



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

TESINA

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA
INDUSTRIA FARMACÉUTICA**

PRESENTA:

ORLANDO ROY REYES MONROY

DIRECTORA DE TESINA:

DRA. ELVIRA HERNÁNDEZ CARBALLIDO



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE.

ÍNDICE.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1.....	6
LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	6
1.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN.....	6
1.2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	12
1.3 TEORÍA.....	16
1.4 FUNCIONES.....	20
1.5 ELEMENTOS.....	22
1.5 CARACTERÍSTICAS.....	25
CAPÍTULO 2.....	32
LA ORGANIZACIÓN.....	32
2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.....	32
2.2 LA ORGANIZACIÓN COMO ELEMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	48
2.3 LA ORGANIZACIÓN COMO ÁMBITO COMUNICATIVO.....	51
CAPÍTULO 3.....	54
LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA.....	54
3.1 GENERALIDADES.....	54
3.2 CARACTERÍSTICAS.....	56
3.3 SITUACIÓN LEGAL DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA: LA DISCUSIÓN SOBRE LAS PATENTES.....	60
3.4 LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA EN MÉXICO.....	67
CAPÍTULO 4.....	77
COMUNICACIÓN, ÉTICA Y ORGANIZACIÓN. EL CASO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA.....	77
4.1 COMUNICACIÓN, ÉTICA Y ORGANIZACIÓN.....	80
4.2 OPTIMIZAR LA COMUNICACIÓN: FUNCIONES Y PROPUESTAS.....	86
<i>I. Capacitación.....</i>	<i>87</i>
<i>APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....</i>	<i>88</i>
<i>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....</i>	<i>90</i>
<i>CAPITAL INTELECTUAL.....</i>	<i>92</i>
<i>II. Creación de Lenguaje Común.....</i>	<i>93</i>
<i>III. Alineación de valores y conductas.....</i>	<i>94</i>
CONCLUSIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXO.....	105

INTRODUCCIÓN.

La comunicación no sólo como proceso, sino como ciencia, tiene muy amplias opciones y alternativas de estudio, pues es el proceso que define como tal a nuestra sociedad. Ninguna esfera de lo social puede entenderse sin detenernos en analizar los procesos individuales y colectivos de comunicación que la estructuran y permiten la interacción misma de los individuos.

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, así a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las relaciones se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. ¿De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz?

Por estas razones, toda institución, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Dentro de esta profunda y novedosa alternativa dentro de la Ciencia de la Comunicación que es la **comunicación organizacional**, hemos decidido, para este trabajo de titulación, enfocarla hacia un objeto de estudio particular: la **industria farmacéutica** en México, por la relación generada entre estas dos áreas de estudio, nos enfocaremos en que dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza en tres funciones: **Producción, Innovación y Mantenimiento.**

Para lo anterior, será necesario analizar desde la teoría tres elementos:

- a. Comunicación y comunicación organizacional.
- b. Organización.
- c. Industria farmacéutica en México.

Posteriormente, vincularlos enfocando el análisis a las tres funciones generadoras de la comunicación al interior de una organización, desglosando los mecanismos propuestos para optimizarlas en el entorno de las organizaciones que conforman la industria farmacéutica nacional.

En mi caso, tengo ya 10 años trabajando dentro de la industria farmacéutica y he vivido varios procesos en los cuales la comunicación organizacional, la ética, los valores, la misión y la visión de la industria se ve afectada por las decisiones de las casas matrices de cada corporativo; resulta increíble la importancia e influencia ejercida dentro de nuestra sociedad por estas empresas.

El objetivo de esta tesina es advertir la importancia resultante de las relaciones equitativas entre la comunicación, ética y organización, ya que dichas relaciones permean al personal que las integra y las hace de alguna manera responsables en pro de un beneficio social, fortaleciendo la ética y creando un lenguaje común hacia la comunidad.

En el primer capítulo hablo sobre la comunicación organizacional, sus bases y fundamentos.

El segundo capítulo está dedicado a la organización, tal y como se concibe, el principio de equilibrio, su flexibilidad; pero principalmente como se desenvuelve en el ámbito de la comunicación; la cultura organizacional es considerada fuerte o débil en función del poder de influencia ejercida en la conducta de sus miembros, es decir, en la medida en que facilite la identificación de la persona con los esquemas de percepción y actualización de la organización.

En el tercer capítulo ya entro en detalle acerca de la Industria Farmacéutica, abordo un poco acerca de su aparición y algunos aspectos regionales en su estructura.

El cuarto capítulo desarrolla el tema de la comunicación, la ética y la organización en la Industria Farmacéutica, aquí menciono un poco de la experiencia adquirida en mis años de trabajo, considero que se puede observar desde dos ángulos, siendo estos un punto de partida básico para sensibilizar al personal y estas son la capacitación y el uso de un lenguaje común.

CAPÍTULO 1.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Como primer elemento en este trabajo, cuyo objetivo general es describir los mecanismos de comunicación organizacional existentes en aquellas organizaciones mexicanas que pertenecen a la industria farmacéutica, hemos considerado adecuado definir, en una especie de marco teórico, cuáles son las características principales de la **comunicación organizacional**.

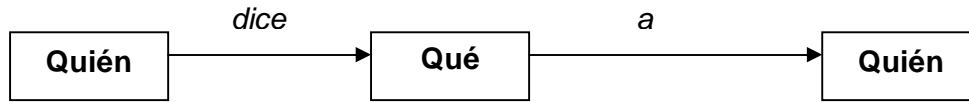
Hemos de aclarar que últimamente, este ramo de estudio dentro de la Ciencia de la Comunicación ha cobrado un gran auge. Inclusive se ha constituido en una especialidad dentro de la carrera de Ciencias de la Comunicación, lo que a nuestro parecer y de acuerdo a la propia experiencia profesional en industrias y organizaciones de distinto tipo, es acorde a la realidad social de nuestro país.

El avance metodológico en el diseño del capítulo es deductivo: en primera instancia definimos de forma genérica qué entendemos por comunicación – diferenciándola de la información-, para posteriormente particularizar a conceptualizar de forma particular las funciones y elementos de la comunicación organizacional.

1.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN.

La comunicación es el proceso social que involucra a cuando menos dos personas que manejando un código en común (lenguaje) intercambian significados, conceptos, emociones, etcétera.

El primero en analizar el proceso de la comunicación fue Aristóteles, en la antigüedad clásica, y propuso el siguiente modelo:



El estudio de la comunicación ha progresado mucho desde entonces, pasando a convertirse inclusive en una ciencia social separada de la sociología y otras disciplinas, a lo largo del siglo XX, fundamentalmente después del auge a las tecnologías de transmisión de la información que se presentó en las guerras mundiales.

Existen muy diversos mecanismos y procedimientos mediante los cuales la gente se comunica. Comunicar en sí viene del latín *comunicare*, dar a conocer. Es así que la comunicación se convierte en algo tan eminentemente humano como el raciocinio: parte de las características que auténticamente nos convierten en seres humanos distintos a los animales.

El segundo aspecto esencial que se debe considerar para definir a la comunicación es diferenciarla de la información.

Se entiende por información: *“un conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de su acción”*.¹

Es decir, aunque involucra la subjetividad del individuo, no lo hace de tal manera que sea indispensable. Información es lo que procesa una computadora, por ejemplo. Sin embargo, no es el fenómeno que defina a una sociedad y al hombre como ser social.

¹ Paoli, José, *La comunicación*, editorial Trillas, México, 1999, p. 21.

Éste, es la **comunicación**, entendida como: “...*el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado...*”²

La comunicación es un proceso tan complejo que aún, y después de casi un siglo de investigación específica sobre él, aún no ha sido concretamente definido. Sin embargo, existe un elemento que es imprescindible en cualquier concepto que se elabore sobre la comunicación: **interacción**.

Éste no ha sido eludido por ninguno de los científicos sociales dedicados al estudio de la comunicación, ya sea como *feed back*, o con cualquier acepción, la respuesta existente por parte del receptor y la continuidad de ésta en tanto se continúe el proceso de comunicación.

Por el contrario, la información, más allá de no ser solamente un cúmulo de datos, sino aquella utilidad o fin que se le da a éstos, no implica ningún tipo de interacción. Esta es la principal diferencia entre ambos conceptos.

Una vez interpretada esta diferencia entre información y comunicación, se ha destacado un elemento esencial en la comunicación: la interacción, la respuesta que tiene quien recibe el mensaje, y que hace a este proceso dinámico y muy complejo.

Porque desde el modelo propuesto por Aristóteles, se han hecho muchas investigaciones que modifican e incrementan esta forma de comprender el proceso comunicativo.

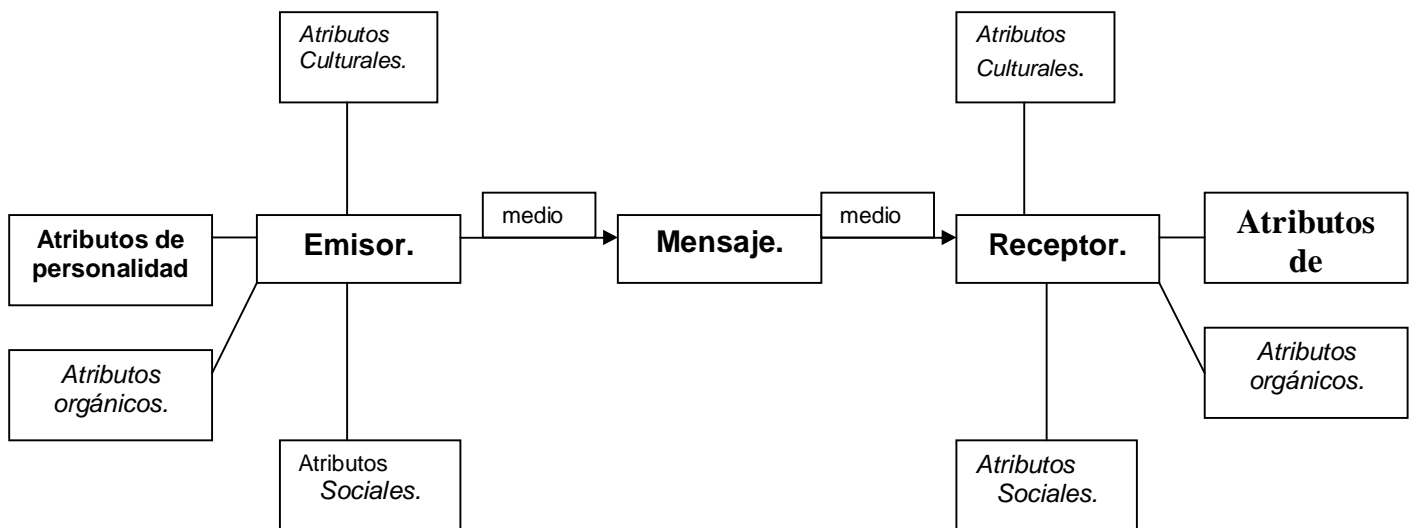
Por ejemplo, se puede pensar en las actitudes o creencias del emisor. En su contexto económico, social y familiar, en sus opiniones, en sus deseos. Probablemente tiene toda clase de atributos motivacionales y psicológicos que ejercen alguna influencia sobre su comunicación. Tal vez sienta algún dolor

² Ibid, p. 15.

físico. Lo que deja como conclusión: el emisor no vive en un *vacío social*, forma parte de una estructura social que comparte, en cierta proporción al menos, con el receptor.

Gran parte de las consideraciones hechas respecto al emisor son aplicables al receptor: el cómo interpreta lo que le dicen proviene de su existencia como ser social, sus actitudes, deseos y factores cultural – económicos, son esenciales para la forma en que recibe y decodifica un mensaje.

Si se incluyen estos elementos sociales en el esquema original del proceso comunicativo, éste se modificará:



En este esquema ya se encuentra solución a ciertas complicaciones que no preveía el anterior, como por ejemplo, en una situación cotidiana dentro de una empresa: imaginando a un empleado que recibe un fuerte pisotón de uno de sus compañeros. Esta acción le provocará a su organismo un fuerte dolor físico, que tendrá prioridad sobre cualquier otra consideración en su posterior acto comunicativo. O podría darse el hecho de que a este individuo lo hubieran

educado para hacerse el “macho” y aguantar el dolor como un hecho moralmente valioso, o que el pisotón se lo hayan dado a mitad de una reunión mientras un supervisor muy estricto se halla exponiendo un tema y por ello se aguante. Todo esto puede ser más poderoso que el dolor mismo, y todo ello influirá en la forma que el joven responda al supervisor que le haga una pregunta, o a la disculpa del compañero que lo pisó.

Sin embargo, aunque todas esas situaciones son parcialmente explicadas por el modelo anterior, aún éste no abarca toda la complejidad del proceso comunicativo.

*“Es una formulación atomizada, cuyos diversos elementos no están relacionados entre sí, el medio no se especifica en lo más mínimo y todo el proceso es unidireccional. Para modificarlo es necesario tener una idea flexible de los factores que moldean un acto comunicativo, aunque estén enfocados a uno u otro extremo del proceso...”*³

Hay que considerar en primera instancia los elementos comunes y los no comunes entre emisor y receptor. Si se centra la atención en la comunicación, el aspecto crucial en la unión de estos factores es el lenguaje en el que se elabora la comunicación. La mayoría de los lenguajes son imperfectos, no permiten una **completa equivalencia entre significados pretendidos y recibidos**. Ello puede ser por la ambigüedad misma que posee el lenguaje para ser flexible a la exteriorización de muy diversas ideas. Por ejemplo en la oración: “Realicemos una auto evaluación grupal”, el supervisor pudo querer

³ Ibid, p. 25.

decir que se evaluarán conjuntamente los logros alcanzados, y los empleados que tendrán la capacidad de influir en sus evaluaciones y asignación de premios. Ambos significados caben en la misma oración.

