mucho es cuando me fueron a entrevistar... la primera entrevista, es con este señor que se fue para Puerto Rico, ¿cómo es que se llama?, uno gordo el, que se lo llevo Pfizer para Puerto Rico, Jean, creo que sí Jean... Me llamaron a entrevista y yo fui y resulta que no pasé de la recepción y me dejaron una esperando, entonces yo salí y me fui.

Y al otro día yo recibí una llamada de él personalmente, disculpándose, o sea yo no pensaba que eso fuera a pasar... él se disculpó y me dijo que: *“había sido culpa de la secretaria, que ella no había ido por mí, que él estaba en una reunión”*... bueno se disculpó y me llamó a otra entrevista, entonces eso me pareció un buen detalle porque igual él me entrevistó y a la entrevista siguiente él estuvo muy puntual y todo eso, se volvió a disculpar conmigo; y a esa persona la querían mucho allá en WL Lambert.

Era una persona muy querida por mucha gente, cuando él se fue a ir que se lo llevaron, mucha gente lo extraño porque era una persona muy buena gente.

Otra cosa que me pasó y me pareció muy chévere es que allá a las personas se les decía colegas ¿sí?, entonces cuando a mí me dijeron colega, yo no entendía que significaba la palabra colega.

S1: ¿No le decían chiquillo?

S2: :no, chiquillo no. Colega!... entonces me pareció interesante que a todo mundo se le decía colega porque trabajábamos para una misma compañía. Entonces eso me pareció como también agradable. Y otra cosa que me pareció chévere que a pesar de la cantidad de trabajo que había, había unas reuniones que se llamaban “*Quarters*”, cada cuatro meses. Yo me acuerdo que esas reuniones las hacían en el hotel Inter y a la gente la premiaban por trabajadora, o sea, había grupos de trabajo. “*¿Entonces no, el grupo que más se destacó en producción fue, el grupo de no sé, de empaque*” ... y cuando salían con premios grandísimos, con un poco de cosas y yo... ve que tan chévere! Al único que no premiaban era al laboratorio, no sé porque, , pero... yo si veía que a la gente la premiaban, y que había concurso para ideas nuevas, ideas que... de innovación que ahorraran dinero y todo eso yo si veía que a la gente la premiaban y que había concursos para ideas nuevas ideas que de innovación que ahorrarán... ahorrarán dinero y todo eso y a la gente la premiaban por eso.

E: ¿Y esas ideas se podían ejecutar?

S2(hombre): es que se ejecutaron...

S1: ahora que él dice eso sí... lo que pasa es que yo me acuerdo de ciertas cosas, pero no me ubico bien en el tiempo, yo una vez me gané un premio de esos porque me acuerdo de que era una auditoría, ¿te acuerdas José?, pero una vez yo... Yo no, realmente yo le solicité ayuda a una persona externa para López un problema que había salido en una auditoría. ¿Se necesitaba digamos que un documento Word, bloquear a ciertas personas... ¿sí?, porque se tenía que mantener el número del lote; ¡yo no me acuerdo cómo era la cosa!, yo en ese momento estaba haciendo una especialización y entonces le dije a un compañero que era ingeniero de sistemas y él... lo pudo hacer y yo llevé la idea y si me dieron un premio, ¡claro!

S2: eso también me llamó mucho la atención, o sea, si había mucho trabajo, porque es verdad, mucha gente le tocaba quedarse y si uno la embarraba le tocaba quedarse, entonces, pero si habían cosas positivas, por ejemplo; eso de los premios me parecía muy chévere... que W tenía y que cuando entró Pfizer impuso otra política, porque ellos venían con otra política... pero muchas personas de WL Lambert, como que hicieron una reunión para que ellos acogieran un poco de ideas que tenía WL Lambert, entre esas: lo de colega, lo de la premiación de innovación", que eso después le cambiaron el nombre; antes se llamaba "bombillin", porque el logo era... se disfrazaba un man y tenía un bombillito así que era el que alumbraba pues y después lo cambiaron..

S1: cuando el que estaba adentro casi se muere jajajaja.

S2: yo creo, del calor...

S1: yo no lo vi, pero me acuerdo de que le tocaba ponerse un disfraz de bombillín y entonces en una presentación de esas, pues como a él le tocaba hacer piruetas y maromas... entonces como que el muchacho se estaba ahogando dentro de su traje y entonces él hacía así y entonces todo el mundo le hacía así... y resulta que ya como que se estaba ahogando jajajaja.

S2: esas ideas no las acordaron de una, sino que creo que... Pfizer creo las acogió.

S3: otra cosa es que cuando nosotros entramos no nos pagaban horas extras... o sea, nosotros nos quedábamos 8 o 9 y no nos pagaban extras, ni el día, ni nada. Pero después una reunión con Rogelio, que era el gerente general de la empresa y con el laboratorio, nosotros discutimos todas esas cosas y desde ese momento ya establecido pues que... nos iban a pagar horas extras, entonces después de las 5; en esa época era hasta las 10 de la noche. Se pagaban hasta las 10 de la noche...

E: ¿y poderse reunir con él, fue de fácil acceso, consideran ustedes?

S1: sí, él era muy accesible.

S3: si él, le gustaban mucho las reuniones y los desayunos de trabajo que tuvimos con él, se prestaba, era muy accesible.

S4: una de las cosas positivas, pero también depende es como del liderazgo de las personas. Rogelio es uruguayo, y él fue el que impuso que todas las personas tenían

que tener nombre acá, ¿sí? O sea, las batas al principio, en la ropería la entregaban, ¿sí? Pero después de colocarlos acá el nombre, el llamaba digamos por el nombre o por el apellido a las... a las personas. Y todo mundo pues, él tenía muy buena llegada y con las mujeres tenía una llegada espectacular jajajaja.

S1 mujer: era muy pinta... jajaja.

S4: pero fuera de eso, era un tipo muy simpático... muy eh... muy accesible... digamos que la, creo que yo te comenté esto, un día que estaban cerrando la planta de Perú, Ecuador, Guatemala y Venezuela; ¿y nosotros estábamos haciendo unos lotes pilotos, cierto?, unos lotes pilotos de Perú. Y yo trabajaba en ese momento con López, y estábamos un sábado trabajando y el jefe nuestro que era Belisario "dándonos gallina" como se dice vulgarmente, dándonos palo; que porque esto, que lo otro, tal cosa. ¿Ese día él llegaba de Lima, cierto?, entra nos saluda a mí y a Belisario, Entonces me dice: "¿Cuéntenme, es verdad que están atrasados?", "¿Es verdad que están atrasados con los lotes pilotos?". Sí señor, hemos tenido tal problema... "ustedes pueden", nos decía nosotros" dos y Belisario con la correa. Entonces claro diferente forma de motivación inculcarnos. Uno era ¿por qué no lo has hecho?, y el otro es: "estas atrasado, puedes hacerlo", tenés como nuestra confianza, y vas para adelante... toda la gente... ah! y en las reuniones esas de Quarters donde él daba los resultados económicos y las ventas siempre él decía; ahí no invitaban a todo el mundo invitaban como la gerencia médica, y él decía: " tengo reunión en Estados Unidos"... tal cosa, "para el tercer trimestre las ventas van a ser tanto, ¿ustedes que dicen me comprometo o no?"...Era un tipo motivador!, "¿me comprometo o no?, la gente de mercadeo...

hágale! vamos que... era, era un tipo de gerencia así, abierta, descompilado, andaba por todos los lados conversando con la gente.

S2: otra cosa que yo no había visto aquí era la evaluación que a uno le hacían semestralmente, ¿semestral?, o al año...

S1 mujer: no, de pronto si era anual. Era como... en diciembre.

S2: pero a uno ¿qué pasaba?, que a uno le ponían unas metas y si las había superado, pues así le subía el sueldo a uno. Pues por decir algo, si el sueldo subía en esa época el 18%, el 18% jajaja... digamos el 10%, cierto?, y si usted había sacado una buena evaluación y había superado las metas y todo eso le subían dos, tres, hasta cinco puntos... entonces no le subían el 10, sino el 15%, así era evaluados todos. Y había gente que yo conocí que en vez de darle el 10, le daban 8 porque no llego a las metas y todo eso. ¿Es una forma de premiar las cosas y también se castigarlo a uno porque usted no cumplió, cierto?, porque había personas que hacían muchas cosas bien. ¿Realmente habían, conocí personas que siempre se ganaban el máximo, pero digamos que ese es un tema de evaluación que permanece hoy en día en la empresa, ¿no? Pero yo no sé si le suben el sueldo de acuerdo a eso jajajajaja.

S4: lo que pasa es que las empresas multinacionales ¿qué hacen? cierto, ellos tienen... el mundo está dividido por regiones y horarios, y nosotros éramos... digamos como américa, fuera de Estados Unidos, Canadá. ¿Ah, el compromiso es tal, si la empresa globalmente cumplía tenía un puntaje, si la empresa en Colombia cumplía, tenías otro,

y si no cumplían... le pegaban... ahí te daban pues digamos lo que es de ley, ¿cierto?

Por tanto, te damos esto y esto, porque ya son compromisos...