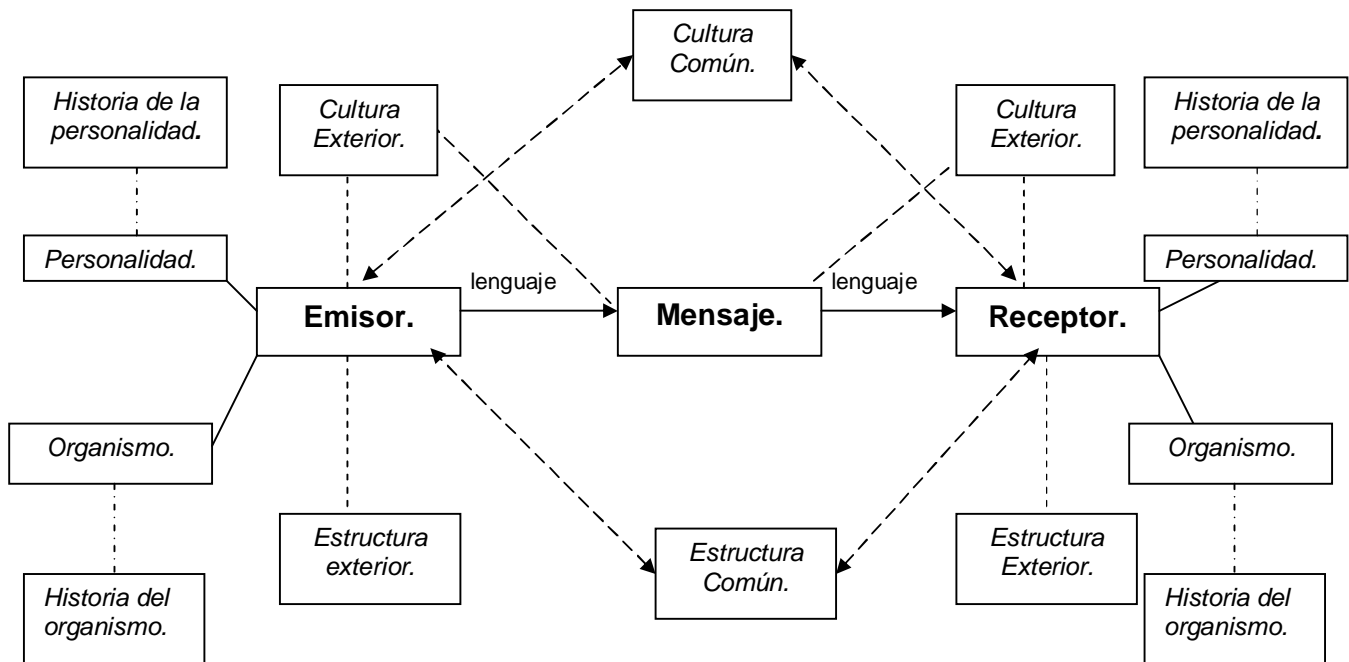
Otra causa de “mal entendimiento” entre emisor y receptor es la distorsión que puede sufrir el lenguaje por características no comunes, por predisposiciones exteriores que los actores del proceso traen consigo a la situación. Pensemos en un empleado que escucha que otro, mayor que él, le pide que “le alcance el pegol”... el primero pensará “¿el qué?”. Ello porque la palabra empleada por el segundo empleado, es muy antigua en el lenguaje urbano y el no la conoce.

El otro problema del esquema presentado y que hace necesario reformularlo una vez más, es la unidireccionalidad. Naturalmente, los papeles de emisor y receptor son por definición intercambiables, a menos que se estuviera intentando hablar con una pared. El proceso mismo cambia la naturaleza de sus elementos comunes.

“Basta con pensar en el aprendizaje, que entraña una serie continua de situaciones en las que lo aprendido afecta al contexto sociocultural en que existen el profesor y el alumno. Ahora bien, la interacción es casi siempre un proceso de aprendizaje, aunque tal vez lo sea cada vez menos, y por ello la situación experimenta continuamente una reformulación a manos de la interacción misma.”⁴

⁴ Ibid, p. 26.

Así, se llega al siguiente modelo:



Este esquema, por más que incluye muchos elementos, sólo intuye algunos como por ejemplo el “**ruido**”, es decir, las posibles interrupciones que pudiera haber en el momento en la que se da la comunicación entre emisor y receptor. Es, por decirlo de alguna forma un *esqueleto*, no un cuerpo. Y ello porque existen muchos contextos distintos y puede desarrollarse el proceso de la comunicación: en lo familiar, escolar, penal... o en nuestro caso, dentro de las organizaciones.

1.2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda

organización, de cualquier tipo o tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es: *"... el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio."*⁵

Según Pineda, la comunicación organizacional *"...es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella"*.⁶ Para otros autores, la comunicación organizacional es *"la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización"*.⁷

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio. Asimismo, se puede considerar que está diseñada para influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.⁸

⁵ Sánchez Gutiérrez, S, *Comunicación Organizacional: ¿Y los Receptores?*, Idea Económica. Fundación Mexicana para la Calidad Total, México, D.F. 1996, p. 13.

⁶ Pineda de Alcázar, Migdalia, *Los paradigmas de la comunicación: nuevos enfoques teóricos-metodológicos*, *Revista Diálogos de la Comunicación*. Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación, Lima, No. 60. Octubre, 2000.

⁷ Alcázar, Arturo, *Comunicación y comportamiento dentro de la empresa*, Universidad de Lima, Perú, 1999, p. 16.

⁸ León Duarte, Gustavo, 2002; Convergencia global y comunicación organizacional en México Apuntes diagnósticos, en *Revista Latina de Comunicación Social*, número 52, de octubre-diciembre de 2002, La Laguna (Tenerife), en la siguiente dirección: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/20025213leonduarte.htm>.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Mas aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.⁹

La comunicación organizacional puede dividirse en:

- ✓ Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

⁹ Cfr. Muriel, María Luisa, Rota Gilda, *Comunicación Institucional, Enfoque Social de Relaciones Humanas*, Editorial Andina, Quito 1983, pp 13 - 19.

- ✓ Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.¹⁰

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones¹¹ :

- ✓ Comunicación Descendente

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir

- ✓ Comunicación Ascendente

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

- ✓ Comunicación Horizontal

¹⁰ Cfr. Fernández Collado, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas, 1997, p. 23.

¹¹ Cfr. Bartoli, Annie, *Comunicación y Organización*, Barcelona, Ediciones Paidós, 1992, Pág. 159.

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

✓ Comunicación Diagonal

Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.¹²

1.3 TEORÍAS.

La existencia diaria del hombre transcurre en un sinfín de organizaciones tales como: instituciones religiosas, familiares, políticas, culturales, educativas, recreativas, entre otras; en las cuales el individuo se compenetra con otros para interactuar y así expresar toda clase de conocimientos, es decir, como individuos sociales, pertenecemos a una gran cantidad de organizaciones.

La pertenencia a la organización, tal como ocurre en los grupos puede ser de naturaleza voluntaria e involuntaria. Podemos caracterizar la organización por la existencia de una relación particular entre los individuos, regida por normas compartidas y con roles definidos que permiten controlar y realizar las distintas actividades.¹³

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se

¹² Martínez de Velasco, Alberto, *Comunicación Organizacional Práctica*, México, Editorial Trillas, Septiembre de 1995, Pág. 55.

¹³ Cfr. Etzione, A, *Organizaciones modernas*, Ed. Universidad de Columbia-Grupo NE. México, 1993, p. 18.

establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

A través del ejercicio continuo de la comunicación, las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamientos para los públicos internos y externos; es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y el control de la organización. Un factor clave en la información es que sea confiable para que actúe como puente de unión entre el ambiente y la organización, es decir que a mayor información confiable menor es la inseguridad laboral.

Según Bonilla,¹⁴ se puede demostrar: la cantidad de información de un mensaje no está relacionada con lo que se dice sino con lo que se podría decir, esta relación se da según la comprensión que se obtenga del contenido del mensaje de la información, porque a medida que se conoce la información ésta va perdiendo el contenido informativo.

Lo anterior nos lleva afirmar que la comunicación se convierte en información, porque permite disminuir la inseguridad sobre el futuro de la organización y fomentar estrategias para mejorar el comportamiento social del individuo.

Dentro de las comunicaciones podemos tomar en cuenta teóricamente el modelo de gestión comunicativa en la organización propuesto por Abraham Nosnik¹⁵ quien tiene como propósito ayudar a que todo tipo de organizaciones

¹⁴ Carlos Bonilla, *Comunicación Integral, Respuesta a la Crisis*, Ed. Mundo Ejecutivo. México, D.F. 1996, pp. 54 – 60.

¹⁵ Nosnik y Martínez de Velasco, *La Comunicación Organizacional Práctica*, Editorial Trillas, México, D.F. 1993.

puedan desarrollar ambientes ricos en información. Con base en lo anterior se puede afirmar que la organización bien informada se caracteriza porque:

"Se ha estudiado las necesidades de cada uno de sus públicos en cuanto a información se refiere. Ha planeado una serie de estrategias (entre las cuales están la producción de medios y la apertura y mantenimiento de canales de información) para poder direccionar la información a sus públicos de manera eficaz (informar lo que tiene que informarse) y eficiente (con el menor desperdicio de recursos disponibles). Ha planeado buscar activamente la retroalimentación de sus públicos. Está convencida que puede generar mejor comunicación trabajando en conjunto con sus respectivos públicos".

Es entonces cuando se hace necesario establecer una diferencia radical entre la información y la comunicación al interior y exterior de las organizaciones. Según Dimitri Weiss¹⁶ la información consiste simplemente en que un emisor emite conocimientos estructurados a un receptor. La dirección de los datos, en el caso de la información, produce en un solo sentido. El receptor por este motivo, se considera siempre como un sujeto pasivo frente a la información. Esto se equipara teóricamente con la distinción entre información y comunicación que reseñamos al principio del capítulo, donde la comunicación entre tanto, consiste en intercambios de información con el objetivo de cambiar el comportamiento de las organizaciones. La comunicación

¹⁶ Citado por: Bartolí, Annie, *Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*, Editorial Paidós. México, D.F. 1992, p. 66.

se produce en una multiplicidad de sentidos dado que cada receptor del mensaje se transforma a su vez en productos de nuevos y variados mensajes.

Entonces, de acuerdo con las cuestiones teóricas arriba expuestas, diríamos que la comunicación interna recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la organización, para la creación y mantenimiento de las óptimas relaciones con y entre los miembros de la misma; para la cual debe emplear diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados y de esta forma; el trabajo, en un clima laboral armónico contribuya al logro de las metas y objetivos de la empresa. La empresa debe ser un espacio abierto, un lugar donde los individuos obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan y ganan si se les dan las condiciones y las aprovechan.

El sistema de comunicaciones a nivel interno comprende las comunicaciones de tipo formal e informal. Las formales se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las cartas y manuales de la organización.

Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación, la información transmitida puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. El flujo de la información circula por los canales abiertos de la empresa; el compartir la información con todos lo

miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; es decir que dentro de ella no existe ninguna frontera. Por último se puede decir que la comunicación formal e informal, tiene como fin el enviar una serie de mensajes en asegurando una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas manejadas dentro de la organización.

1.4 FUNCIONES.

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

Dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza en tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento.

En la función de producción, la comunicación entraña todas las actividades e información relacionadas directamente con las formas de

capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

En la función innovadora se presentan dos tipos de innovaciones de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afectara a todo el conjunto exigiendo una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados.

"La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas".¹⁷

La función de mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para comprometerse con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al

¹⁷ Sáyago, Leonardo Enrique, *Comunicación Organizacional*, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia, 2004, p. 16.

individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.¹⁸

Según Abraham Nosnik¹⁹, para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- ✓ ABIERTA: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- ✓ EVOLUTIVA: Hace énfasis a la comunicación imprevista y se genera dentro de una organización.
- ✓ FLEXIBLE: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- ✓ MULTIDIRECCIONAL: Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- ✓ INSTRUMENTADA: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

1.5 ELEMENTOS.

Podríamos decir entonces, que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, intercambiados entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Es decir dichos mensajes se

¹⁸ Fernández Collado, *op cit*, p. 28.

¹⁹ Nosnik Abraham, *Comunicación y Gestión Organizacional*, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Facultad de Comunicación Social, Octubre 28-29 de 1996.

intercambian entre los miembros de la organización y su medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras, por ejemplo²⁰:

- ✓ COMUNICACIÓN ESCRITA: Es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta puede darse a través de:
 - a. Carta: Es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal.
 - b. Memorando: Otro medio muy usado, que lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.
 - c. Carteleras: Son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información a través de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos, algo muy importante para que éstas funcionen se debe tener en cuenta su ubicación; es decir la empresa establece sitios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal.
 - d. Revista: Es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades, en aras de contribuir al

²⁰ Cfr. Niño, Teresa del Pilar, (ponencia) *La Comunicación Organizacional*, Simposio Latinoamericano, Cali, Noviembre de 1993.

- fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se consigna la realidad de la organización.
- e. Periódico: Envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.
 - f. Boletín: Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.
 - ✓ **COMUNICACIÓN MASIVA:** Es la comunicación permanente generadora de mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización. Esta se da por medio de:
 - a. Entrevista: Es uno de los medios mas utilizados dentro de la organización para la selección del personal; en otros casos la entrevista es empleada como un instrumento preliminar parra estructurar la comunicación interna; ahí se puede aplicar una conversación especifica para determinar los elementos que pueden intervenir en los problemas que aquejan a la organización en ese ámbito.
 - b. Reuniones: Se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante se toman decisiones con el objeto de llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.
 - c. Circuito cerrado de televisión y radio: Medios de comunicación que tiene como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de

retroalimentación; allí los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y percibir con mayor facilidad cual va a ser el comportamiento del otro; ese tipo de información suele desarrollarse en la comunicación no verbal.

1.5 CARACTERÍSTICAS.

Las organizaciones deben elaborar programas de inducción que intervengan en la cultura de la organización, con el fin de propiciar actitudes colectivas para comprender de forma madura la postura y comportamientos generados al interior de las empresas. Se trata de construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros; esto no sólo se refiere a publicar, hacer eventos deportivos o reuniones frecuentes, es decir desarrollar una visión compartida de los objetivos de la empresa, de los medios para ejecutar el plan de trabajo y la importancia de constancia de construir una coherente y consiente actitud por trabajar juntos, para competir y ser cada vez mejores.

Para llevar a cabo este tipo de propuestas es importante la creación de estrategias comunicativas que permitan actuar de manera productiva tanto para la organización como para sus públicos.

"Orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como para los públicos internos y afectan las actitudes y opiniones de estos públicos"

internos buscando reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera las obstaculizan".²¹

Una organización que planea u orienta la comunicación con sus públicos internos y externos, no entiende el compartir información de calidad y oportunamente a sus públicos es hoy por hoy un requisito básico de sobrevivencia para tener un buen clima laboral; es por esta razón que las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros.

Dentro de las organizaciones se escuchan comentarios acerca de los problemas de comunicación que son prueba de la preponderancia en la vida laboral de la institución, es muy común recorrer los pasillos de una institución y escuchar diferentes idiomas caracterizados, en lo no verbal por los gestos, miradas, vestimenta y hasta la manifestación de emociones fuertes, diferentes a la normalmente expresadas, ésta realidad ha tenido importantes impactos culturales que suelen ser denominados como problemas de comunicación, afirmación tratada superficialmente sin analizar que detrás de ella hay importantes barreras culturales que de no ser gerenciadas estratégicamente se convertirán en nuevas amenazas para la organización.

La comunicación juega papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son consientes de sus capacidades intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización. En la mayoría de empresas se presentaron situaciones de

²¹ Cfr. Sáyago, *op cit.*

conflictos, debido a la deficiente comunicación de los individuos y la interferencia de las actitudes personales en la relación laboral.

"Si concebimos el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos".²²

El objetivo primordial de las relaciones interpersonales es el de darle un verdadero beneficio al empleado, lo que genera una relación de amistad, compañerismo, poder, compañía, entre otras; esto tiene como fin que el miembro de la organización no esté estresado y que realmente sienta que tanto empleados como jefes exista respeto y comprensión. Sólo así se canalizará el recurso humano en pro de una verdadera lealtad y compromiso frente a la comunicación.

Las principales características de comunicación interpersonal en el mundo de la organización según la conceptualización de: Salvador R. Sánchez Gutiérrez²³, son las siguientes:

Como condición inicial requiere un contacto previo de dos o más personas, físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco conceptual de los otros. No hay

²² Adriana Reyes y Gabriel Espínola, *El Aprendizaje Organizacional en México, una Realidad*, Contacto de Unión Empresarial, México, D.F. 1997, p. 89.

²³ Cfr. Sánchez Gutiérrez, *op cit.*

un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas. El contacto previo permite entrar en sintonía, es decir iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartida. Un tema en común. Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación entre interlocutores quienes asumen diferentes roles.

La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.

Al tratarse de una interacción cara a cara los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar; la modalidad, el estilo y las matices personales de cada uno serán percibidos por los demás.

Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual se suele pensar que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas pero no siempre es así.

La comunicación verbal directa entre los superiores y empleados será un encuentro personal donde se genere una interrelación, a veces sobre una tarea en particular, a veces solicitando información o ayuda con distintos grados de intimidad y compenetración según las circunstancias del momento, según la cultura o la formación de los implicados, según sus intenciones, su temperamento y sus expectativas. Una buena comunicación interpersonal deberá entonces propiciar en los colaboradores la tendencia a la asociación que consiste en realizar y comprender al otro, generando una conducta

integradora como forma de dar satisfacción a la necesidad de estima y la conservación del individuo en la sociedad a la que pertenezca.

La comunicación verbal también incluye la palabra hablada, la escrita; que utiliza toda serie de códigos paralingüísticos que puede referirse a lugares, ambientes, gestos, ademanes, posiciones del cuerpo, movimientos, posturas, tono.

La comunicación no verbal es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las flexiones del discurso. Esta clase de comunicación interpersonal ayuda a edificar la esencia del acto comunicativo, ya que por medio de esta tanto el directivo como el empleado puede expresar los sentimientos y actitudes espontáneas de estado emocional por la que atraviesa el individuo, tales como: mover las manos, los ojos, fruncir el ceño, movimiento de los labios, reír...

Con respecto al trabajo grupal la mayoría de las personas optan por interactuar cooperativamente. Psicológicamente el grupo de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y por su puesto al jefe o superiores. Para que un grupo logre optimizar su efectividad es necesario que todos sus integrantes se ayuden entre sí con una dirección de efectividad y compañerismo, puesto que la cabeza visible no puede cumplir con todas las funciones a cabalidad.

Finalmente, queremos incluir en este capítulo algunos comentarios sobre el rumor como mecanismo de comunicación informal dentro de la organización.

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma²⁴. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro.

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

Es recomendable que la directiva de toda empresa le otorgue la importancia merecida a los chismes y rumores que circulan dentro de la misma; ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda organización social. Así mismo, el hecho de que la directiva de una empresa esté al tanto de

²⁴ Cfr, Sáyago, *op cit.*

lo que se dice resultara de gran beneficio y aún más en aquellas empresas que atraviesan períodos de cambio en donde las expectativas son mayores. Para muchos dirigentes, los rumores suponen la oportunidad de lanzar una serie de globos sonda y recibir información inmediata sobre las reacciones de sus subordinados. En resumen, los rumores y el chismorreó no sólo son dañinos, también pueden cumplir una función útil, incluso saludable, en una organización.

CAPÍTULO 2.

LA ORGANIZACIÓN.

Una vez definido, con cierta profundidad qué elementos atañen al ejercicio de la comunicación dentro de la organización, haremos un breve paréntesis teórico para referirnos a un concepto que ha rondado nuestro trabajo desde el principio: la organización.

Ello, porque supone el entorno donde se desempeña la comunicación que hemos descrito, y porque permite una mejor comprensión de las cuestiones teóricas y prácticas que componen este trabajo de investigación.

2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.

La organización es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos. Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que

deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.²⁵

Diríamos entonces, la organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, son sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).²⁶

La primera aproximación teórica al concepto de organización a la que nos vamos a referir es la de Weber, ya en 1922 define al grupo corporativo

²⁵ Cfr. Cárdenas, Marianella, *Naturaleza y propósito de la organización*, en: <http://www.monografias.com/trabajo11/elindiv/elindiv.shtml#concep>, consultado el 11 de octubre del 2002.

²⁶ Cfr. Arias Aranda, Daniel, *La estrategia de operaciones en las empresas de servicios: un marco teórico*, Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas, N° 25, 2001, pags. 134-147.

como una relación social que o bien esta cerrada o bien limita la admisión de personas ajenas mediante la imposición de reglas y normas.²⁷

Etzione, concibe a la organización como una unidad social que pretende alcanzar un fin. Es decir, las organizaciones están caracterizadas por la división del trabajo, por sistemas de comunicación y por las competencias del poder.²⁸

Scout²⁹, tiene una perspectiva sobre la organización concibiéndola como un colectivo sistemático creado para alcanzar metas relativamente específicas sobre una base continua. Las características de las organizaciones para este autor rebasan sus objetivos concretos. Estas características son: la existencia de unos límites construídos en la organización respecto a su entorno exterior, un autoridad jerárquica, un sistema de comunicación y un sistema de retribuciones.

Por otro lado, Barnard propone una definición donde la organización se conceptualiza como un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas conscientemente coordinadas.³⁰

Para Mayntz³¹, toda organización posee tres notas comunes. En primer lugar constituyen formaciones sociales como un preciso numero de miembros y en la que existe una diferenciación interna de las funciones. En segundo lugar están dirigidas hacia una finalidad específica. Y en tercer lugar poseen una configuración racional con el objeto de alcanzas dichas metas específicas.

²⁷ Max Weber, *La Teoría Social y las Organizaciones Económicas*, Traducido y Editado por Talcott Parsons. Oxford University, Nueva York, 1947.

²⁸ Etzione, A, *Organizaciones modernas*, Ed. Universidad de Columbia-Grupo NE. México, 1993, p. 18.

²⁹ Citado por: Dario Rodríguez, *Diagnostico Organizacional*, Editorial Alfaomega-Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile, 1999.

³⁰ Ibidem.

³¹ Ibidem.

Porter, Lawler y Hackman, citados por Bermúdez, adoptan un enfoque sintético y proponen que las organizaciones están constituidas por individuos y grupos, dirigidas hacia objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo, en donde se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y/o servicios y obtener beneficios.³²

Weinert³³, pretende reunir todos los puntos de vista en una única definición: una organización es un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación y con un sistema de miembros coordinados; este conjunto colectivo está formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que lo rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienden a una meta final u objetivo, o una serie de metas finales u objetivos.

Con respecto a la composición, todas las definiciones coinciden en que se tratan de entidades sociales en las que los individuos toman parte y en las que actúan. En lo que se refiere a los métodos, lo común está en la división de funciones y los métodos de coordinar y dirigir las acciones. En cuanto a la orientación, las organizaciones van a tener un carácter instrumental y son entidades sociales que sirven para hacer, conseguir o alcanzar alguna cosa. Para finalizar, uno de los aspectos comunes de las organizaciones sería su continuidad en lo que se refiere a la permanencia temporal de las mismas.

³² Bermúdez, Alfonso, *La organización dentro de la administración*, (Manual Pedagógico), UAE, México, 1999.

³³ Ibidem.

Rodríguez Fernández³⁴, resume las características comunes de las organizaciones actuales en cuatro. Toda organización sería: a) un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio, b) un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno, c) una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituyen y finalmente d) la imagen mas vigorosa y con mayor presencia de nuestra sociedad.

Por otra parte no hay que olvidar otros aspectos que inciden en la organización como el entorno, en las organizaciones actuales una de sus características principales es su gran interdependencia respecto al entorno exterior; la misión de la organización, es decir, que tipo de empresa es, como son sus productos y que tipo de dirección sigue; la finalidad, que será la obtención de beneficios tanto económicos como sociales posibilitando su supervivencia; la estrategia de la organización, esto es, que camino se debe seguir para la consecución de los objetivos propuestos por la organización, siempre teniendo en cuenta el entorno – competidores, proveedores y consumidores - y la relación con los empleados – organizar e implicar -; y para concluir, la gestión y la dirección, ya que la función esencial de la organización es satisfacer sus necesidades y estimular a los empleados a trabajar en equipo, a formarse y a implicarse con el proyecto.³⁵

³⁴ Citado por Hidalgo Nuchera, Antonio, *La organización del futuro basada en el conocimiento*, Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas, N° 27, 2002, pags. 37-43.

³⁵ Ibidem.

El propósito de la organización: El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

Principio de la unidad de objetivos

La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa. Principio de la eficiencia organizacional. Una organización es eficiente si esta estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

Causa de la organización: La causa básica de la estructura organizacional es la limitación del tramo de la administración. Si no existiera esa limitación, una empresa no organizada podría tener un solo gerente.

Principio del tramo de administración

En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que pueden manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

La estructura de la organización: autoridad: La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de

un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador esta en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

Principio escolar

Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

Principio de delegación por resultados esperados

La autoridad delega a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

Principio del carácter absoluto de la responsabilidad

La responsabilidad por la acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

Principio de unidad de mando

Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

Principio de nivel de autoridad

El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.

La estructura organizacional: actividades departamentalizadas: La organización incluye el diseño de una estructura departamental. Aunque hay varios principios en esta área uno de ellos es de gran importancia.

Principio de la definición fundamental

Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización delega y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

Ahora abordaremos los principios de la organización partiendo de la idea de que en el proceso de organización, los diversos principios de delegación de la autoridad y de la departamentalización son verdades fundamentales del proceso organizacional. Se relacionan con fases de los dos aspectos primarios

de organizar: la autoridad y los agrupamientos de actividades. Existen otros principios que se refieren al proceso de organizar, a través de cuya aplicación los gerentes obtienen un sentido de proporción o una medida del proceso total de la organización³⁶.

Principio del equilibrio.

En toda estructura existe la necesidad del equilibrio aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.

El principio del equilibrio es común a todas las áreas de las ciencias y a toda las funciones del administrador. Las ineficacias de extensos tramos de administración se deben equilibrar con las ineficacias de largas líneas de comunicación. Las pérdidas ocasionadas por el mando múltiple se deben equilibrar con las ganancias provenientes de la pericia y la uniformidad para delegar la autoridad funcional en los departamentos y servicios. Los ahorros de la especialización funcional en la departamentalización se deben equilibrar con las ventajas de establecer departamentos responsables de utilidades, semi independientes por el conducto o por territorio. De nuevo resulta evidente que la aplicación de la teoría de la administración depende de la situación específica.

Principio de flexibilidad.

Mientras más medidas se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un

³⁶ Consultados en: Alvear, Enrique, *Concepto y Principios de la Organización*, en: http://www.deguate.com/artman/publish/gestion_admin.shtml, 10 de mayo, 2006.

ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

Principio de facilitación del liderazgo.

Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en donde el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo. Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia de los jefes de departamentos sean considerados como líderes y en el cual se les ayude en sus tareas de liderazgo la estructuración organizacional habrá cumplido una tarea esencial.