S2: yo no sé si eso se escalaba hasta la persona. Pero yo sí recuerdo que a nosotros nos evaluaban y nos daban; después nos calificaban y le llegaba a uno la carta diciendo: "usted tiene dos puntos por encima, por la evaluación, por tal cosa". No sé si eso era replico para todo el mundo, no sé, pero me llamaba la atención, a pesar de que yo venía de una empresa muy buena, pero no tenía eso.

E: y cuando la gente recibía ese tipo de reconocimiento, como que evaluamos tu desempeño y aparte de evaluarte, te da la satisfacción de que hiciste algo bien, te premiamos por esto con una carta. ¿Qué significaba eso para las personas que las recibían?

S2: ¡no pues cuando uno recibía eso, noooo es punto aparte, claro!... era más plata.

S3: pero si me acuerdo la manera en que lo hacían como lo comenta Juan y eso generaba, ¡sí claro!, como emoción, como motivación.

S2: por eso cuando nos presentamos a... que éramos 16 personas, eso era una competencia que López hizo un examen ni el verraco... jajajaja, de HPLC, de conocimiento y todo eso, entonces la gente se puso a estudiar para ese examen, para poder quedar por la empresa. Precisamente porque tenía... porque uno temporal no tenía, ni lo miraban, usted cumplía con su trabajo y ya no más.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S3: la empresa era tan buena que cuando uno entraba le daban uniforme, pero le tomaban a uno las medidas, eran sobre medidas, no eran uniformes todos "talla m, talla l" sino que uno le tomaban, iba una modista y le tomaban las medidas y le daban 5 uniformes, ya después fueron 4... y después fueron batas, pero eran uniformes de pantalón y chaqueta, y como dice él con el nombrecito.

S4: si personalizado.

E: ¿y con las gafas?

S3: si, le daban a uno las gafas de seguridad y la máscara de protección personal.

E: ¿o sea, les daban todo lo de seguridad?

S3: y zapatos también nos daban, y... que iba a decirle también, iba a decir otra cosa, es que no me acuerdo qué era lo que iba a decir.

S4: Yo quiero comentar algo de todas maneras también.

S4: pero básicamente, digamos el... a pesar de lo que le tocó a Carlota, existía en la organización si era colgar, obviamente con contadas excepciones, pero también hay gente que es eh, subidita pues del piso y no saludaban, pero la gente... por ejemplo: yo tenía mucho que ver, como yo era encargado de hacer los lotes pilotos, ¿cierto? lanzamiento de nuevos productos, en la relación con las personas de mercadeo para mí fue excelente. Cuando nosotros pasamos ya a otra organización que era JJ, a mí lo

primero que me dijeron era: "vos nada que ver con mercadeo, mercadeo es allá y tal"; Antes, yo hacía lote piloto de Lubridem y se la llevaba a Lina, y Lina Jiménez me decía: "te quedó mejor que el de Estados Unidos", te motivaba, ¿cierto?, en la otra parte decir: "usted nada que ver con mercadeo", "usted es producción y producción y producción y no más", nada!

S1: de todas maneras, yo trabajé como año y medio y yo renuncié, pero porque yo, sí, me aburrí porque yo llevaba mucho tiempo temporal. Adicionalmente tenía los inconvenientes del bebé, yo sin mi familia aquí ni nada. Entonces yo me fui, yo renuncié, pero realmente yo volví como a los 9 meses porque a mí me llamaron, y claro como ya me conocían entonces ya me ofrecieron un cargo... un buen cargo, ya digamos la situación fue muy diferente que cuando yo llegué la primera vez, ¿sí? Entonces allí la empresa si me parece desde ese punto de vista eeh, como que le permitía a la persona progresar, avanzar o sea si como que había oportunidades. Pero digamos lo que yo quería mencionar que de pronto se sale un poquito digamos... del ámbito local porque pues de todas maneras a nivel local hay unas administraciones y unas formas de conducir los negocios. Sin embargo, yo me acuerdo de que, ¿te acuerdas José?, no sé me imagino que Laura también se acuerda de una situación. Yo eso no lo viví totalmente porque eso fue durante la época que yo me fui, si, que fue como 9 meses, eh... parece que como que se envió una información por eso de esas líneas como de teléfono rojo, en donde alguien da una queja de algo independientemente de que sea cierto o no. o sea, aquí parece que, según las conclusiones que yo saco de todo lo que ocurrió realmente era una falsedad no... o una cosa más, yo no me acuerdo, no me acuerdo porque como te digo, o sea, yo me di cuenta de esa situación cuando regrese a WL Lambert que había habido un problema

muy serio en donde se cuestionó el proceder, tanto del gerente de la planta como de la gerencia de operaciones de calidad, o sea, las dos personas de mayor jerarquía a nivel de la planta, fueron cuestionadas en su proceder porque alguien mencionó algo... y según tengo entendido se tomó la decisión de traer como unos auditores desde otros países pero digamos también... yo me acuerdo porque yo hablaba con la persona que estuvo de gerente de operación de calidad y parece también digamos... lo que concluyó ahora, yo no viví la situación, yo te cuento es todo lo que a mí... es toda la información que me llegó porque eso fue una cosa que impactó muchísimo... en, en que digamos, no hubo digamos, es la conclusión mía "no hubo un manejo apropiado desde el punto de vista de recursos humanos", porque digamos tengo entendido que se organizaron reuniones con grupitos o con personas individuales, en donde las personas podían como desahogarse de lo que estaban viviendo, de lo que estaba pasando; y esa información no se manejó con la confidencialidad debida. Entonces eso en vez de ayudar a López a dirimir, a aclarar las cosas, género digamos... muchísimo más ruido, más dolor en la gente más... eso fue, fue una cosa bien, bien dura sí. ¡No, realmente esa fue una de las partes digamos esa fue una de las partes que se vivieron de todo ese proceso, que como que se lo llevaron al Ecuador hablar con jefes regionales, o sea, un manejo realmente... no sé, inapropiado!

S2: a la gente de calidad, ¿no? a la gente de calidad fue eso...

S1: a la gente de calidad, totalmente el tema de calidad.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S4: es que el tema era más o menos, que supuestamente habían dicho que iban a sacar al mercado, el lote estaba rechazado. Entonces alguien llamo a línea caliente y llama un jueves...

S2: disque a la línea caliente...

S4: sí, así se llamaba. Le decían línea caliente porque usted llamaba allá y quejarse... y lo atendían de una, lo atendían de una: "¿Qué idioma quiere, español, inglés, tal cosa? y de una le tomaban el dato... el jueves y el lunes estaban las personas aquí auditando.

S1:¿ así de rápido José?

S2: así, así de una... y cogieron persona por persona a entrevistarlos.

S3: yo había entendido que era por maltrato hacia los subordinados.

S2: no, no, no básicamente. A mí por ejemplo me toco...

S1: ahí se metió todo Laura yo pienso que ahí fue, confluyeron muchísimas cosas de pronto que se estaban viviendo, pero realmente el detonante es lo que dice José.

S2: si, imagínate que antes el área de auditorías en WL Lambert, reportaba a una cosa que se llamaba Regulatory Affair que es la, lo que tiene que ver como hacia afuera de la organización... y esos manes si cayeron aquí, WL llevo y entrevistó a JP, C, a uno

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

por uno, con cuestionario en mano. Que tal cosa: "¿usted ha recibido, maltrato de su jefe?" "¿usted ha recibido presión para empacar lotes que no están aprobados?", tal...

S2: pero eso es una cosa que creo que todas las multinacionales americanas lo manejan y todavía lo siguen manejando. Que es esa, es una línea para que usted llame a quejarse de alguna situación..

S1: no, eso así de pronto yo lo menciono porque es que yo me acuerdo muchísimo que no fue... seis meses, durante años yo por ejemplo a la que era gerente de operaciones de calidad, fue algo que yo siempre le escuché mencionar. O sea, cuál sería el impacto, noooo eso fue una cosa muy, muy, muy dura...

S2: es más ahí entra una pregunta que tú hiciste, es "¿por qué la gente recuerda mucho a WL Lambert y a esas empresas?". Una de las características es esa, que había ese tipo de controles y que usted podía quejarse y que usted podía llegar hasta lo más alto, así fuera mentira.

S1: no, de todas maneras, ahí, se muestra también el nivel de exigencia que la compañía quería en su organización, en sus productos y todo. Y eso si era algo, digamos... muy, muy bueno. ¡Y de ahí es que digamos nosotros todos adquirimos los estándares de calidad y la manera de trabajo... sí claro! viene desde allá, o sea, era un nivel de exigencia...

S2: Pfizer ¿se acuerda? que llegó con todos los módulos para calidad

S1: a si claro!.

S2: entonces cada 8 días era entrenamiento en el laboratorio con los módulos, que ellos habían mandado en inglés, creo que L se puso a traducirlos y todo eso; pero era módulos de todo eso...

S3: eran, eran de Puerto Rico que llegaban para capacitarnos.

S2: ¿en entrenamiento en método 1, se acuerda?

S4: investigaciones.

S2: investigaciones de cualquier cosa. Investigaciones de laboratorio, investigaciones de producción... Entonces, cuando uno entra a otra empresa y uno se choca realmente con los estándares, uno dice no, pero es que WL. Y pues no solamente eso, pues que pagaba bien también. O sea había mucho trabajo, porque había mucho trabajo.

S3: Tan buenos sueldos

.

S2: si, eran buenos sueldos y otras cositas que habían, lo que yo digo... la pre-pagada, la prima extralegal, que cuando tú cumplías años, perdón, también te daban dinero por cumplir cada cinco años... te daban una plata por cada cinco años, te subían los días de vacaciones por cada tantos años que llevaras en la empresa, que la empresa cogía si uno ahorra en la cooperativa, en el fondo. Te reconocía el 50% de lo que tú ahorras, si tú ahorras 100mil pesos, ellos te reconocían 50mil, o sea al final tenías

150, o sea la gente ahorra mucho y eso era, eso era... eso se veía la plata, y la gente cuando iba a sacar la plata o hacia préstamos eran grandes porque usted ya tenía después de tantos años, le reconocían el 80% sino estoy mal y creo que hasta el 100%, dependiendo de los años que tú llevaras en la empresa... ¿y eso quién lo daba? la empresa.

S2: ¿Hay otra cosa por ejemplo que qué distingue de otro era digamos los desayunos que le daban a los empleados, cierto? cuando entraban era un desayuno con perico y todo eso Comparado con otras compañías. Y había algo que se llamaba el cancho.

S3: acá la gente de plantas si le dan buen desayuno a nosotros no, nos daban cafecito.

S1: me imagino que de allí venía lo desayuno trancado ¿Si? así le llamaban.

S4: para nosotros fue un impacto,¿ cierto? cuando pasamos a J a nosotros nos llevan el desayuno, a nosotros.

S1: claro que eso ya era ahí de Pfizer.

S2: si, si pero era... nos llevaban el desayuno a la oficina, llego JJ y dijo no más... aquí no más..

S3: ni café...

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S4: ni café, a nosotros nos llevaba desayuno, la muchacha bajaba con el carrito y pasaba por los escritorios.

S1: por los escritorios...

S2: ese tipo de cosas también. yo recuerdo una historia, yo no sé si C o Laura de pronto, yo una vez pregunté WL Lambert de donde había nacido y WL Lambert nació de unos hermanos, ¿si? y después se volvieron socios y los mismos empleados eran socios de la compañía y eso creció muchísimo, tanto que se volvió una multinacional y si no estoy mal algunas personas de la empresa tuvieron, tuvieron acciones de WL LAMBERT, les pagaban con acciones de WL LAMBERT, cuándo se acaba el año y habían cumplido la meta les daban acciones de WL Lambert. No sé si es cierto porque a mí no me tocó, pero yo siempre escuché que a las personas les daban... No es que él tiene acciones de WL Lambert Lo que pasa es que...

S2: esa empresa se volvió como muy, muy familiar...

S4: la mayoría de las empresas americanas que tienen por fuera, ¿cierto? Estados Unidos y dentro de Estados Unidos, a mandos hasta cierto nivel le dan como un incentivo, Sí se cumplió las meta, unas realmente no son acciones, eran como opciones de acciones, están allí tenerlas allí un tiempo y después le dicen usted puede hacer uso.

S1: hacerlas efectivas.

S2: Hacerlas efectivas, entonces a mí me parecía que eso era muy bueno para todos.

S3: también les daban un viaje Creo que era en planta...

S2: ah ¿no se acuerda? que premian a la gente con un viaje,..

S1: mmm si.

S2: ¿cómo es que se llamaba ese premio?

S3: yo no me acuerdo...

S2: había un pelao en el laboratorio que se lo ganó, ¿cómo era que se llamaba ese
muchacho?...

S4: Se llamaba To Be The Best

S2: ese, To Be The Best se lo gano un...

E: ok...

S2: se lo ganó dos veces... ¡Ese muchacho que muestraba, hombre! ¿cómo es que se
llamaba?... ¿cómo es que se llamaba ese muchacho?, él trabajaba con Dora, Uno
gordito él...

S4: Esteban...

S2: Creo que si!

S1: No.

S2: ah, no sé pero él se lo ganó él fue a Puerto Rico, lo llevaban a Puerto Rico, yo creo que se lo ganó 2 veces.

S1: ¿sería Julio?

S2: no sé era, era él trabajaba con el laboratorio el muestreaba yo creo que era... No me acuerdo del nombre de él, sí recuerdo mucho porque cuando en las reuniones de fin de año mostraban todos esos videos, ahí mostraban la foto de él cuando lo premiaron que lo mandaron a la planta lo mandaron a Estados Unidos.

E:¡ uy que chévere!.

S4: el premio se llamaba to be the best, o sea como..

S1: si, teníamos múltiples maneras de estimular a la gente realmente.

S2: ah entonces cuando uno escucha que yo recuerda mucho, es por ese poco de detalles. Claro que hay detalles negativos también.

S1: pero mire que de todas maneras las cosas que yo estaba expresando realmente, fueron al inicio de la primera vez que yo estuve ahí... Yo podría decir que

**CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS
EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-
COLOMBIA**

digamos 6 meses después ya... pues eso estaba como superado y como mi trabajo en independiente y sola pues ya.

S2: y yo que creo que también hubo un cambio.

S1: pero la segunda vez digamos fue diferente, pero yo entre a un cargo ya mucho más alto, pero es que también era un cargo..

E: más alineado a lo que tú dices, a toda tu experiencia laboral que habías tenido.

S1: si, sí.

S2: yo veo que nosotros teníamos un, una forma de trabajar hasta que nos compró JJ.

E: ok.

S2: JJ vino con otra política muy diferente y otras cosas muy diferente que nos quisieron cambiar pero, ellos no pudieron el final tuvieron que ha como que acomodar cosas de nosotros hacia ellos y cuando nos dijeron que nos iban a cerrar y todo eso, ya la gente cambió muchísimo, ya no estaba la gente tan prevenida ya era más colegaje, ya había... pero ya todo mundo sabe que la empresa la iban a cerrar, ya la gente como que se relajó y ya el trabajo excesivo y ya entonces comenzaron a hablar de... cómo es que se llama eso?... calidad de vida,

E: ok.

S4: calidad de vida...

S1: Balance.

S2: el balance si, calidad de vida, balance y entonces después de las 5 no podía quedarse, porque usted tenía familia.

S1: si, ya estaba mal visto pues, igual se queda uno porque tocaba jajaja.

Pero supuestamente le hacían sentir un poquito más si uno no se iba temprano.

S2: yo no sé si ustedes se acuerdan con ese tema de calidad de vida, que se montó un programa que se llamaba como el 007, ¿si?. entonces JL llamaba: ve "Carmen, esta semana te toca a vos" entonces que hacía uno, usted bajaba por los puestos de trabajo a chequear quién estaba trabajando y tomaba una nota, ¿si? y lo reportaba a recursos humanos pero era básicamente para estimular a la gente.

S3: pero por el laboratorio no pasaban jajaja.

S2: entonces, a la gente que se iba temprano ¿que le daban?, le daban una tarjeta cineco.

E: ¿en serio?.

**CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS
EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-
COLOMBIA**

S1: sí, y al día siguiente cuando no usted no entregaba el trabajo que tenían que entregar entonces que hacía, jajaja... si eso son arma de doble filo...

S4: otra cosa que te quería mencionar cuando WL fue vendido a Pfizer, a todos a cada uno de nosotros, ¡no sé si ustedes se acuerdan!... nos dieron un reloj marcado aquí que decía WL Lambert y con una frasesita..

S1: ¿en qué momento José?

S4: cuando Pfizer absorbió a WL Lambert

S2: pero le dieron a ustedes a nosotros no nos dieron reloj. No cuando cerró...

S3: era un reloj Casio me parece...

S1: a mí, yo tampoco me acuerdo que me dieran un reloj...

S2: eso fue cuando la empresa cerro que JJ...

S3: me dieron dos relojes.

S2: pero Lau usted estaba en la rosca jajaja. si?

S3: yo estaba con C y me dieron Casio. Todavía lo tengo jajajaja.

S4: ¿porque Pfizer compró a WL Lambert?... Porque Pfizer, ve WL Lambert había desarrollado un producto que se llamaba Lipitol, Lipitol fue el producto que tuvo en mayor ventas Pfizer. y Qué ocurrió que WL Lambert no tenía la fuerza de venta necesaria para vender ese producto, entonces...

S1: Para comercializarlo...

S4: entonces vino, WL Lambert se iba asociar con G con G, y se interpuso y se tragó a G y vino Pfizer y se dio lo que se llama una compra hostil. No señor yo lo compré y, y el otro que se llama G se retiró, entonces se llama una compra hostil. De hecho es un caso de estudio o era un caso de estudio del MBA de la Universidad de Harvard. Porque ellos lo compraron, entonces Pfizer por eso se volvió el número 1 también... por eso producto que se llamaba Lipitol, que solo ese producto vendía lo que vendían otros productos, solo ese producto ¿sí?, entonces cuando vino Pfizer y tomo a WL Lambert a cada uno, no sé porque lo ignoraron, le dieron el reloj... Yo lo tengo en mi casa todavía... "aquí dice WL Lambert y una frasesita ahí como"...