Se puede diferenciar entre organizaciones orgánicas y mecánicas, atendiendo a variables como son la naturaleza del entorno y la naturaleza del trabajo para su inclusión en una u otra. Dentro de esta diferenciación se plantea que las organizaciones mas flexibles presentaran mejores niveles de adecuación a los entornos cambiantes e inestables. Tanto el modelo mecánico como el modelo orgánico se presentan como polos opuestos de un mismo continuo.

Así mismo, se pueden clasificar a las organizaciones en función de a quién se beneficia con la existencia de la misma, categorizando cuatro tipos.

- ✓ Asociaciones de beneficio mutuo – beneficia a los miembros de la organización-, las entidades comerciales – benefician a los dueños y gerentes- las organizaciones de servicios- benefician a los clientes- y las organizaciones de bienestar común- benefician al público general.³⁷

La efectividad de las organizaciones depende del funcionamiento de un conjunto de relaciones entre el diseño de la estructura, la tecnología, el tamaño, la edad de la organización y las condiciones del sector en el que opere.³⁸

Esta interrelación de elementos va a generar cinco tipos de organización que van a poder ser ubicadas en un continuo: las burocráticas-máquinas, divisionalizadas, burocracias profesionales, las de estructura simple y las adhocráticas. La primera englobaría a organizaciones con realización de tareas simples y entornos estables y tranquilos –burocráticas-maquinas-, mientras en el polo opuesto del continuo encontraríamos organizaciones con tareas y entornos extremadamente variables y cambiantes – adhocracia.

Las organizaciones formales se distinguen por variables esenciales como son objetivos, proceso de trabajo, magnitud y complejidad, las organizaciones informales integran a las personas, disminuyen la monotonía y la fatiga del trabajo, facilitan la comunicación y mejoran el prestigio y la personalidad de los sujetos.

La organización racional busca la máxima efectividad mediante el logro de un conjunto de objetivos determinados. Los individuos no participan en la elaboración de las metas, implicando, por tanto, una pobre visión del ser humano en la organización. Los sistemas de control son férreos y las

³⁷ Sánchez Pérez, María Carmen, *Dificultades y beneficios de la implantación de sistemas de gestión de calidad en una organización*, Bits: Boletín informativo trabajo social, Nº. 5, 2003.

³⁸ Ibidem.

estructuras tenderán a estar centralizadas y jerarquizadas. La organización natural viene caracterizada por centrar su atención en las características de los participantes, en sus relaciones y en su estructura conductual mas que en las características de orden o control.³⁹

La organización como sistema cerrado se caracteriza como aquellas organizaciones que se ha desarrollado para alcanzar un determinado objetivo mediante el procedimiento más racional y rentable. La organización como sistema cerrado en mecánica, estable y segura.

Una crítica que se le puede adjudicar a la organización como sistema cerrado, es el fuerte papel que desempeñan los factores externos a la organización como sistema abierto. De hecho los factores internos explican por si solos muy poco sobre los procesos internos de la organización. *“...por tanto, la organización como sistema abierto se presenta como una unidad que no es autónoma, sino que se mantiene en interacción constante y reciproca con otras unidades que la rodean...”*⁴⁰ Es necesario subrayar la interdependencia de todas las partes del sistema y su interdependencia con el entorno, independientemente de la complejidad y variabilidad de la naturaleza de su estructura y de la variabilidad del medio con quien se relacione.

En esta topología de organización los límites de la misma no se encuentran perfectamente delimitados tal y como sucede en la organización como sistema cerrado, mas no significa que desaparezcan. Esto implica a los sujetos que pertenecen a este tipo de organizaciones realizan un proceso de inclusión parcial dentro de la misma, es decir, parte de sus actividades las realizan dentro de sus limites y parte de sus actividades fuera.

³⁹ Aguilar Rebolledo Ana María, *Las instituciones sociales*, en: www.monografias.com/trabajos11/famedu/famedu.html el 11 de octubre del 2002.

⁴⁰ Ibidem.

Describiremos los principales modelos teóricos que aglutinan las teorías clásicas, así como también, y de manera sucinta, reseñaremos otras teorías de carácter más novedoso o fruto de la unión de alguna de ellas⁴¹.

La dirección científica.

Desde este modelo se propugna la máxima eficiencia por parte de las organizaciones buscando los máximos niveles de rentabilidad. Para conseguir esto se plantea la necesidad de dirigir la conducta a unas metas específicas así como vincular las remuneraciones a los objetivos alcanzados. A principios de siglo, este modelo se presentaba como panacea empresarial, ofrecía mecanismos para aumentar la productividad, así como para disminuir la conflictividad y alcanzar la armonía social. Hoy y a pesar de las críticas recibidas, se mantiene como principio básico de los estudios de tiempos y movimientos tan importantes en las grandes empresas de producción –“time and motion studies”.

Tres aspectos son importantes a tener en cuenta en este modelo: la pobre visión del ser humano, la importancia del factor económico como principal elemento motivador y el estudio y conocimiento de las tareas a realizar.

Para este modelo el hombre carece de iniciativa, es atenido e irracional, busca siempre el interés propio y el máximo beneficio personal, buscando como única finalidad la recompensa económica. La importancia del estudio del sujeto radica en conocer cuales son sus limites para de este modelo saber cuales pueden llegar a ser los estándares reales de producción dejando a un lado todo conocimiento de su actividad mental e intelectual. Este modelo de

⁴¹ Reseñadas a partir de: Trujillo Ruíz, Ramón, *Teorías sobre los conceptos administrativos*, en: http://www.wikilearning_com/adm/teorias.html el 9 de mayo, 2007.

“hombre-maquina” sería aleccionado por la figura de los “manager” en la forma “científica” de realizar las tareas mas eficientemente. Por ultimo, se plantearía que recompensas obtendrían los trabajadores por la correcta realización de las tareas. La dirección y la gerencia asumen el control de la organización pudiéndose encontrar dos estratos dentro de la organización: los empleados materialistas y en quienes no se puede confiar y los directivos y jefes que dirigen las tareas y se motivan de manera intrínseca.

La tradición burocrática.

El modelo burocrático se presenta como una solución viable a los problemas complejos establecidos en las organizaciones modernas basándose en la estructura de la organización, estructura de mando, y relaciones impersonales de sus integrantes.

Las actividades se agrupan por tareas, y estas en posiciones que son llevadas por personas; las posiciones se organizan jerárquicamente, supervisados a su vez por una alta posición. El jefe de departamento es el responsable ante su jefe, y a su vez es responsable de sus subordinados. Este posee poder sobre ellos, siendo esta autoridad descrita de manera precisa y cuidadosa; los roles garantizan uniformidad y armonía, la conducta de los individuos es formal e impersonal; trabajar en el sistema es tener calificaciones técnicas y profesionales presentándose la lealtad como un buen valor para el desarrollo personal.

Este modelo presenta como inconvenientes la despersonalización, el no tener en cuenta el entorno y las diferencias individuales. Además tal nivel de programación puede hacer que las conductas vayan contra la organización. Las organizaciones se componen de grupos sociales y ellos conlleva vayas

contra la organización. La organización informal que marcha paralela a la formal no puede adaptarse al presente modelo.

Las relaciones humanas.

Los estudios de Hawthorne⁴² mostraron que las organizaciones son sistemas de manera que cuando se cambia un elemento todo cambia; la estima tiene un papel importante en la motivación; la organización informal influye en el rendimiento laboral del sujeto; la comunicación en casos es mejor que la especialización para conseguir objetivos; la organización distribuye salidas entre sus miembros; el comportamiento del sujeto no solo se encuentra en función de recompensas económicas y que la satisfacción de los miembros conduce a una mayor productividad.

En este punto de vista se distingue por un lado, entre las relaciones humanas – encabezadas por la topología de investigación basada en la moral, liderazgo y productividad en donde se encuentran presentes mejoras en el rendimiento debido al liderazgo, enriquecimiento del trabajo, orientación psicológica al sujeto y a los grupos pequeños, ...-, y los recursos humanos por otro lado- donde se asume que las personas quieren participar para cubrir sus necesidades de autonomía e identificación con la organización-, de este modo las contribuciones serán mas efectivas. Entre las críticas a este modelo se puede señalar la posible existencia de recompensas no observables e incluso la falta de rigor científico.

⁴² Citado por: Ibidem.

La administración científica.

Desde esta perspectiva racional y cerrada, se hace hincapié en el agrupamiento de las tareas en trabajos y estos a su vez en departamentos que conforman la organización total. No se presenta como una teoría en su sentido más clásico, sino como la acumulación de actividades y puestos que centra la atención del director de la organización. Se plantea por tanto un desarrollo pragmático de las ideas burocráticas y de dirección que conduzcan a un manejo de la organización de manera eficiente.

Los principios de la administración científica, que deben a su vez de los principios de Weber⁴³, son: principio de escala jerárquica, unidad de mando (cada hombre recibe las ordenes de un hombre), principio de excepción (lo rutinario debe de reducirse a procedimientos), span of control (numero limitado de subordinados para su dirección –máximo 10-) y especialización y departamentalización.

Hay que señalar que desde esta perspectiva se plantean cuales deben de ser las funciones del director, cuyas iniciales de las funciones en ingles

POSDORB originaron un término ya conocido en el mundo organizacional. Dichas funciones son: planificar, organización general, organización del personal, dirigir, coordinar, informar y presupuestar.

Tanto esta teoría como la orientación de tipo burocrático conforman la aproximación funcionalista – estructuralista, en donde ya se plantea que las organizaciones tienen un papel o función respecto a su ambiente y donde se mantiene la idea de que un buen control ayuda a frenar el costo. Así mismo se atiende a las relaciones con el entorno y el ambiente y se asume que las partes

⁴³ Ver: Weber, *op cit.*

se encuentran subordinados a todo el sistema. Una aportación a tener en cuenta en esta teoría es la necesidad de que la organización vigile que individuos y grupos compartan un mismo sistema de valores, y esto mantendrá cohesionado el orden social dentro de la organización.

La teoría tecnológica.

Su concepción parte del gran papel que los medios técnicos poseen en las organizaciones.

La teoría económica.

Concepción entendida por la organización como parte activa del sistema económico englobando a organizaciones de tipo industrial comercial.

El modelo de equilibrio.

Pone de manifiesto las necesidades de mantenimiento de equilibrio tanto interno como externo, que contemple la sintonía entre objetivos de la organización y necesidades personales.

El modelo ecológico.

De carácter natural abierto, aquí el ambiente adoptara el papel de seleccionador natural de las organizaciones. El entorno es el elemento fundamental a tener en cuenta en la organización.

2.2 LA ORGANIZACIÓN COMO ELEMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN.

Debemos considerar que el término administración se refiere al proceso de lograr que las actividades lleguen a su término eficientemente, con otras personas y por medio de ellas. Como eficiencia se entiende la relación entre los

recursos utilizados y el producto, que procura minimizar los costos de los recursos.

La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de personal y recursos.⁴⁴

Algunas consideraciones importantes sobre el concepto de administración son:

- ✓ Importancia e influencia de los objetivos.
- ✓ Necesidad de innovación.
- ✓ Carácter esencial de la toma de decisiones.
- ✓ La administración siempre se define como un proceso, integrado por las siguientes funciones elementales:

Ahora bien, dentro de toda organización, la administración se entiende como un proceso, en el cual se consideran las siguientes etapas:

- a) Planeación, que responde a las preguntas: ¿qué se necesita?, ¿qué caminos de acción deben tomarse, cómo y cuándo deben seguirse?, teniendo como resultado el establecimiento bien delineado de los objetivos, políticas, procedimientos y métodos.
- b) Organización, que responde a las preguntas: ¿cuándo deben tener lugar las acciones y quién debe hacer ese trabajo?, consiguiendo:
 - ✓ División y distribución del trabajo.
 - ✓ Delegación de autoridad.

⁴⁴ Koontz, Harold; Weinrich, Heinz; *Administración*, novena edición, editorial McGraw Hill, México 1990, p. 5.

c) Ejecución, que responde a las preguntas: ¿porqué y cómo ejecutan sus tareas los miembros del grupo?, consiguiendo:

- ✓ Jefatura.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Incentivos.

d) Control, que responde a las preguntas: ¿están siendo ejecutadas las acciones - cuándo, cómo y dónde - de acuerdo a los planes?, obteniendo:

- ✓ Informes.
- ✓ Comparaciones.
- ✓ Costos.
- ✓ Presupuestos.

En la práctica, estas cuatro funciones están enlazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente, ni cuentan con una gran rigidez en la secuencia.⁴⁵

Como podemos ver, todos ellos son procesos al **interior de cualquier organización**, tal y como ya las hemos descrito, y que la comunicación es una fase más del proceso administrativo dentro de la organización.

⁴⁵ Terry & Franklin, *Principios de la Administración*, editorial Cecsca, México, 1980, p. 167.

2.3 LA ORGANIZACIÓN COMO ÁMBITO COMUNICATIVO.

La interrelación entre el individuo y la organización, debemos aclarar, no siempre es una dependencia gratificante y satisfactoria, en ocasiones, dados los diferentes intereses y expectativas en juego, esta relación se torna un binomio difícil de armonizar.

Existe un ámbito de estudio dentro de las ciencias administrativas y sociales abocadas al análisis de la organización, busca dilucidar el funcionamiento del **comportamiento organizacional**. Dentro de este estudio sistemático se plantea un triple nivel de análisis o acercamiento:

- ✓ Nivel individual: desde el se enfatizan las características psicológicas y conductuales de los individuos que interaccionan con las variables ambientales de la organización.
- ✓ Nivel de grupo: el individuo no trabaja aislado, como ya destaco la escuela de las relaciones humanas: la conducta del individuo en la organización se da siempre en un grupo. Por tanto se destaca la dimensión social de la conducta individual.
- ✓ Nivel organizacional: el marco organizacional que envuelve la conducta del individuo y de los grupos determina el comportamiento organizacional, en función de su estructura, funcionamiento y cultura.⁴⁶

⁴⁶ González, Fredy E., *El comportamiento y la cultura organizacional*, Fundamentos en humanidades, N°. 11, 2005, pags. 37-80.