S2: yo era temporal jajajajaja.

S4: la frase era: " haciendo que el mundo se sienta mejor", ¿ si?.

S3: a finales de año se hacían esas reuniones y había mucha premiación, a la gente la premiaban y le daban muy buenos premios, esferos... no sé...

S2: igual yo pienso que las multinacionales anteriores eh, consentían mucho al trabajador, hay mucha gente que añora cuando estaba la H, ¿usted no trabajó ahí? ... Nesquik, eran empresas muy buenas y que se fueron acabando, no sé si por, por los sindicatos o la apertura económica y todo eso... las compañías han venido transformándose de una forma que, qué pues ahorran mucho dinero, mucho costo...

E: ok.

S2: JJ, por ahí yo oigo que de las mejores empresas en el mundo...

S1: el lenguaje del amor...

S2: Si, y el lenguaje del amor, pero del lenguaje del amor nosotros no producimos nada del amor, y esa es una cosa muy diferente...

S4: lo que a mí me llamó la atención y que siempre me ha llamado la atención, es que WL Lambert antes de la fiesta, un día antes de la fiesta hacia lo que se llamaba los reconocimientos, le gustaba mucho a la gente, pero había una cosa que no lo he visto en ninguna empresa más.. La acción de gracias, el día de acción de gracias...

S3: siempre celebraban el día de acción de gracias.

S4: los otros no, ni JJ.. ¿cierto?. Nosotros lo hacemos aquí también más o menos pues aquí a la.. Pero es así, jajaja siempre lo hemos hecho...

S1: José, José!... y lo de digamos, lo digamos lo que hacían, lo que hacía pero no sé si eso venía de WL Lambert cuando se hacían los reconocimientos y eso que llevaban a la familia, eso es desde Pfizer o desde WL Lambert?

S3: eso no lo hace WL Lambert .

S2: ¿eso era de Pfizer? ah ya!.

S4: no, eso no.. eso lo hizo López.

S2: ¿cómo era el nombre de una muchacha que entro? que de llamaba... se llamaba Camila..

S4: eso fue con JJ..

S1: no, no, no...

S2: no, eso fue con Pfizer cuando entró una niña.

S1: eso estaba, eso estaba desde antes.

S2: una niña de recursos humanos que comenzaron hacer esa parte... esa parte de los quinquenios y ponían un vídeo de la familia, eso lo trajo ella... No lo trajo Pfizer, ni WL Lambert, lo introdujo una niña que entró a recursos humanos, que yo creo que se llama Camila, si no estoy mal!. Ella introdujo esa parte allí, no sé de donde ella venía...

S1: siendo Pfizer...

S2: si, cuando estábamos entre WL Lambert y Pfizer, en esa transición.

S3: a nosotros no nos tocó así.. los quinquenios...

S4: pero ya después cuando entró esa muchacha eran videos, premios, regalos.. Ella implementó eso, eso no lo implementó Pfizer ni tampoco WL Lambert, fue esa muchacha que llegó allí..

S2: si, si, era esa. Pero pues hace parte de la cultura...

E: ok..

S2: de la cultura organizacional...

E: claro, totalmente. Yo quería hacerles una pregunta sobre esto del teléfono rojo que fue tan impactante, y es...hubo un plan de acción inmediato, sobre la queja que hubo,

por parte de la planta, pues a donde llegó. dentro de esa queja incluía varias cosas al mismo tiempo, pues el trato de los jefes, así como el detonante, que fue pues todo lo que tenía que ver con calidad, mi pregunta va dirigida a: ¿qué impacto tuvo esa visita de la gente en cuanto a resultados, qué hicieron, sirvió de algo, hubo mejoras?

S1: no, pues hasta donde o sea, de lo que yo supe nunca se pudo demostrar que lo que la persona estaba demandando fuera cierto.

E: ok.

S1: o sea, nunca nadie salió, ¿verdad José?.

S4: sí.

S1: cuestionado por su trabajo o algo no.

S2: pero desde el punto de vista de digamos de recursos humanos, pues no se supo que...

S1: ah, desde recursos humanos.

E: como en cuanto, por ejemplo: se expuso algo relacional, de jefes a pues subalternos.

S1: lo que pasa es que, tengo entendido que...

E: ¿Dio resultado?

S2: lo del teléfono rojo eso era muy confidencial.

E: ok.

S4: porque cuando tú llamabas a eso, ni siquiera te preguntaban el nombre, porque eso era totalmente confidencial. De eso dieron muchos entrenamientos allá en la empresa, siempre hablaban de eso.

S1: si

S2: porque inclusive lo que dice José, a uno le contestaban y en qué idioma y todo eso, y eso no lo contestaban aquí. creo que eso era una línea directa desde estados unidos... eso era una línea directa desde estados unidos, y la gente se podía quejar de cualquier cosa, de acoso laboral, de que las personas no estaban siguiendo el procedimiento en tal parte, y lo que pasó, que no, que de pronto ese lote lo aprobaron y resulta que estaba rechazado.

S1: sí.

S2: entonces esa línea servía era para todo ese tipo de cosas.

S1: eso desde el punto de vista de calidad, pero por ejemplo, me acuerdo a lo que yo

mencioné de lo que yo supe, digamos el manejo a nivel local de recursos humanos no era el más apropiado, una persona me comentó a mi, una persona me comentó me relató digamos que ellos los habían citado como par que comentaran la situación e hicieran sus descargos y todo y les dijeron que hablaran con tranquilidad que eso era información absolutamente confidencial... después esta persona me comentaba a mi, me dijo que más de uno tuvo la certeza de que esta persona de RRHH había ido a contarle a la persona líder de operaciones de calidad, o sea, lo que genera muchísimo más molestia no pues porque no, si se le dice que es confidencial pues tiene que ser una manejo diferente ¿no?

E: Claro.

S1: entonces eso a nivel, digamos, de lo que tú dices de relacionamiento y todo fue un impacto muy grande pues para allá para la persona.

E: y para todo el mundo

S1: uy sí, eso fue una cosa muy dura. Muy dura

S2: yo creo

S1: yo, perdón, déjame terminar. Yo lo que te digo, yo no lo viví. Pero resulta que yo estaba cerca a la persona digamos que estaba... que era gerente de operaciones de calidad en

**CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS
EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-
COLOMBIA**

ese momento y ya después por el trabajo, por los años y todo que las personas cuentan que no lo que pasó en ese momento... ¡se da uno cuenta que fue un impacto enorme!

S2: yo creo que...

S1: y hubo cosas que hasta el final no se superaron

S2: eso iba a decir yo creo que eso nunca se superó, yo creo, Por ejemplo, vos escuchabas entre tus compañeros que la gente no llamaba a esos teléfonos precisamente porque de pronto lo iban a sacar o yo no soy consciente de pronto que me pasa a mi y yo creo que era porque eso había sucedido, que eso no tuvo buen manejo. Pero faltó un buen manejo interno.

S4: hubo mal manejo interno, ¿no?

S2: sí, no te digo, jueves y el lunes ya estaban de viaje

S1: sí bueno, pero de todas maneras acuérdate que el viaje ese que hicieron con la gente de Ecuador fue con los líderes regionales, no fue local. Llevarse a la gente por allá y empezar a entrevistar como que, “diga todo lo que tiene que decir” y uno por uno y en grupo y luego... o sea.

S3: y todo se supo.

S1: no, y bueno al final todo se supo. ¡Todo se supo!

S3: y que era confidencial desde allá supuestamente.

S1: uy si pero un manejo...

S3: sí, pero la persona que estaba digamos afectada con todo lo que decían ellos dos, ella supo todo lo que dijeron esos manes

S1: uy sí. Y quien lo decía.

S3: entonces eso fue un...

E: ¿y había otros mecanismos de acción como para poder uno exponer esos casos aparte de del teléfono?

S3: No, pero eso no fue el teléfono.

S2: eso fue presencial.

S3: la jefe de la jefe fue la que entrevistó a los subalternos

S2: y los citó en Ecuador.

S3: o sea la jefe supo que pensaba la gente de la afectada y la afectada supo...

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S1: es que seguramente, pienso y, de pronto la persona que puso la queja, al final se puso incómoda y molesta por otras situaciones de pronto ya de trato y dado que la gente sentía y se manejó de una manera, ya focalizándonos sobre el tema técnico, pero el tema técnico inicialmente, no se confirmó nada.

S3: se fue por algo y resultó en otra cosa.

S1: sí... sí.

E: ok

S3: imagínate que la gerente se (jajaja) esté mal con todo el mundo... ¡pues tenaz!

S2: pues sobre todo por los grupitos que había

S1: yo pienso que eso de todas maneras fue mucho de calidad, digamos seguramente si tú entrevistas a alguien de planta uno ni se acordara de que algo así existió.

S2: Ni se habrá dado cuenta.

S3: ¡Ni se habrá dado cuenta!