Podemos definir la cultura de una organización como el pegamento social y normativo que permite a sus miembros tener una identidad y además poder comunicarse y cooperar en torno a un proyecto común.

Los ámbitos conceptuales que abarca la cultura en las organizaciones son: los sistemas de valores y ética de la gestión, la ideología y el comportamiento. Los valores funcionan como faros morales y normativos orientando la conducta de los miembros del grupo en ciertas situaciones. Señalando lo que esta bien o es correcto para la organización y aquello que no lo es.

Cada unidad departamento y grupo comparten unos modos de actuar que dan pie a la existencia de subculturas e incluso contraculturas dentro de la cultura matriz de la organización.

A través de habituales modelos **de comunicación** tanto formales como informales, consolidados históricamente en el día a día de la organización, los individuos logran imbuirse en la cultura de la organización, disminuyendo así la ansiedad ante las situaciones que debe afrontar siguiendo las pautas fijadas por la organización.

Es por ello que el concepto de cultura organizacional deberá ser coherente y consistente con la cultura a nivel nacional para que el funcionamiento de esta sea óptimo. La cultura no es tangible pero se manifiesta de múltiples modos, por un lado, en forma de mitos, ritos, historias y leyendas que ensalzan la organización y sus héroes creencias –como ya hemos comentado- y manifestaciones físicas, la capa mas externa o visible de la cultura: arquitectura, logotipos, imagen, uniforme...⁴⁷

⁴⁷ Ibidem.

Por último la cultura organizacional es considerada fuerte o débil en función del poder de influencia ejercida en la conducta de sus miembros, es decir, en la medida en que facilite la identificación de la persona con los esquemas de percepción y actualización de la organización. En todo ello, el papel de la comunicación, es fundamental.

CAPÍTULO 3.

LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Hasta el momento, hemos revisado dos elementos que son relevantes para la propuesta con la que pretendemos concluir este trabajo: los elementos teóricos de la comunicación organizacional, así como las características y elementos de la organización misma como ámbito comunicativo.

En este capítulo, nos abocaremos más bien a elaborar un marco contextual adecuado para la hipótesis de este trabajo. Porque la comunicación organizacional puede desempeñarse en cualquier organización – empresa, institución, asociación...-, pero en este trabajo nos enfocamos a la industria farmacéutica, misma que describiremos a continuación.

3.1 Generalidades.

La industria farmacéutica es un sector dedicado a la fabricación y preparación de productos químicos medicinales para la prevención o tratamiento de las enfermedades. Algunas empresas del sector fabrican productos químicos farmacéuticos a granel (producción primaria), y todas ellas los preparan para su uso médico mediante métodos conocidos colectivamente como producción secundaria. Entre los procesos de producción secundaria, altamente automatizados, se encuentran la fabricación de fármacos dosificados, como pastillas, cápsulas o sobres para administración oral, soluciones para inyección, óvulos y supositorios.

Otros preparados pueden succionarse como los caramelos, tomarse oralmente (como los jarabes) o administrarse en forma de inhalaciones con aerosoles dosificados, de gotas para la nariz, orejas u ojos, o de cremas, pomadas y lociones aplicadas sobre la piel. Algunas empresas también fabrican anestésicos y medios de contraste utilizados para visualizar estructuras corporales mediante rayos X o resonancia magnética nuclear.

Muchas compañías farmacéuticas realizan tareas de investigación y desarrollo con el fin de introducir nuevos tratamientos mejorados. En algunos países, cada etapa de pruebas de nuevos fármacos con animales domésticos (de granja o de laboratorio) o con seres humanos, tiene que recibir la autorización de los organismos reguladores nacionales. Si se produce la aprobación final se concede la autorización para utilizarlos en condiciones determinadas. En otros países se puede obtener el permiso de distribuir un fármaco presentando la autorización del país de origen.

Una gran parte de la producción de la industria farmacéutica corresponde a vacunas. La mayoría de las vacunas son inyectables, aunque algunas se administran por vía oral, en particular la vacuna de Sabin contra la poliomielitis, desarrollada a mediados de la década de 1950. Las vacunas protegen en el organismo sometiéndole a un agente patógeno debilitado, lo cual le ayuda a crear nuevos anticuerpos (inmunización a largo plazo) o proporcionándole anticuerpos activos (una solución más temporal).

La mayoría de los países conceden patentes para los medicamentos o fármacos recientemente desarrollados o modificados, por periodos de unos 15 años a partir de la fecha de autorización. Las compañías asignan una marca registrada a sus innovaciones, y pasan a ser de su propiedad exclusiva.

Además, los nuevos medicamentos reciben un nombre genérico oficial de propiedad pública. Una vez que expira la patente, cualquier empresa que cumpla las normas del organismo regulador puede fabricar y vender productos con el nombre genérico.⁴⁸

En lo que respecta a la industria farmacéutica en nuestro país, de acuerdo con datos de la Secretaría de Comercio, existen alrededor de 400 empresas en México que integran la industria farmacéutica, de las cuales 9% son grandes corporativos, 19% medianas, 35% pequeñas y el 37% restante son microempresas.⁴⁹

Las empresas líderes en México corresponden a 16 laboratorios subsidiarias de corporaciones mundialmente reconocidas, sin embargo, el mercado continúa siendo diversificado ya que ninguna alcanza una participación superior al 10% del mercado nacional.

Por su parte, los laboratorios nacionales luchan principalmente para ser proveedores del sector público, representado por el Instituto Mexicano del Seguro Social, el ISSSTE, los hospitales de la Secretaría de Salud y el hospital de PEMEX, entre otros, y se han abierto mercado gracias a la legislación que permite la venta de medicamentos genéricos y similares.

3.2 Características.

La industria farmacéutica mexicana está frente a un gran reto por el NAFTA (North American Free Trade Agreement), ya que eliminó todos los impuestos para los productos farmacéuticos desde 2002. La consecuencia

⁴⁸ Cfr, *Industria Farmacéutica*, en: s/a, Enciclopedia Británica, Tomo V.

⁴⁹ Pricewaterhouse Coopers, Folleto de la Industria Farmacéutica, año 2005.

directa de este hecho es que la industria local tiene el riesgo de disminuir su participación en el mercado en los próximos años, porque las industrias estadounidenses y canadienses principalmente están reduciendo los precios para dominar el sector público de salud. Se suma, además, la falta de recursos económicos para la investigación y desarrollo.

Una de las mayores preocupaciones de la industria farmacéutica en México y a nivel mundial se refiere a la protección de las patentes (Concesión del Estado por un período de tiempo para la explotación de un invento). Por un lado, los laboratorios que trabajan en la investigación y desarrollo quieren ampliar el plazo de 20 años para explotar en forma exclusiva un medicamento, porque se considera como parte de este tiempo los años que tardan en realizar las pruebas y en conseguir la aprobación para la venta de dicho medicamento. En cambio, los laboratorios que únicamente explotan las fórmulas de un medicamento, quieren reducir este plazo de exclusividad.

Una de las características más relevantes de esta industria y que le da gran parte de su misión social y de su rentabilidad, es la investigación.

La investigación clínica de medicamentos y vacunas por parte de la Industria, permite la presencia oportuna en el mercado de medicamentos para el manejo, cada vez más efectivo y seguro, de las patologías médicas y medicamentos y vacunas que persiguen prevenir padecimientos o evitar, soslayar o retrasar complicaciones o muerte, cada vez más enfocados a beneficios farmacoeconómicos en salud pública.

Anteriormente, la investigación clínica que la industria realizaba en México, era con fines regulatorios (registro) o para conseguir el endoso del prestigio de

algún médico, hospital o institución de renombre nacional, muchas veces con fines de mercadotecnia.

Eran estudios de diseño simple, por lo general con protocolos copiados de aquellos desempeñados en otros países.

Actualmente, se ha eliminado la necesidad de estos estudios de trámite para registro -ahora, si el producto ya está registrado en otro país es suficiente presentar su constancia de registro -, pero se tomaron medidas para que las filiales nacionales de las multinacionales farmacéuticas pudieran realizar investigación clínica acogiéndose a estudios multicéntricos internacionales con productos originales, autorizados ya sea por la Federal Drugs Association (FDA) y la Comunidad Europea, en fases más precoces de la investigación: II y IIIa.

Estas medidas fueron, a nivel de la Dirección General de Insumos para la Salud (DIGEIS), las siguientes:

- ✓ Rápida aprobación de protocolos de investigación clínica.
- ✓ Rápida autorización del permiso de importación del medicamento a estudiar (por lo general aún no registrado en México) o de los paquetes aleatoriamente organizados para estudios ciegos).

Esto permitió acceder a las estrictas rutas de investigación y desarrollo internacionales en el periodo "envío de protocolo / inicio del protocolo", ya que como el crecimiento de esta industria está basado en nuevos productos, existe la urgencia de acopio de datos a través de muchas fuentes simultáneas (estudios multicéntricos) de tener lo más rápidamente posible una base de datos que permita el registro en Estados Unidos, Europa y mercados

internacionales o registrar antes que algún competidor en la carrera por ser el primero de esa clase farmacológica en el mercado.

Otro paso importante lo fue el proyecto de medicamentos genéricos intercambiables, gestado en la administración del doctor Juan Ramón de la Fuente, e implementado por el doctor Octavio Rivero Serrano, secretario del Consejo de Salubridad General de la Secretaría de Salud que dio un gran impulso a la investigación en farmacología clínica, al requerir estos estudios de biodisponibilidad.⁵⁰

No se sabe con exactitud el número de estudios, los hospitales involucrados, los productos investigados, el nivel de inversión o las áreas terapéuticas a investigar, pues estos datos en la industria farmacéutica son de la más alta confidencialidad, ya que los productos en estudio hoy serán los medicamentos en promoción y venta del mañana y el conocerlos es conocer virtualmente las estrategias de negocio de una empresa dada. Solamente DIGEIS, que es quien aprueba los protocolos, tiene un panorama general, que está vedada de revelar.

Como podemos ver, la industria farmacéutica se caracteriza entonces por ser:

- ✓ Dependiente de las multinacionales del ramo.
- ✓ Diversa.
- ✓ Implicada en la investigación.
- ✓ Sacudida por cuestiones legales referentes a las patentes.

⁵⁰ Botey Estapé, Marco Aurelio, *La investigación clínica en la industria farmacéutica*, Glaxo-Smith Kline, México, 2000.

3.3 Situación legal de la Industria Farmacéutica: La discusión sobre las patentes.

Como ya hemos dejado entrever en partes previas de este capítulo, una de las cuestiones más controversiales y dinámicas dentro de la Industria Farmacéutica en México es el referente a las patentes, por ello, y como se encuentra profundamente implicado con cuestiones legales, así como con la actualidad de esta industria en nuestro país, lo abordaremos a profundidad en este apartado. Las reformas a los derechos de propiedad intelectual promovidas en el seno del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), hoy Organización Mundial del Comercio (OMC), desde finales de los años ochenta y por medio de los Acuerdos Comerciales Relativos a los Derechos de Protección Intelectual (TRIP, por sus siglas en inglés) han generado un intenso debate entre países industrializados y en desarrollo.

Éste ha cobrado mayor fuerza en la industria farmacéutica, pues mientras por un lado las empresas transnacionales de los países industrializados reclaman su derecho a proteger sus innovaciones de los imitadores, por lo general de países en desarrollo; por otro, las industrias farmacéuticas nativas de éstos, caracterizadas por sus débiles capacidades tecnológicas, ven frenadas sus estrategias imitativas a causa de las nuevas legislaciones sobre propiedad intelectual.

“Los derechos de propiedad intelectual (DPI) son instrumentos institucionales esenciales para estimular la innovación al garantizar a los inventores las tasas de retorno”.⁵¹

Sin embargo, el aumento de la protección parece afectar de manera sensible el acceso de la población de países pobres a los medicamentos baratos para enfrentar graves pandemias como el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA) o epidemias infecciosas como la tuberculosis y el paludismo.

Esta problemática ha sido planteada en numerosos foros internacionales y reuniones de la Organización Mundial de la Salud (OMS). En diversas cumbres de la OMC, se ha abordado, entre otros temas, la necesidad de producir medicamentos genéricos para que los países pobres puedan hacer frente con urgencia a los problemas de salud pública.

En México las reformas a la propiedad intelectual tuvieron lugar en 1987 con el ingreso al GATT y en 1991, en vísperas de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Una de las reformas más importantes se efectuó en 1987 para acordar que a partir de 1997 la vigencia de las patentes de proceso y productos farmacéuticos tendría una duración de 20 años, lo cual, sin embargo, no sucedió, pues la medida comenzó a aplicarse en 1991. Con esta reforma se dio fin a un periodo de casi 50 años de explotación nacional de invenciones extranjeras en productos farmoquímicos y farmacéuticos.⁵²

Ésto ha tenido importantes repercusiones económicas que deben analizarse. A más de un decenio de las reformas de los DPI y, en particular, de

⁵¹ Guzmán, Alenka, Zúñiga, María Pluvia, *Patentes en la industria farmacéutica de México, Comercio Exterior*, Número 12, Diciembre 2004.

⁵² Ibidem.

las patentes en la industria farmacéutica en México es necesario hacer un balance sobre sus efectos. Se requiere, por un lado, revisar los cambios que han provocado en la configuración industrial del sector en términos de competencia y poder de mercado de las empresas innovadoras e imitadoras; por otro, analizar cómo han influido en el desarrollo tecnológico de la industria y su efecto final en el bienestar del consumidor.

Entre los estudios que analizan los efectos de las reformas a los DPI en varios países hay acuerdo en señalar que se ha afectado el avance tecnológico de los países en desarrollo basado en la estrategia imitativa. Sin embargo, hay países que a pesar de las restricciones jurídicas impuestas por los DPI han logrado desarrollar las capacidades tecnológicas necesarias para aprovechar las externalidades del conocimiento tecnológico y así transitar hacia senderos caracterizados por una dinámica virtuosa de ID-imitación-innovación (Corea, Taiwan, y recientemente India y China).⁵³

Sin embargo, diversos análisis coinciden que en México, no ha ocurrido nada semejante y que, por el contrario, las reformas han obstaculizado el desarrollo basado en la imitación. La reducción a 20 años de la duración de las patentes no ha sido un incentivo para las empresas nacionales sino por el contrario, y salvo escasas excepciones, ha retrasado la incorporación de nuevos conocimientos y técnicas para producir moléculas y medicamentos.

Lo anterior está ligado al deficiente desarrollo empresarial en un entorno macroeconómico e institucional poco favorable, pues los empresarios pasaron de un modelo de economía cerrada a otro de apertura sin que hubieran desarrollado las capacidades tecnológicas necesarias para adaptarse a los

⁵³ K.J. Arrow, *Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention*, en R.R. Nelson (ed.), *The Rate and Direction of Inventive Activity*, Princeton University Press, Princeton, 1962, pp. 609-625.

cambios en materia de propiedad intelectual en el marco de la globalización.⁵⁴ En esa medida, la adopción de los TRIP ha favorecido a las empresas transnacionales que, en un ambiente de mayor protección, incrementaron de manera significativa su registro de patentes con la expectativa de comercializar un mayor número de productos dentro y fuera de México. Sin embargo, para las empresas nacionales las reformas contribuyeron a retrasar y a encarecer la imitación, y por tanto, la actividad innovadora.

Los derechos de propiedad intelectual, en especial las patentes, los derechos de autor y las marcas son instrumentos jurídicos que, por un lado, permiten al inventor apropiarse de su invención para explotarla y, por otro, limitan la duración o el alcance del monopolio a fin de que los nuevos conocimientos puedan difundirse. La regulación del Estado mediante la legislación de los DPI tiene su origen en el doble carácter del conocimiento (innovaciones de producto o de proceso), expresando en su apropiabilidad y su difusión: el público y el privado.⁵⁵

En esta doble naturaleza del conocimiento se expresa una falla de mercado. De acuerdo con Arrow⁵⁶, el retorno social de la innovación (ID) puede ser mayor que el privado, dado que otros pueden apropiarse del conocimiento; por consiguiente, el incentivo para innovar será limitado.

Así, las patentes (deben cumplir los requisitos de no obviedad, novedad y aplicación industrial) constituyen un instrumento que asegura la apropiación privada de la ID mediante la concesión al innovar de la exclusividad (el monopolio) para explotar la invención, al tiempo que asegura la difusión de las

⁵⁴ Cfr. Andrade, Emmanuel, *Economía de apertura ¿cómo llegó a América Latina?*, UAEH, México, 2004, p. 65.

⁵⁵ Zúñiga, *Los efectos de las reformas de la propiedad intelectual en la industria farmacéutica. Los países en desarrollo versus los países industrializados, sus efectos*, UAM, México, 2004.

⁵⁶ *Op Cit.*

innovaciones al proporcionar la información por medio de la patente (disclosure). Sin embargo, si bien es cierto que las patentes proveen fuertes estímulos para asegurar la innovación al garantizar el retorno de la tasa de inversión en ID, también es verdad el surgimiento de distorsiones de mercado inherentes al monopolio, que limitan la actividad de la competencia y de los imitadores.⁵⁷

Los antecedentes del primer sistema de patentes se remontan a Venecia en 1474. Desde principios del siglo XVIII existe una controversia permanente sobre la eficacia de las patentes para estimular la invención: ¿son el instrumento correcto? ¿es necesaria una fuerte protección para asegurar la innovación? ¿cómo difundir el conocimiento?⁵⁸

La expectativa de la ganancia extraordinaria o de la renta monopólica es el estímulo para que las empresas innoven. Cuando se hace en productos o procesos o para mejorar ambos ello es resultado de las actividades de ID. Al ser la innovación fuente de renta, los competidores intentarán obtener parte de ella al imitar el nuevo producto o proceso. Por tanto, la imitación tiende a erosionar la renta monopólica.

El patentamiento es una estrategia de apropiabilidad frente a la imitación. Su importancia depende de su eficacia para desplazar imitadores alterando los costos de la producción imitativa por medio de los costos de litigio y los de la ID. Los imitadores deben inventar siguiendo de cerca las patentes y

⁵⁷ F. Machlup y E. Penrose, *The Patent Controversy in the Nineteenth Century*, Journal of Economic History, núm. 10, 1950, pp. 1-52, y W. Nordhaus, *Invention, Growth and Welfare: A Theoretical Treatment of Technological Change*, MIT Press, Cambridge, 1969.

⁵⁸ J. Lerner, *150 Years of Patent Office Practice*, National Bureau of Economic Research (NBER), Documento de Trabajo, 2001.

diferenciar sus productos a fin de competir legalmente. De ahí la importancia de garantizar la efectiva protección de la patente frente a los innovadores para impedir la imitación y alentar la ID.

Sin embargo, si bien una mayor duración de la patente aumenta el beneficio del inventor y, por tanto, la incitación a inventar, al mismo tiempo genera distorsiones con la prolongación del monopolio.⁵⁹

También se observa que una protección más prolongada permite internalizar mejor las externalidades ligadas al aprendizaje.⁶⁰

En este entorno, la teoría de patentes intenta calcular la situación social deseable de la protección. Nordhaus y Scherer examinaron cómo la rivalidad de objetivos, la promoción de ID y la minimización de los costos de monopolio determinan una duración óptima de la patente.⁶¹

Así, en teoría, la duración óptima de una patente es aquella que permite el beneficio marginal de un aumento en la protección, en términos de desempeño innovador, sea igual a su costo marginal en términos de pérdidas del bienestar social. En este marco ciertos autores, introducen la noción de alcance y cobertura tecnológica de patentes (scope and breadth).⁶²

Estos autores señalan que la protección óptima de las patentes depende de las características de las tecnologías (cambio tecnológico) y del arbitraje entre las diferentes dimensiones de la patente. Estos atributos deben regularse de manera que garanticen un ingreso esperado mínimo al innovador y alienten

⁵⁹ Luviano, Jessica, *Monopolios y Desarrollo*, Facultad de Economía, UNAM, México, 2003.

⁶⁰ Arnable, R, *Los sistemas de innovación en la era de la globalización*, Editorial Económica, Bogotá, 2003.

⁶¹ W. Nordhaus, op. cit., y "The Optimal Life of a Patent: Reply", *American Economic Review*, vol. 62, núm. 3, 1972, pp. 428-431; F. Scherer, "Nordhaus Theory of Optimal Patent Life: A Geometric Reinterpretation", *American Economic Review*, vol. 62, núm. 3, 1972, pp. 422-427, y P.W. Grubb, *Patents for Chemicals, Pharmaceuticals and Biotechnology*, London University Press, 1999.

⁶² Arnable, *op cit*.

la carrera tecnológica entre las empresas.

Sin embargo, el diseño de un sistema nacional de patentes óptimo parece ser aún más complejo de lo que estas primeras reflexiones sugieren. Por ejemplo, los costos de las patentes pueden ser mayores que lo supuesto, es decir, aumenta de manera significativa el costo de la innovación incremental si las disposiciones de ley (no obviedad y novedad) se definen con criterios amplios en el espectro tecnológico protegido por la patente. Justo conforme a esta filosofía de la innovación acumulativa se ha demostrado que el sistema de patentes japonés basado en criterios limitados de novedad bajo el sistema de patentes con derecho a una sola reivindicación, es decir, un sólo campo legalmente reconocido por la patente dentro del espectro tecnológico, contribuyó al desarrollo tecnológico del país y a mejorar la productividad de la industria japonesa.⁶³

De manera contraria a lo supuesto en los primeros modelos de patentes, la imitación no es un proceso fácil, e incluso puede ser tan costoso como la innovación misma. Un sistema de patentes fuerte podría reducir la ID nacional debido a los mayores costos de transacción y de otros relacionados con la adquisición de tecnología. Una protección de patentes fuerte y amplia puede incluso disminuir la tasa de cambio tecnológico, frenando el desarrollo de invenciones subsecuentes en industrias donde las tecnologías son acumulativas.⁶⁴

⁶³ K. Maskus y C. McDaniel, "Impact of the Japanese Patent System on Productivity Growth", *Japan and the World Economy*, núm. 11, 1999, pp. 557-574, y M. Sakakibara y L. Bransteetter, *Do Stronger Patents Induce More Innovation? Evidence from 1988 Japanese Patent Law Reforms*, NBER, documento de trabajo, núm. 7066, 1999.

⁶⁴ J.M. Katz, *Importación de tecnología, aprendizaje e industrialización independiente*, Fondo de Cultura Económica, México, 1976.

3.4 La industria farmacéutica en México.

La farmacéutica mexicana ha sido clasificada, según un estudio de las Naciones Unidas, como una industria con capacidades reales de imitación de productos farmacéuticos novedosos, al igual que las de la India, China, Argentina, Brasil y algunas otras.⁶⁵

Además de que éstas poseen cierta capacidad para cubrir la demanda interna de medicamentos, también se caracterizan por ser exportadoras. En contraste, otros países en desarrollo, en particular los africanos, con un fuerte rezago tecnológico y una débil industria farmacéutica, sólo importan medicamentos.

A continuación se examinan los datos que dan cuenta de la importancia de esta industria en México en el conjunto de la industria química y el sector manufacturero y de su dinámica de crecimiento.⁶⁶ Durante los años noventa la farmacéutica contribuyó con alrededor de 13% del PIB de la industria química y 2% de la manufacturera. Su crecimiento ha sido dinámico; en los años setenta registró un promedio anual de 8.4%. La crisis económica en el decenio de los ochenta afectó el crecimiento de la farmacéutica (con una expansión promedio anual de 2.9%), aunque la apertura comercial influyó para que la caída no fuese aún más drástica. En el marco de los acuerdos comerciales internacionales y regionales (GATT, 1987, y TLCAN, 1994), así como de reformas a la propiedad intelectual en 1991, el crecimiento en los años noventa casi se duplicó (4.8%) con relación al decenio anterior. Las ventas de productos

⁶⁵ ONU, Intellectual Property Rights and Foreign Direct Investment, Transnational Journal of Technology Management Division, ST/CTC/SER.A/24, Nueva York, 1992.

⁶⁶ Los datos sobre la industria farmacéutica se tomaron del Sistema de Cuentas Nacionales del INEGI y de la Structural Analysis Database (Stan) de la OCDE, varios años.

farmacéuticos al exterior aumentaron de forma significativa con el ingreso al TLCAN y la devaluación de 1995. En 1997 aquéllas representaron 5.8% de las exportaciones de productos químicos y 4.3% de las importaciones. En 1997 el empleo en esta industria representó una décima parte del generado en el sector químico y 1.2% de la industria manufacturera en su conjunto. De 33 647 trabajadores en 1970, la farmacéutica pasó a 40 048 en 1979, con una tasa de crecimiento promedio anual de 2%. En los dos decenios posteriores el empleo se incrementó de modo marginal y se mantuvo estable, aunque la productividad laboral creció 2.4 % durante los ochenta y 3.9% de 1990 a 1997.⁶⁷

La productividad laboral es distinta según los segmentos de producto, pero destaca la de analgésicos y antibióticos.⁶⁸ Una de las razones que explican la deliberada política de las empresas farmacéuticas de mantener su planta laboral es su importante inversión en capacitación a fin de contar con especialistas muy calificados, capaces de controlar y coordinar varias líneas productivas. Lo anterior se refleja en las elevadas remuneraciones, dos o tres veces mayores que el promedio de la industria manufacturera.⁶⁹

La industria farmacéutica mexicana se compone de dos grandes sectores, el farmoquímico y el farmacéutico. En el primero se obtienen los ingredientes activos, principios activos y aditivos a partir de la síntesis de las sustancias químicas con propiedades curativas. En el segundo se producen medicamentos en diferentes presentaciones. De los 389 establecimientos

⁶⁷ Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, La competitividad de la empresa mexicana, Biblioteca Nafin, núm. 9, México, 1995.

⁶⁸ Ibidem.

⁶⁹ R.A. Cárdenas y Espinoza, La propiedad intelectual en la industria farmacéutica, en R. Soto, R.A. Cárdenas y Espinoza, P. Cervantes y R. Cassaigne, Protección a la inventiva Farmacéutica, Asociación Farmacéutica Mexicana, México, 2001.

farmacéuticos que integran la industria farmacéutica, cerca de dos terceras partes producen medicamentos de uso humano; una quinta parte, productos auxiliares para la salud (PAPS) y en una mínima proporción elabora farmoquímicos.

Una quinta parte de los laboratorios farmacéuticos corresponde a empresas transnacionales. Durante el decenio de los noventa las exportaciones de PAPS fueron las más importantes, con 72.9%; los farmoquímicos representaron 17.5% y los medicamentos 9.6%. En cambio, las compras de farmoquímicos en el exterior representaron más de la mitad, los PAPS más de un tercio y los medicamentos sólo 8%. No obstante su menor participación, la importación de los medicamentos fue la de mayor dinamismo en relación con los otros segmentos, en especial en los primeros cuatro años posteriores a la reforma de patentes en 1991. También las exportaciones crecieron mucho, incluso más que las importaciones.⁷⁰

El mercado de productos farmacéuticos está compuesto por dos segmentos: el privado y el público. De las ventas totales, 3 500 millones de dólares en 1997, 80% correspondió a medicamentos de marca (mercado privado), 5% a medicamentos genéricos de marca (mercado secundario) y 15% a los genéricos. Alrededor de cuatro quintas partes fueron realizadas por las empresas farmacéuticas transnacionales y una quinta parte por las nacionales. Las ventas al sector público (IMSS, ISSSTE, SSA) han sido en esencia de medicamentos genéricos (constituyen el cuadro básico) y representan 15% del total de ventas.