S4: pero ese teléfono siempre, creo que todas las empresas lo tienen. Pues las empresas grandes. Que la habían tenido. Pero yo nunca escuché que alguien se quejara porque seguramente le daba miedo que de pronto la sacara jaja

**CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS
EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-
COLOMBIA**

E: ok... eh... les voy a hacer un preguntita sobre ustedes que consideraban que diferencia a WL de otras empresas u organizaciones en las que ustedes han estado..

S1: ay perdón ¿cómo es la pregunta?

E: qué creen que diferencia WL Lambert de las que usted han estado algo que les haya parecido muy significativo de su experiencia en la empresa.

S1: pues para mi el nivel de exigencia y el nivel de calidad de los productos para mi fue algo bien grande, a pesar de que yo venía de una empresa alemana, también muy buena, muy exigente, pero... No, no, el estándar de WL Lambert muy alto a mi me parece.

S3: Todos los reconocimientos que le hacen a las personas. Siempre premiaban a mi final de año... o digamos también las celebraciones del día de la mujer o del día de la madre.

S1: era como el día de la madre.

S3: sí, que hacían celebraciones y había mucho reconocimiento para el personal...

S1: ahhhh sí.

E: ¿alguna otra celebración?

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S2: Para mi, yo diría que, porque es un tema que vivimos en carne propia es nosotros en WL

Lambert como dijo Julian, a la gente se le trataba de Colega. Pasamos a Pfizer y se siguió como con la cultura y con los años la gente se reía de nosotros por el uso de la palabra colega, porque hay organizaciones en las cuales son elitistas, ¿cierto?

Entonces cierto tipo que te mira por encima del hombro y acá lo que era, era que todos estábamos en el mismo racero todos estábamos en el mismo nivel en JJ la experiencia que yo tuve con mi jefe que fue Richard aquí no vamos a pronunciar la palabra Pfizer, o sea es JJ vamos a JJnizar esto, a Natalia y pues el grupo que reportábamos, ¿cierto? Andábamos con cierto tipo de arrogancia no sé estábamos en una transición en un cambio y este me viene a decir pues que llegamos a lo mejor de lo mejor.

S4: no! Y en esto también entre recursos Humanos que trajeron a las personas en RRHH a dirigir la empresa y ellos vinieron con ínfulas de todo, ellos venían con una cultura totalmente diferente pues... la cultura del reo, yo creo.

S1: no pues, Anny desde que la conocí fue una persona muy... con una cultura diferente.

S2: por eso, ellos venían con una cultura cuando se dieron cuenta que el manejo acá era diferente, que las personas eran diferentes. Ella comenzó como a cambiar eso y a la final cambió mucho. Creo que al final hasta se disfrazó con nosotros.

S1: No pues yo a ella, siempre la conocí así, no puedo decir que al principio era de una manera y al final no. Yo a Anny siempre la conocí, digamos como más parecida al estilo nuestro. Donde todo el mundo tiene apertura, todo el mundo se respeta.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S2: No pero... de hecho por ejemplo George que trabajaba en el mismo grupo nuestro.

George pidió el traslado de su oficina de JyJ acá a la oficina en WL o Pfizer porque a él le parecía que le parecía que el ambiente de aquí... todo el mundo.

S1: bueno pero nos estamos desviando (jajajaja)

S2: sí, por eso te digo, a mí me impactó fue el tema del colega y llegamos a otra organización y estos pendejos de quién estamos hablando pues. “¿Que colegas... ¿Eso qué es?”

E: Pero igualmente es importante porque en últimas ese trato hizo que una persona que no pertenecía a la cultura de ustedes prefiriera estar en donde estaban ustedes. Por eso trato. Eso es algo interesante

S2: ¡No! Yo ya he nombrado varias... Qué pena con ustedes (ríe). Pero lo que yo te digo es que y lo reafirmo: cuando uno dice, ah es que WL Lambert... pero uno dice hay cosas negativas, pero son más las positivas que quedaron y que uno siempre dice, ah hay que invertir en esta plata. Y allá donde uno trabajaba... sí, sí porque yo después de WL Lambert, trabajé en GF y GF es una multinacional. Y la cultura allá era pesimamente en estándares, era nula en estándares de calidad, la compró SF y SF comenzó a arreglar eso porque es una multinacional que viene también con una cultura de estándares altos. Sin embargo, cuando yo salí de allá todavía estaba en pañales... o sea estándares muy bajos. Entonces uno dice: no es que cuando yo estaba en WL hacíamos esto, hacíamos esto. Investigaciones d laboratorio todas las que usted quiera. Y allá había investigaciones de laboratorio y ellos no sabían ni que era

una investigación de laboratorio, ni como se llevaba. Y uno ve que muchas compañías han acogido varias cosas que tenía WL Lambert un ejemplo particular lo de la relación de estándares. Eso nació en WL Lambert Nació con Mateo, cuando la investigación en el laboratorio se hacía allá había que comprar con otro estándar, entonces por ejemplo se creaba un estándar nuevo, entonces en una reunión surgió la idea de que para qué volver a preparar otro estándar, preparémoslo de una vez, entonces de ahí nació el estándar de chequeo ahí.

S1: no, yo me acuerdo, ahora que tú dices eso...

S2: esa cultura se transmitió...perdóname. Y ahora casi todas las empresas lo manejan.

S1: sí pero sabes qué también era, que maneja WL Lambert manejaba lo que eran las políticas de calidad, que eso eran políticas escritas de cómo se debían hacer todo tipo de cosas. Todo venía por subtemas, todo estaba clasificado. O sea, era una guía para todo. Eso era un nivel.

S2: ustedes vieran la matriz, de la empresa ay van y miran el software de investigaciones del laboratorio y es una copia fiel de lo que se hacía en WL Lambert en la mayoría de las empresas. Porque cuando comenzó a cerrar WL Lambert, pues mucha gente se liquidó y la gente se llevó todas esas cosas altos estándares y se las llevó, entonces mire que la gente recuerda eso porque allá se manejaban ese tipo de cosas. Usted ve los Soft de SF de investigación y desarrollo y va a ver las cosas parecidas a las de WL Lambert ve el de GF parecido al de WL Lambert ve el de TK parecido al de WL Lambert porque la gente se llevó todo eso, toda esa cultur. Mire yo cuando trabajaba en KB no

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

se hacían ese tipo de investigaciones de laboratorio no se hacía relación estándar ni nada de eso. Eso nació allá, entonces la gente comenzó a replicar todo eso. Todo eso, tanto lo replicaron que en una vez eh... alguien fue a WL Lambert no a LF y encontró una técnica de WL Lambert allá, ni siquiera le habían quitado el nombre entonces así fueron las políticas también, se fueron vigilando. Porque la gente no tenía una base. No tenía una base de las buenas prácticas ni nada de eso. Y como dijo Lauraana, nosotros siempre recibíamos entrenamiento, entrenamiento, entrenamiento.

S3: todo el tiempo socializaban como estas políticas, sí.

S2: siempre se hacía, siempre se hacía reuniones de laboratorio. Se comentaba que era lo que había pasado con la investigación del laboratorio, se hacían ejemplos, a veces al principio uno... uno está curtido en eso, pero cuando usted va haciendo investigación es muy difícil llevar una investigación y entonces nos hacían refuerzos, refuerzos, refuerzos... y mira que eso se reflejó. Yo digo eso de la relación estándares nació en la WL Lambert

S1: y aquí tenemos políticas de WL Lambert de Ph,

S2: los mismos estándares de WL Lambert. Por eso uno recuerda mucho WL Lambert unos precedentes, una cultura y además se nos reforzaron muchísimas veces, mucho entrenamiento y uno que va a recibir entrenamiento en investigaciones y hubo gente que hasta investigó eso de sigma 6sigma que es evaluación estadística de los problemas. Hasta esto se llegó allá a BP hasta esa parte. Entonces eso es lo que yo creo que más recuerda la gente de WL Lambert porque uno lleva las cosas bien, usted

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

tiene que hacerlo bien, usted le está dando medicamento a las personas, para las personas. Pfizer fue el que trajo esa política. Hacerlo bien en la primera vez, eso lo introdujo Pfizer Para eso hicieron un lanzamiento especial, por eso recuerdo mucho eso.

E: pero es muy interesante porque incluso lo que ustedes están diciendo ahora, es que tuvieron la oportunidad de replicar todas esas partes de la cultura actualmente en su propia empresa. Y eso es muy chévere.

S2: de hecho, aquí lo hacemos.

E: y pues que varias personas que vieron esa parte es como consolidar, porque lo que tú dices me parece muy interesante es como tengo todo el conocimiento, ya hace parte de mi identidad, cuando yo digo: lo tengo que hacer bien y voy a otro lado y no lo veo bien es: por qué no lo hacen aquí y por qué es así.

S2: ese yo creo que es el refuerzo más grande porque entrenaban y entrenaban y salir y seguir con la misma política de entrenamiento, de entrenamiento, de entrenamiento, entonces no lo dejan de salir de eso. Eso las cosas hay que hacerlas bien.

S1: cumpliendo hasta allá.

S4: Sara era la jefe de Pfizer o creo que ella era de WL ella nos dio tremendo entrenamiento...

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S3: ¿de auditorías?

S4: no, de Puerto rico que vino a dar unas charlas

S1: de entrenar a los entrenadores

S2: en WL Lambert recibí entrenamiento para ser auditor interno de calidad y entrenamiento para ser auditor interno de seguridad, todos de esos cursitos recibía y la empresa se esmeraba mucho...bueno ahorita ya era Pfizer en quedar certificado, a nivel internacional en, buenas prácticas, buenas prácticas de seguridad, para ellos eso era lo máximo y nosotros nos certificamos, entonces eso, pues todo ese entrenamiento, todo eso que hicimos, todo lo que se llevó acabo a uno le queda.

E: y la compañía favorecía con tiempos, digamos, de tiempo laboral para que ustedes asistieran a todas estas capacitaciones entrenamientos y ¿lo fomentaba? ¿O sea, no era como... cómo les digo? Era como, las organizaciones cuando uno

S3: no era tiempo de uno.

E: exacto y que la empresa lo promueva porque...

S1: no era en horas laborales.

S2: solo como en dos ocasiones no fue en hora laboral, pero eran voluntarios.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S2: de hecho a mi me tocó con Silvia nosotros estuvimos dando un tiempo la capacitación en RPMBA y la planta... por ejemplo el cierre era hoy jueves... el cierre del mes, y el viernes siguiente, durante dos día por las tardes se capacitaba a toda la planta, aquí están en el área de líquidos, aquí esta en el área de solidos todo el mundo, de hecho se construyó un cuarto, un salón que la entrada era por la planta y nosotros la verdad siempre permanecíamos en permanente capacitación. Allá se invertía mucho en eso y al final eso se retribuía a la empresa en calidad en las practicas... y recuerdo mucho cuando se quemó en la bodega que tenía Pfizer que se quemó, se quedó ¿cómo?... como seis meses quemados el stock de la planta y en menos de dos meses se recuperó. La empresa y los empleados se comprometieron tanto que lo sacó en dos meses y eso fue un record y eso fue un reconocimiento a nivel mundial, pero porque la gente ya estaba entrenada en eso porque sabía qué tenía que hacer... todo bien en la primera vez.

S1: No Mateo es chistosísimo, es repicado (jajaja). De hecho, decían aquí es el único sitio donde al gerente de seguridad lo premian porque se quemó la bodega (jajaja). No y Mateo lo decía de una manera ay chistosísima.

S2: pero lo premiaron fue por todo el esfuerzo.

S1: por la respuesta.

S4: la respuesta y por el manejo

S2: y a nosotros no dieron un retribuido. ¿No cierto? Yo creo que a nosotros nos dieron un reconocimiento en plata... nos hicieron el reconocimiento. A todos nos dieron algo y no recuerdo si era en prima o en vacaciones, pero yo me acuerdo de que de la plata que reunieron y parte de esa plata, porque la premiaron con plata. Por eso yo creo que lo importante es como el estándar de la calidad, cuando uno va a una empresa y uno ve el precio uno ve y ya cuando entra, ya uno sabe de antemano lo que está pagando o qué está fallando.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S2: y a nosotros no dieron un retribuido. ¿No cierto? Yo creo que a nosotros nos dieron un reconocimiento en plata... nos hicieron el reconocimiento. A todos nos dieron algo y no recuerdo si era en prima o en vacaciones, pero yo me acuerdo de que de la plata que reunieron y parte de esa plata, porque la premiaron con plata. Por eso yo creo que lo importante es como el estándar de la calidad, cuando uno va a una empresa y uno ve el precio uno ve y ya cuando entra, ya uno sabe de antemano lo que está pagando o qué está fallando. Pero porque uno ya viene con esa cultura

S1: pero mire qué interesante lo que estamos diciendo porque, digamos a medida que las personas fueron saliendo, ya después con el cierre de la empresa y todo el mundo empieza a distribuirse en toda la industria digamos local...o incluso a fuera también todo el mundo lleva en alguna manera... en alguna medida, ese, ese estándar.

S2: sí.

S3: claro.

S2: entonces es como un geminar esa semilla como que tiene de conocimiento y de buen trabajo que tiene todo el mundo y al final es una ganancia para el país.

S2: sí y par las compañías, la próxima empresa nacional, que queda en Medellín, allá hay varios colegas.

S1: para la industria.

S2: ellos en el laboratorio ya implementaban lo que es investigaciones de laboratorio, estándares de chequeo buenas prácticas de todo...

S4: de hecho, yo me acuerdo de Marcos que era un operario de líquidos, él quedó hora como a nivel de capacitación y un día nosotros íbamos a revisar unos productos con Gloria y yo fui con el operario, entonces fuimos a la planta y él en el Vestier y el con la bata del laboratorio, me decía: “ doctor eso lo podemos implementar allá, ellos están allá mejor que nosotros o nosotros estamos mejor que ellos acá” o sea, el adquirió criterio,

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

cierto? Para poder decir estamos mejor acá, o ellos están mejor en ciertas cosas que de pronto podemos adaptar nosotros y era un operario de fabricación.

S2: se podía porque a vos te premiaban. Esas ideas buenas, se premiaban. Entonces, o me gané un premio en unas cosas del año pasado en unas investigaciones que hicimos en, en, Listerine y eso fueron como cuatrocientos mil pesos que me dieron y yo no los esperaba, pero me cayeron de perlas. Y así estuve participando en varios proyectos y esa cultura la cogió JJ ahorita también premia por eso, porque eso es para la empresa, es una motivación, ero ahorra costos, después ahorra muchos recursos los motivaba, pero todo eso venía de ella.

E: pero lo mejor es que permitían la implementación en eso

S2: eran cosas aprobadas, eran aprobadas.

E: exacto.

S2: ay que yo voy a cambiar esa puerta, pero el aire se sale por el así, entonces así va a ser eficiente, entonces decían, mire cuánto se va a horas en costos y si es un ahorro significativo y eso llegó hasta premiar casi todas las ideas y había una que era hacer un concurso en que era oro, plata y bronce. Las tres mejores ideas del año las premiaban también y eso lo tomó JJ entonces por eso yo digo, uno recuerda mucho WL Lambert porque tenía una cultura siempre de estándares altos, siempre estándares altos y que uno en la empresa donde uno está, trata de implementar eso. Que en unas es más difícil que en otras, eso es verdad.

E: eso les iba a decir, porque ustedes tuvieron la oportunidad de estar en otras empresas después d estar en WL Lambert que también eran, también tenían su cultura frente a las cosas, también muy apegada a ellos... que no era de pronto muy positiva y que ustedes llegan a implementar cosas, ¿cómo les fue con eso? Como querer ese

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

conocimiento tan valioso de los estándares que tenían en WL Lambert llegar a otros lugares que ustedes ven cosas como que no... y ustedes querer como cambiar...

S2: a mi m tocó en BZ, una respuesta como negativa como: ve este man que se las cree pues, de dónde viene, y por qué tal cosa y tal ora, pero cuando se dan cuenta que eso sirve y que es beneficiario implementarlo a Lauraana le pasó en TK

S1: sí digamos que la gente es muy reacia al cambio, entonces era una socialización con todo el mundo de: es que hay que hacerlo, porque las normas... a mi me decían la señora norma porque yo tenía que implementarlo en TK, entonces yo era tratando de hacerlos entender porqué tenían que cambiar su forma de trabajo...

S2: pero es muy difícil que cambiar la cultura en una empresa es muy difícil, acá ha sido fácil porque todos somos de la misma, venimos de la misma cultura

E: era una cultura muy abierta, muy susceptible a las ideas. Sí claro y en esa medida también hay mucha comodidad a la hora de transmitir y de volver a estar en un lugar como...

S3: ¡sí por ejemplo y yo estaba en TK y es un lugar donde había mucha burocracia y es un lugar donde había que pedir papelería tenía uno que pedir permiso a la directora técnica para pedir papelería!

E: ¿ah de verdad?

S3: imagínate. Y una vez perdí cinta de esta amarilla para separar los equipos y ella me mandó a decir que le mostrara en la norma dónde decía que tocaba separarlo con cinta amarilla.

E: ¡no lo puedo creer! ¡No me digas!

S3: ¡o sea, eso nunca pasaba allá! (ríe) ¡o sea no me aprobó una cinta! No me aprobó una cinta porque la norma no lo decía.

E: ah, es cierto...

S3: ella tenía que revisar los procedimientos del laboratorio.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S2: ojo, ojo...

S1: ella tenía como un control... un micro control ahí d las cosas... sí, complicado.

E: sí, pero es verdad allá hay mucha burocracia, hay jefe, de jefe, del jefe del otro jefe...