⁷⁰ En 1991 las importaciones de medicamentos aumentaron 69% con respecto al año anterior. Entre 1990 y 1998 la tasa de crecimiento promedio anual fue 28.8%, en tanto que las exportaciones incrementaron en el mismo periodo a una tasa de 40% (CEPAL, Las industrias farmacéutica y farmoquímica en México y el Distrito Federal, Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito Federal, 1999).

A diferencia de lo que ocurre en el mercado privado, más de cuatro quintas partes de los medicamentos del sector público provienen de las empresas nacionales y menos de una quinta parte de las extranjeras.⁷¹

La tendencia a la concentración del mercado se acentuó en el decenio de los ochenta. Diez de las principales farmacéuticas transnacionales controlaban 28.2% del mercado a fines de los ochenta lo incrementaron a 34.2%.⁵¹ El dominio de las farmacéuticas transnacionales en el mercado privado se explica por el avance tecnológico de sus matrices y por la eficiente planeación de sus actividades y expansión. Sólo 5% de las empresas nacionales se clasifica como gran industria, al igual que las transnacionales; en conjunto ambas forman 25% de los laboratorios farmacéuticos. Las empresas medianas y pequeñas son nacionales, constituyen la mitad del total de establecimientos farmacéuticos y se caracterizan por su rezago tecnológico e incapacidad para elevar con rapidez sus volúmenes de producción. Son, asimismo, las proveedoras fundamentales del sector público (IMSS, ISSSTE).

La competencia entre ellas se establece en lo fundamental por el precio, en ocasiones a costa de sus márgenes de utilidad.⁷² En el marco de la globalización las transnacionales han adquirido empresas mexicanas con presencia en el mercado, lo cual ha agudizado la concentración industrial. Este fenómeno ocurre desde decenios anteriores. Ejemplo de ello fue la compra en 1955 de Syntex, exitosa empresa mexicana productora de la hormona disgenina en los cuarenta y cincuenta, por la empresa estadounidense Odien Corporation.⁷³

⁷¹ Ibid.

⁷² Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, *op cit.*

⁷³ Ibid.

En el periodo de industrialización basado en la sustitución de importaciones se aplicó el control de precios en la industria farmacéutica. La desregulación de éstos se inició en los años ochenta y desde 1991 se registra un importante incremento de precios luego de las reformas a los DPI. La liberación de precios, el retiro de subsidios y la falta de inversiones han afectado de manera especial a la industria farmoquímica que ha reducido su participación en la cadena productiva de medicamentos. Así, la importación de ingredientes activos ha crecido de modo considerable, afectando con ello el precio final de los medicamentos.

De 1990 a 1997 las importaciones de farmoquímicos crecieron a una tasa promedio anual de 10.9% y el saldo comercial negativo casi se duplicó.⁵⁵ Los farmoquímicos no sólo se importan de países industrializados sino también en desarrollo, como la India y China.

Entre las reformas más significativas en el marco de la apertura comercial y los cambios estructurales que afectaron a la industria farmacéutica en México desde el decenio de los ochenta se encuentran las siguientes:

- ✓ La paulatina liberación de los precios de los productos farmacéuticos, en especial los medicamentos.
- ✓ La descentralización de las compras de medicamentos de las instituciones federales luego de que se modificaron los concursos de licitación del gobierno, a fin de que las adquisiciones se efectúen por institución y por entidad federativa.
- ✓ Las reformas a las leyes de propiedad industrial: en 1987 se decretó que las patentes de productos tendrían una duración de 20 años a partir de

1997; sin embargo, la medida se adelantó 10 años, pues comenzó a operar en 1991.

- ✓ Las reformas a la Ley General de Salud en 1995: se determinó: los "medicamentos para uso y comercialización podrán ser identificados por sus denominaciones genéricas y distintivas, es decir, se recetará la sustancia activa que contienen y no la marca".
- ✓ En 1998 la SSA precisó que los medicamentos genéricos intercambiables son los que cumplen con los requisitos de bioequivalencia y biodisponibilidad de los medicamentos innovadores de marca.⁷⁴
- ✓ La liberación comercial y de inversión extranjera: desde 1993 se eliminaron las restricciones a la inversión extranjera directa en el sector farmacéutico; además, desde 1986 la industria se somete a desgravación, por lo que los aranceles promedio disminuyeron de 24.2% en 1980 a 12.7% en 1998. En el TLCAN se estableció que todos los productos no producidos en México se desgravarían de inmediato y los nacionales en un plazo de 10 años. Así, en el primer caso se encuentran 51% de los productos farmacéuticos mexicanos, mientras la desgravación del resto concluyó en 2004.

⁷⁴ El Reglamento de Insumos para la Salud de la Secretaría de Salubridad y Asistencia (SSA) de febrero de 1998 define que los medicamentos genéricos intercambiables son aquellos "con la especialidad farmacéutica con el mismo fármaco o sustancia activa y forma farmacéutica, con igual concentración o potencia, que utiliza la misma vía de administración y con especificaciones farmacopeicas iguales o comparables, que después de haber cumplido con las pruebas a las que se refiere el reglamento, ha comprobado que sus perfiles de disolución o biodisponibilidad u otros parámetros, según sea el caso, son equivalentes a las del medicamento innovador, y que se encuentra registrado en el Catálogo de Medicamentos Genéricos Intercambiables y se identifica con su denominación genérica". Tomado de CEPAL, op. cit.

Evaluar la repercusión de las nuevas leyes de los DPI en la industria farmacéutica es complejo, en especial en un país como México que emprendió al mismo tiempo importantes reformas económicas y sectoriales. Dicha evaluación debe considerar las expectativas favorables previstas por las empresas farmacéuticas transnacionales:

- ✓ Introducción de nuevos medicamentos y mayor comercialización de medicinas.
- ✓ Mayor inversión de la industria nacional y extranjera en ID.
- ✓ Cooperación tecnológica y alianzas en actividades de ID entre entidades públicas y privadas.
- ✓ Mayor inversión en ID enfocada al descubrimiento de nuevas curas y tratamientos de enfermedades endémicas de los países en desarrollo (tropicales, infecciosas), y
- ✓ Creciente inversión extranjera directa, transferencia de tecnología intraempresarial (de la matriz a la filial) y mayor concesión de licencias.

Los corporativos transnacionales preveían en el mediano y largo plazos se obtendrían las ganancias dinámicas provenientes de la actividad innovadora y el acceso a nuevos medicamentos, al igual que de la eficiencia productiva, es decir, de la optimización de los sistemas de producción en el sector mediante mayores encadenamientos industriales y más inversión extranjera directa. Sin embargo, en el corto plazo, como se ha señalado en diversos trabajos empíricos que simulan los efectos distributivos de las patentes, se presentarían de forma inevitable los costos estáticos de la transición a un régimen de

patentes.⁷⁵ En otros términos, el país adopta las patentes se enfrentaría a un aumento potencial en los precios de los medicamentos (derivados del ejercicio del poder monopólico), una menor variedad de productos dada la eliminación de los imitadores, pérdida en empleos y elevación de los costos de administración por el nuevo sistema.

Podemos, sin embargo, como conclusión a este repaso sobre la actualidad de la industria farmacéutica en México, que las previsiones de mayor inversión en ID de la industria farmacéutica en México no se han confirmado. Al contrario de lo esperado, en esta industria se observa una tendencia decreciente de la ID, la cual contrasta con otros países como Corea, la India y, por supuesto, los industrializados. De 1978 a 1982 México, Corea y la India registraron un índice similar de ID en relación con el PIB farmacéutico. Durante los ochenta y los noventa el esfuerzo en ID se estancó en México; en contraste, en Corea creció de manera significativa y también, aunque en menor medida, en la India, como podemos observar en el siguiente cuadro:

INDICE DE GASTO EN INVESTIGACION Y DESARROLLO RELATIVO AL PIB DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA, 1978-2000 (PORCENTAJES)

	1978-1982	1983-1991	1992-2000
<i>Países industrializados</i>			
Estados Unidos	17.8	22.4	26.5
Canadá	7.9	1.8	21.0
Japón	9.3	15.4	26.0
Alemania	16.8	21.5	32.9
Francia	22.8	25.9	30.4
Reino Unido	27.3	29.1	39.3
<i>Países en desarrollo</i>			
México	5.0	1.8	0.4
Corea	5.2	8.7	22.6
India	4.8	6.2	6.5

Fuente: A. Guzmán, J. Ludlow y H. Gómez, *Technology and Innovation Gaps Between Industrialised and Developing Countries in the Pharmaceutical Industry*, 8th Annual Meeting, Latin American and Caribbean Economic Association (LACEA), octubre de 2003.

76

⁷⁵ G. Gereffi, *Industria farmacéutica y dependencia en el Tercer Mundo*, Fondo de Cultura Económica, México, 2003.

⁷⁶ Alenka, *op cit*.

La comparación resulta interesante si se consideran estos tres países en desarrollo adoptaron diferentes estrategias y tiempos para incorporar las reformas a la protección intelectual. Corea extendió a 20 años la duración de las patentes desde 1986; México lo hizo desde 1991 y, en cambio, la India conservará un sistema laxo de patentes hasta 2006, cuando adoptará la reforma a las mismas en productos. Por su parte, los países industrializados parecen haber capitalizado de manera favorable los efectos de las reformas en sus países y en otros en términos de ID. En todos ellos los índices de ID con respecto al PIB aumentaron de modo significativo de 1992 a 2000. Este incremento coincidió con la estrategia de las transnacionales de concentrar la ID en los países desarrollados. Por ejemplo, las farmacéuticas estadounidenses invirtieron 72.5% en los países de la Unión Europea y Suiza, 14.8% en Japón, 9.1% en Canadá y sólo lo hicieron de modo marginal en los países en desarrollo.

La proporción de establecimientos que realizan las actividades de ID y la magnitud de ésta se aprecia que es muy débil, en especial si se contrasta con la realizada por las empresas transnacionales en sus matrices o en otras filiales de países desarrollados. De 97 establecimientos de la muestra de la EIA sólo 39 realizan ID; de éstos, 22 son nacionales y 16 transnacionales. El gasto promedio en ID en relación con las ventas que efectúan las empresas nacionales es de 1%. Este porcentaje es ligeramente superior en el caso de las filiales farmacéuticas residentes en México (1.3%), pero ínfimo en comparación con el realizado en 1999 por las empresas Jonhson & Jonhson (26.5%), Eli Lily (20.2%) o Pfizer (18.6%), entre otras. El magro gasto en ID de las transnacionales en México se destina a la presentación y la comercialización

de sus productos pero no al descubrimiento de moléculas. En ocasiones, se dirige a las pruebas clínicas en el marco del desarrollo de cierto producto innovador.⁷⁷

En lo competente a las empresas mexicanas, el gasto en ID está vinculado a la transferencia tecnológica, la adquisición de equipo y el pago a investigadores especializados.⁷⁸ Un número reducido de aquéllas (Silanes y Probiomed, entre otras) innovan con base en los nuevos conocimientos de la biotecnología para aprovechar los nichos de mercado que proporcionan las llamadas enfermedades huérfanas, es decir, las que no son del interés de los laboratorios transnacionales.

Como podemos observar, la situación de la industria farmacéutica en nuestro país está íntimamente vinculada con la imperante en relación a la legislación sobre patentes y el flujo de capitales de las grandes empresas farmacéuticas a escala global.

Así mismo, tiene además una gran relación con lo que ocurre con la legislación nacional, sus modificaciones y el carácter de dependencia que impera en nuestra economía, a pesar de su estabilidad y aparente desarrollo.

Podemos concluir entonces, que hablar de la *industria farmacéutica*, implica referirnos a un conglomerado muy complejo de establecimientos industriales, ejecutivos y sus vínculos con empresas internacionales de gran envergadura. Todo lo anterior nos sirve como panorama para el planteamiento de la propuesta que se sigue a continuación.

⁷⁷ A. Guzmán y F. Brown, *Oportunidades tecnológicas y disseminación del conocimiento tecnológico de la ID en la industria farmacéutica mexicana*, X Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, Conocimiento, Innovación y Competitividad: Los Desafíos de la Globalización, octubre de 2003.

⁷⁸ Ibidem.

CAPÍTULO 4.

COMUNICACIÓN, ÉTICA Y ORGANIZACIÓN. EL CASO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA.

¿Cuál es la necesidad de implementar mecanismos de comunicación organizacional en las entidades que componen la industria farmacéutica en nuestro país? ¿Qué beneficios reportaría para las organizaciones implicadas y para la sociedad en general?