S1: sí pero eso genera, en una auditoría que yo hice la otra vez, mira a mi me llamó la atención, que ellos tenían como un requisito que no, realmente era como algo exagerado. Era un poco exagerado y ellas sabían... pero no sabían quién se los había puesto. Ella sabía que tenía que cumplirlo, a mí, me acuerdo de que me pidió una opinión y yo dije... sí algo así Laura como que tocaba validar la eliminación del limpiavidrios, era ese tema, pero dije... pero ¿pero los vidrios? Pero la verdad es que ese tema se maneja es como, como en los que tiene contacto con los productos o con las paredes digamos, pero más que todo el contacto, lo que tiene contacto con el producto... pero yo dije, ¿pero los vidrios? Pero ella entendió, digamos el argumento... para alguien, o sea, sabía que tenían que cumplirlo y no sabían con quién hablar para entrar a argumentar que eso no era necesario, o sea alguien lo puso de un nivel superior y estaban bloqueados

E: es complejo, pero pues...

S1: sí, cada empresa tiene digamos sus mecanismos, su cultura y la gente tiene que acostumbrarse, claro.

E: cuando el medio se los exige van a cambiar. exacto, digamos que ustedes vienen de un, es necesario, se hace el cambio y todos vamos en pro del cambio porque sabemos que es beneficioso para nosotros, pero entran en otros lugares donde de pronto, ah no, si sirve así no cambiamos, pero pues cuando el medio se los exija pues más duro el cambio.

S1: claro.

S2: a mi me pasó algo allá en WL Lambert cuando empezaron a implementar las bitácoras y las balanzas, eso fue muy duro, porque nosotros no llevábamos eso en las balanzas e inclusive yo nunca le vi el sentido a eso, nosotros lo llevábamos, yo nunca le vi la necesidad a eso, yo nunca le vi la función de eso hasta que hubo una investigación de laboratorio y me di cuenta de que eso servía, que era importante y era una viscosidad, en lo posible cuando lo fueron a calibrar, fueron a revisar , estaba descalibrado completamente entonces cómo se hizo la trazabilidad? Con la bitácora a partir de cuando y ahí se comenzaron a revisar todas las viscosidades que se habían hecho a partir de ese producto. Afortunadamente todas dieron bien, pero sí había como buscar eso. Entonces ya después, comienza uno a ver que eso sí es necesario. Y el cambio a veces uno es renuente y es muy difícil, pero cuando ya uno se va a costumbrando a todo eso ya uno se acostumbra a eso. Uno probablemente no se las sabe todas, porque eso es muy difícil, uno ve cosas buenas que sirven... pero uno ya no es, uno ya no es resistente al cambio, uno no ya, uno ya sabe que si sirve hay que implementarlo hay que hacerlo y ya.

S1: ahora que tú dices eso, cuando se presentó ese tema que hablamos de RRHH y que la línea caliente y todo eso, yo me acuerdo de que también hubo que revisar retrospectivamente cualquier cantidad de información, en ese caso también hubo que revisar un montón de información. Ya era el producto liberado y todo eso.

S2: yo recuerdo esa bitácora, porque a la gente no le gustó, esa bitácora, a la gente no le gustó.

S1: eso era una pelea.

S2: sí, porque eso le quitaba tiempo a uno le quitaba no sé qué, no sé cuánto... pero cuando uno ve la función de eso... ¡No! Hay que hacerlo.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S4: lo más traumático fue el “hay que hacerlo” cuando bajaba Laura con Jose y nosotros ¿qué pasó? ¡no! Que estaba parada la aprobación del producto a salir

E: hasta que no se investigara.

S4: pero por ejemplo la gente y a la cultura la favoreció... por eso la gente, cuando tú te encuentras una persona de WL Lambert la gente trata de implementar que se hicieron allá, precisamente porque a uno...

E: claro

S4: se le quedaron como...

S1: sí, es la forma de trabajar. No hay otra forma.

S4: por ejemplo, el control de cambio, cuando nosotros cambiamos de compañía a JJ o qué le aporta pues al proceso. No recuerdo cómo se llamaba el tipo de logística: que por qué reparaba ese tipo de cosa así... que la aprobación de tal cosa, pero bravísimo ese hombre, o sea se ponía blanco...

S1: a mi también una vez me dijo, que yo no podía parar ningún producto sin que yo le dijera antes, esta loco (ríe)

S3: y tomaba mucho en cuenta las decisiones de calidad.

S2: y para mi en ocasiones estaba bien, entonces eso es una combinación de muchas cosas que había ahí. Que hablar bien, que tratar bien la gente, pues yo nunca tuve problemas así que. pues bueno una vez sí tuve problema con una de RRHH, ¿recuerdan?

S1: ¡¡sí!! ¿Por qué fue? ¿Porque vos le contestaste algo mal a alguien?

S2: sí... que yo le contesté algo a ella y ella me llevó a RRHH (ríe) cuando yo ya di mis razones allá. Entonces me dijo, ay ¿nosotros que hacemos aquí? jajaja y yo le dije, ¡pero pues firmemos! ¡Ya que! Pero casi problemas, ni nada de eso. Firmamos un tratado.

S4: ¿eso está en la HV de uno?

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S1: y eso que eso se cerró y quedó aquí también la historia.

S2: seguramente. Seguramente, seguramente fue así, ¡pero no! Nunca tuve problemas de nada. Y es como todo, en todas partes hay grupitos, hay personas...

S1: sí, eso ya...

S2: hay personas a las que uno le desagrada, pero en general, pues yo tengo buenos recuerdos de la empresa por eso... ¿sí? Recuerdo al precioso (ríe)

S1: ¿quién era?

S2: Ricardo.

S3: Ricardo.

S1: ayyyyy y ¿quién era que le decía así?

S2: era que él a todas nos decía así

S1: ahhh sí. Ya me acuerdo (ríe)

S2: preciosa, tal cosa, preciosa la otra.

S1.: ah sí, sí, sí-.

S3: fue como Emmy que también le echó un piropazo y Emmy quedó ujuuuu (ríe)

S2: preciosa(ríe)

S3: y Ricardo que es como todo tímido y Emmy que como que no es de esa época... “¿vos por qué hablás así?” (ríe) era como...

S2: y yo creo que a él le ha pasado lo mismo en TK porque él trabajó conmigo también ahí en BZ

S1: ¿sí?

S2: sí y el señor cuenta, sí el trabajó conmigo en BZ y él también estuvo conmigo en aleaciones conmigo en GF * y nosotros hablamos de las cosas que se hacían allá y como cambiar y cómo hacer tal cosa, y a veces las personas de allá mismo no le creían a uno. Y entonces cada uno intervenía por su lado para que realmente, si no, él

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

tiene la razón, mira que se está haciendo así y se debe hacer así. No, no le creían a uno: “No... este man qué ¿por qué hace tal cosa o tal otra?”

S3: era tanto el trabajo que uno no paraba, que eso agitara y dejaba eso aquí agitando iba y

preparaba otra cosa, todo el tiempo uno vivía ocupado de un lado para otro...

entonces llega uno por ejemplo a esas empresas donde no: “que está pesando y que está esperando a que no sé qué”, entonces uno como que el tiempo que?, optimicen

ese tiempo, porque de verdad que uno allá corría para un lado, para otro... agite, suba, baje voltee, no eso era todo el tiempo en ese trajín y desde temprano hasta bien tarde.

Las empresas aquí ya, pues ahora más o menos pero yaaaa, uno ve que la gente: “No es que estoy esperando que eso se disuelva”. Mientras tanto haga otra cosa y como no había celulares entonces...

S2: No, las cosas han cambiado mucho por eso. Cuando llego el celular que llegó Tigo, yo me acuerdo que ellos llegaron con una promoción que era hasta gratis.

S3: No, era como a tres pesos el minuto.

S2: Algo así!... La gente, la gente estaba allá y llamaba por teléfono desde acá pa´ decirle:

“Ve pásame tal cosa”, jajajaaj pa´ cualquier cosa lo llamaban a uno por el teléfono, cuando entro la moda de los celulares y...

S3: Mantenía, que mantenía sosteniendo la pared como decía López.

S2: Sosteniendo la pared jajajaja.

S3: Allá contra la pared.

S2: cuando no, salían a decir burros! Jajajajaja pero son cosas que a uno se le quedan, precisamente es por eso.

S1: Momias!

S3: sí, yo creo que a López también es bueno que lo entrevistaran, porque tiene muchas anécdotas.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S1: Claro!

S3: Y tiene una memoria.

S2: si, ese tiene una memoria increíble, ese se acuerda de todo.

S1: a el lo puedes entrevistar por teléfono.

S4: si, porque López eh, digamos que trabajó más tiempo, no... él se acuerda de muchos detalles, de muchas cosas.

S2: con la doctora Elvira.

S1: a si! Uy claro.

S2: jajaja con todo el mundo.

S1: y tiene anécdotas de todo el mundo, el cuenta de gente que ni conocimos nosotros

S2: pero también va a llegar a la misma conclusión... Los estándares, los estándares!.

S1: Si, si, si.

S2: Los estándares, los estándares. Precisamente por eso, “es que cuando estábamos allá, hacíamos tal cosa, hacíamos tal otra”.

E: si, curiosamente cada vez... La investigación nació porque en una clase mía eh, no sé porque, mi papa siempre habla de WL Lambert y más que todo con Julio, que apenas está empezando a ver empresas y cosas, y siempre le recuerda a mi papá eso. Y siempre se ponen hablar ellos de cosas así, químicas, porque yo no entiendo muchas cosas jajajaja. Poco a poco me he inmiscuido cada vez más y en una clase estaba con una profesora y dije: “ay, es que había una organización que se llama WL Lambert y pues he escuchado muchos comentarios de ella”. Pues claramente mi profesora pues, le toco el auge de la empresa y dijo: “no, es que esa empresa” y también.

S1: ah, ¿la conocía?

E: La conocía, porque no. Ella conoció a una gerente, la gerente de recursos humanos, creo que de JJ, que le toco toda esta, como todo el cierre

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S2: Anny.

E: Anny, entonces ella decía que esta señora quedaba muy impactada por la forma, el trato y todas las personas que venían de WL Lambert , entonces ahí nació la idea de “que chévere sería poder saber cómo sería la empresa, pero ya como no existe. ¿Cómo lo logramos?, pues a través de las personas que nos cuenten sus experiencias.

S2: ah, lo que yo te decía de Anny, que ellas llegaron a recursos humanos y ellas se chocaron con la gente, porque el trato de la gente era muy diferente en JJ, era muy diferente el trato que se le daba a las personas en WL Lambert , desde no más decirle colega.

E: Desde prácticas que uno diría que son pequeñitas.

S2: una cosa muy pequeña es ve colega jajaja, la gente de JJ lo miraba a uno como que.

S3: era compañero.

S2: Compañerito.

S1: ah compañerito.

S2: no y la gente que venía desde allá, yo recuerdo, como es que se llama esta señora que era de calidad?.

S1: Viviana.

S4: o Maria.

S2: Viviana, no Maria no tanto. Viviana llegaba de JJ a la empresa y ella se creía una reina, y ella desfilaba por toda la empresa y no te saludaba.

S1: Estaba en la alfombra roja.

S2: si, si parecía que le hubieran tirado la alfombra roja por toda parte y ella no saludaba a la gente.

S3: si, ella no saludaba.

S2: entonces, nosotros estábamos acostumbrados a saludar, el gerente entraba a la planta, al laboratorio y saludaba a todo el mundo: “buenas, cómo están?, no sé qué, no sé

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

cuánto”, y ella no. Y había un señor que le decíamos el camionero que era el jefe de ella, jajaja. ¿Cómo era que se llamaba?.

S3: Fabio.

S2: Fabio, que también era una persona súper odiosa, él lo conocía a uno y tu te lo podías encontrar y no te saludaba. O sea, es otro nivel que uno no estaba acostumbrado a eso, cuando Belisario pasaba por el lado de uno era: “buenos días muchachos, ¿cómo están?”, y con ese señor no, entonces uno como quedaba como que esta cultura de ellos tan rara... y de ahí, pues la cultura del amor porque cuando nos llevaron allá a entrenamientos ¡la cultura del amor!, pero del amor no tenían sino la propaganda. Porque... de producto pues, del lenguaje del amor y realmente era bien duro. De pronto hayan aprendido algo con la gente que se llevaron para allá.

S1: No y ya la echaron.

S3: no, si han salido.

S2: si, algunos han salido de allá.

S4: algunos están en GB.

S2: hay cosas que, hay cosas que ellos si han cogido. Noo esas investigaciones de laboratorio...

S1: pero JJ...

S2: pero también cogieron las investigaciones de laboratorio, lo del laboratorio como se hace, el manejo de los estándares, el estándar, el chequeo. Todo eso lo cogieron ellos porque era gente que iba adelantada.

E: Bueno, ya para finalizar un poco porque ya.

S2: yo me tengo que ir, tengo una cita médica. ajajaj

E: Una cosita súper pequeña, quisiera que me contaran que es lo que más les ha parecido emocionante de participar en esta investigación.

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

S1: pues yo, para mí siempre digamos... recordar es agradable incluso digamos cuando viene

López y lo que dice Laura, de contar anécdotas, entonces pues hay algo que nos liga, digamos de nuestra historia. Entonces sí, es agradable recordar ese tipo de cosas digamos porque, fueron cosas digamos, para mí y seguramente para ellos también como determinantes en la vida de uno, ¿no!

S2: no y que fue mucho tiempo también.

S1: y finalmente... pues si claro también, exactamente también fue mucho tiempo

S2: a pesar de que yo soy el que menos tiempo tengo de ellos aquí, pero yo duré como 14 años. Si, 14 o 13 años.

E: Bastante.

S2: entonces, mmm y hacerlo en grupo mejor. Jajaja

S1: sí, es muy chévere porque de todas maneras una persona nombra algo y uno ya se acuerda ¡Ay, verdad sí!, y empieza a ubicarse mejor en el tiempo. Por lo menos yo.

S3: sí.

S1: y empieza acordarse de cosas.

S2: por eso decimos que entrevistaste a López porque él es muy jocoso y se acuerda de muchas anécdotas que lo hacen reír a uno, pero también de muchas cosas de problemas que hubieron y como se resolvieron.

S3: sí, yo creo que le debemos, yo hablo a favor del WL Lambert, es como por la formación. O sea, yo trabaje en Bogotá, pero cuando yo llegue a WL Lambert era como que todo como tan diferente, y uno tan nuevo alguna evolución de años tras años, termine siendo otra persona, aprendiendo muchas cosas, cosas que hoy me han servido y pues han cambiado mucho mi vida; desde que llegue y pase por allá por WL Lambert aprendí mucho. La fonación que obtuve, muy buena. No aprendí ingles pero ah jajaja... hice todos los cursos del mundo

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

E: listo, esas eran todas las preguntas que yo tenía, les agradezco muchísimo a ustedes.

ANEXO 6: CONSENTIMIENTO INFORMADO

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-COLOMBIA

Santiago de Cali, ____ de _____ de 20__

Nombres y apellidos completos de los estudiantes que llevan a cabo el estudio:

	Nombres y apellidos	Número de cédula	Teléfono	Semestre	que	curso
1.	Leidy González	144099546	3014468289	X		
2.	Milena Torres	1144085396	3215085339	X		

Actualmente estamos matriculadas en la carrera de psicología en la Universidad Icesi y en el marco de nuestro trabajo final de grado estamos realizando un estudio que tiene como objetivo principal observar cómo las narrativas de los extrabajadores de la extinta organización Warner Lambert da cuenta de la cultura organizacional. Durante esta investigación se le pedirá que responda a una serie de preguntas que giran en torno a su experiencia laboral en esta organización.

Esta investigación hace parte de un anteproyecto de tesis de pregrado. Los resultados serán reportados en la tesis, presentados en conferencias y enviados a revistas científicas para su publicación. Su participación en la investigación es confidencial. Ni la tesis, ni los artículos de revista, ni las presentaciones en conferencias incluirán su nombre.

Su participación es voluntaria. Si cambia de opinión y no desea continuar participando en el estudio, puede hacerlo en cualquier momento, y sin ninguna consecuencia para usted.

Frente a la Resolución 8430/1993 del Ministerio de Salud y Protección Social, que regula lo concerniente a la ética en los procesos de investigación en Colombia, le informamos que:

-Este es un proceso que no le reporta ningún riesgo directo o indirecto. Se espera que las preguntas no le generen ningún tipo de molestia. Sin embargo, tiene el derecho a manifestar sus inquietudes contactando al profesor a cargo del director del programa de psicología (José Eduardo Sánchez Reyes EXT8218, jesanchez@icesi.edu.co) o al jefe del departamento de estudios psicológicos (Martín Nader, EXT 8864, mnader@icesi.edu.co).

- Sus respuestas se mantendrán anónimas durante el procesamiento, análisis y presentación de

**CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS NARRATIVAS DE LOS
EXTRABAJADORES. EL CASO DE LA EXTINTA WARNER LAMBERT EN CALI-
COLOMBIA**

resultados.

- No recibirá ningún tipo de incentivo económico o de otro tipo por participar en este proceso.
- Puede retirarse en cualquier momento del estudio, sin que ello implique perjuicio alguno.

Si desea participar, por favor responda el siguiente formato y firme al final de la hoja:

Confirmando que:

He comprendido la información sobre la investigación proveída en esta hoja y he tenido la oportunidad de hacer preguntas. Sí /
No

Comprendo que mi participación es voluntaria y que soy libre de retirarme en cualquier momento sin dar ninguna razón y sin enfrentar ninguna consecuencia negativa. También entiendo que tengo libertad de no responder alguna pregunta realizada por el investigador, si así lo decido. Sí /
No

Comprendo que mis respuestas serán guardadas de manera estrictamente confidencial. Entiendo que mi nombre no aparecerá en la tesis, y que no será posible identificarme personalmente en los reportes de la investigación. Sí /
No

Estoy de acuerdo en participar en este proyecto de investigación. Sí /
No

_____ Nombre del participante	_____ Fecha a	_____ Firma a	_____ Correo electrónico
-------------------------------------	---------------------	---------------------	--------------------------------

_____ Firma del investigador	_____ Fecha a	_____ Firma a
---------------------------------	---------------------	---------------------

Si desea obtener más información sobre esta investigación, por favor póngase en contacto con:
Leidy González, Leydi_gonza@hotmail.com o Milena Torres mmti2612@gmail.com