En este trabajo, sostendremos que las empresas implicadas se beneficiarían a un nivel ético y social. ¿Qué queremos decir con ético? La ética puede definirse de dos formas, de acuerdo a los científicos sociales: como una serie de comportamientos apegados a las normas de conducta socialmente aceptados, y como aquellos pronunciamientos verbales y prácticos que buscan no sólo apegarse a estas pautas, sino mejorar sus actitudes y ser más benéficos a un nivel social.⁷⁹

En el mundo global en el que nos encontramos inmersos, los asuntos relacionados con el tema de la ética se han convertido en una preocupación insoslayable. La ética es indispensable para convivir en el mundo moderno, por ello la abundancia de trabajos acerca de este tema. Sin embargo, desde la óptica de la comunicación organizacional las investigaciones son muy recientes. Su aparición data de la última década del siglo XX, sobre todo con las preocupaciones en el área de la responsabilidad social, así como por los estudios relativos a los valores y la cultura. El crecimiento de las investigaciones ha sido sustancial en los últimos años. Al parecer el

⁷⁹ López N., Carmen, *La ética en las ciencias sociales*, UAEM, Toluca, México, 1999, pp. 13 – 18.

surgimiento de graves crisis de contaminación ambiental más las crisis financieras, entre otros asuntos con implicaciones éticas, propiciaron la abundancia de estudios desde esta disciplina.⁸⁰

Los investigadores habían relegado los estudios relacionados con la ética debido principalmente a la preocupación por temas que tradicionalmente fueron considerados de mayor relevancia para la comunicación y las organizaciones. Tal es el caso de la eficiencia, la productividad, la identidad, el flujo de mensajes y otros asuntos similares.⁸¹ Además, otra posible causa de la escasez de investigaciones podría encontrarse en la falsa creencia de que lo ético no se relacionaba con eficiencia y productividad, cuando actualmente sabemos bien que es todo lo contrario.

Por otra parte, durante mucho tiempo las investigaciones de la comunicación organizacional se enfocaron sobre todo a analizar los mensajes entre emisores y receptores, dentro de fronteras claramente definidas por los límites físicos de la organización, pero sin consideraciones de tipo ético. Los análisis se concentraron especialmente en las interacciones correspondientes al ámbito de la comunicación interpersonal, formal o informal.⁸²

Sin embargo, los mensajes diseñados para crear y mantener la identidad de la organización y por supuesto, la imagen, conllevan muchos componentes éticos, como por ejemplo: la integridad de la fuente que emite el mensaje, la legitimidad de dicho mensaje, su impacto entre las diferentes audiencias y por supuesto, la responsabilidad compartida, entre otros aspectos.

⁸⁰ Seeger, Matthew, *Ethics and Communication in Organizational Contexts: Moving from the Fringe to the Center*, En *American Communication Journal*, Vol. 5, Issue 1, Fall, 2001.

⁸¹ Ibidem.

⁸² Cfr. Pérez, M., *Un Acercamiento -Desde la Comunicación- a la Cultura Organizacional de una Multinacional Mexicana: El caso Cemex*, Tesis de Maestría, Tecnológico de Monterrey, Monterrey, N.L. México, 1997.

De igual manera, los valores y los comportamientos que una organización manifiesta para buscar una reputación y una determinada imagen también llevan implicaciones éticas.

Pensemos por ejemplo en las certificaciones o calificaciones recibidos por una empresa. En estos documentos se afirma que la compañía en cuestión es "buena", "sana", "no contaminante" o cumplidora de determinados estándares de calidad.

Otro factor que ha contribuido a darle a la ética la importancia que merece hoy en día son los abundantes estudios acerca de la cultura organizacional y la comunicación. Si bien ética y cultura no son lo mismo, es innegable que los valores tienen un efecto directo en la toma de decisiones y en las acciones de una organización y sus integrantes.⁸³

Así, las nuevas teorías y enfoques acerca de la comunicación y las organizaciones, en las que se les ve como lugares simbólicos y determinados por el lenguaje, donde los significados son construidos y compartidos por los miembros de tales comunidades, han permitido el surgimiento de investigaciones relacionadas con la vivencia, interpretación, asimilación y transmisión de valores y por consecuencia con la ética también.

Dentro y fuera de la organización, los mensajes que ésta envía a las diferentes audiencias contienen implicaciones éticas y como se sabe, la comunicación no es una actividad opcional. Por lo tanto, la legitimidad de una organización se obtiene con un comportamiento ético sostenido en valores que van más allá de ser un discurso y que son la pauta de acciones concretas. Tal es el caso de la filantropía, el cuidado al medio ambiente, el trato justo a los

⁸³ Ibidem.

empleados, la calidad de la producción y los servicios, en general. Por consiguiente, hoy más que nunca las investigaciones sobre comunicación deben abordar aspectos éticos.

4.1 Comunicación, ética y organización.

Partiendo de la idea de que la ética es un tema que todo lo toca, el mejor enfoque para analizar la vinculación entre ésta y la comunicación es sin duda el sistémico, porque al contemplar la relación de la organización con los subsistemas y el ambiente permite desarrollar una visión holística y dinámica para pensar en la ética como un todo.

De la misma forma, la perspectiva simbólica -interpretativa que considera a las organizaciones como construcciones sociales simbólicamente constituidas y reproducidas a través de interacciones⁸⁴, también ayuda a entender cómo, a través de la comunicación y el lenguaje, pero sobre todo gracias a las interacciones se va creando y difundiendo en la organización la noción de ética.

En cuanto a la ética, ésta tiene muchas acepciones. Entre ellas destaca la de Bottorff y Brown, quienes la conciben como un proceso racional al momento de tomar decisiones. Es:

"...un método, supuestos viables y herramientas conceptuales para decidir qué curso de acción es el más apropiado".⁸⁵

⁸⁴ Cfr., Smircich, Linda, *Concepts of culture and organizational analysis*, Administrative Science Quarterly, 28, 339-358, 1983.

⁸⁵ Bottorff, D. (2000). What is Ethics? Disponible en <http://www.ethicsquality.com/about.htm> (versión electrónica, marzo 2003).

En contraposición están las ideas de Maturana y Sami⁸⁶, y Guardini⁸⁷, quienes consideran que la ética no tiene que ver con la razón, sino con la emoción.

"La ética tiene que ver con la preocupación por las consecuencias de las propias acciones sobre otro".⁸⁸

Al cual es necesario reconocer como un legítimo otro en convivencia conmigo, porque de otra manera no me preocupará lo que le suceda. Estos dos enfoques, teleológico -basado en las consecuencias de las acciones- y el deontológico, fundamentada en normas y principios universales y absolutos, pueden considerarse no excluyentes en las organizaciones, sino complementarios. Se requiere profunda conciencia por el otro, así como normas para proceder éticamente y para ser ético.

- ✓ Con lo anterior pretendemos indicar que la noción de ética, por su complejidad exige una visión integradora del propio fenómeno ético, ya que éste involucra -al menos- consideraciones desde tres dimensiones diferentes:
- ✓ Axiológica: que contempla a los valores como eje de la conducta humana. Emocional: basada en una dimensión de amor, en el sentido de conciencia y de preocupación comprometida y responsable por los demás.

⁸⁶ Maturana, Humberto y Nisis, Sima, *Formación Humana y Capacitación*, Santiago de Chile, Dolmen Ediciones, 1997.

⁸⁷ Guardini, R., *Ética*, Lecciones en la Universidad de Madrid. Madrid, Biblioteca de Autores Cristianos, 1999.

⁸⁸ Ibid, p. 29.

- ✓ Racional, prescriptiva, y por tanto normativa: que señala el deber ser de las personas y las organizaciones en general.

El fenómeno es complejo y sumamente humano, por ello requiere detenimiento y análisis. Por otra parte, la ética es una necesidad de nuestros días, es un requisito para la sana convivencia entre las personas, y en las organizaciones emana de las condiciones externas (crisis, corrupción, cambios políticos, económicos y sociales), pero también del propio auto-concepto de organización, en donde la dimensión cultural y social cobra cada vez mayor importancia.

Hoy como nunca las organizaciones están obligadas a mostrar responsabilidad por todos sus actos y obviamente por sus decisiones (qué preceden a los actos), porque emergen de un contexto social al que tarde o temprano deben rendir cuentas. Por lo tanto, de acuerdo con Cortina, no pueden ser amorales, no están más allá del bien y del mal⁸⁹. Al contrario, al estar integradas por personas son "...inevitablemente éticas"⁹⁰. Deben tener una conciencia (deben mostrarla) que guíe sus decisiones. A su vez ésta les ayuda a formar y consolidar una identidad, un carácter que las hace ser responsables de dichas decisiones y de las consecuencias que de ellas deriven.⁹¹

La responsabilidad es una obligación moral, una condición insoslayable para las organizaciones porque sus decisiones y acciones inevitablemente tienen repercusiones sociales. Esto las fuerza a asumir de manera pública dicha responsabilidad. La identidad es el ser, la esencia y contiene por tanto la

⁸⁹ Cortina, A, *Rentabilidad de la ética para la empresa*, España, Fundación Argentaria, 1997.

⁹⁰ Ibid, p. 23.

⁹¹ Ibid.

cultura organizacional en donde se asientan las creencias y valores con los cuales la empresa fundamenta la toma de decisiones.⁹²

Finalmente, la conciencia corporativa se refiere al modo en que una empresa pondera la persecución de sus objetivos basada en la reflexión sobre los propósitos y valores que considera superiores.

Se trata de un proceso que de acuerdo con Goodpaster,⁹³ se articula en una filosofía corporativa desde donde se toman decisiones, se asignan responsabilidades para transformar la filosofía en acción, se educa a los miembros de la organización, se auditan todas sus operaciones y se informa a la dirección de los resultados para mantener y/o restablecer la congruencia y la comunicación.

Ahora bien, ¿qué implicaciones tiene para la comunicación el nuevo contexto ético en el que se mueven las empresas? De acuerdo con D'Aprix⁹⁴ ante la preocupación ética y la responsabilidad social, la comunicación tiene que ser diferente. Ya no es posible el esquema basado en el monólogo donde la comunicación se entiende como el proceso de transferencia de información de arriba hacia abajo. Ahora, como las organizaciones se consideran redes de interacciones dinámicas en donde más que *nunca* "...el bienestar de cada uno está ligado al bienestar de la organización como un todo"⁹⁵, es necesario contar con un sistema de comunicación basado en el diálogo que verdaderamente permita la interdependencia de los intereses individuales y comunales, así como el autodesarrollo y el desarrollo comunitario.

⁹² Ibidem.

⁹³ Citado en Cortina, *op cit*.

⁹⁴ D'Aprix, R., *La comunicación para el cambio*, México, Editorial Granica, 1999.

⁹⁵ Brown, M., *Working Ethics: Strategies for Decision Making and Organizational Responsibility*, San Francisco: Jossey - Bass, 1990, p. 45.

Un proceso de comunicación responsable y cimentado en la ética reconoce la igualdad y autoridad de ambos interlocutores (dirección y empleados) para opinar, detectar problemas, y expresar ideas. Obviamente, en un marco de respeto y bajo normas que garanticen que puede decirse la verdad sin poner en riesgo el empleo o sin recibir etiquetas sociales o represalias de cualquier tipo. Esto ayuda a generar una cultura de confianza.

*"Aunque no todos tengan capacidad para decidir sobre todo, la comunicación interna debe ser un instrumento de aproximación entre personas distintas, procesos dispersos y prácticas diferentes."*⁹⁶

Otros elementos relevantes en esta dicotomía comunicación – ética dentro de la empresa son:

- ✓ Diferenciar la comunicación de la información, tal como lo hemos hecho en nuestro primer capítulo.
- ✓ Crear y desarrollar un lenguaje común y significados compartidos entre los miembros de la organización.
- ✓ Ejercer una participación responsable como condición para la conversación y el diálogo.
- ✓ Buscar siempre la congruencia entre el decir y el hacer como sustentos de la confianza y la credibilidad.

⁹⁶ Domingo, A., *Empresa y comunicación en la sociedad de la información*, en A. Cortina. *Rentabilidad de la ética para la empresa*, España, Fundación Argentaria, 1997, p. 166.

Evidentemente, podrían nombrarse más objetivos y metas en esta relación, pero éstas son las indispensables en el contexto de la comunicación ética, como lo veremos en el análisis.

Sostenemos entonces la veracidad de la corriente que considera vital el desarrollo de una sólida cultura organizacional para realizar la ética. Sin embargo, al mismo tiempo apoyamos la idea de que no basta con una sólida cultura para que una empresa sea considerada ética. Ética y cultura no son lo mismo. Si bien ambas presentan límites imprecisos, identificarlas como iguales o confundirlas equivaldría de alguna forma a disolver a la ética.

Es verdad, las dos se entrecruzan, pero cada entidad tiene su propia dimensión en la organización, aunque ambas beban de la misma fuente: los valores.

Finalmente, en este breve *marco teórico* sostenemos la idea de que las normas y los códigos de ética forman el núcleo donde se articulan y reflejan los valores, reconociendo la coexistencia de dos sistemas de reglas en las organizaciones:

- ✓ Los llamado códigos míticos o formales, y
- ✓ Los códigos prácticos o informales.⁹⁷

Los primeros contienen las normas oficiales y públicas, así como las sanciones para los infractores, mientras los otros se refieren a las reglas prácticas u operativas. Muchas no están escritas pero existen y tiene sus

⁹⁷ Michele, R., Los códigos de ético en las empresas, México, Granica, 1998.

propias sanciones también. Son las reglas informales que operan en ese sistema.

4.2 Optimizar la comunicación: funciones y propuestas.

Debemos empezar este apartado recordando como la ética no se ve y aparentemente no arroja resultados tangibles a las organizaciones, se produce una contradicción entre buscar la ética y pagar el precio por ella con todo lo que esto implica. Si bien no es fácil construir la integridad ni mucho menos es barato, porque se necesita invertir en programas de comunicación, en códigos y en capacitación, entre otros factores; a larga, cualquier inversión en ética redituará al cien por cien o más.

La ética necesita información y comunicación, desarrollar un lenguaje común, congruencia entre el decir y el hacer, pero también alentar la participación responsable de los miembros de la organización para generar diálogo y conversaciones al interior de las corporaciones.

El respeto, la confianza, la honestidad, o la puntualidad -por mencionar algunos valores- necesariamente tienen que demostrarse y palpase en la manera como se comunican los miembros de una organización; en la manera como se comportan entre sí, pero también en la forma como la organización actúa no sólo hacia fuera (con un comportamiento responsable) sino hacia adentro.

Las organizaciones éticas requieren diálogo y la misma oportunidad para todos de expresar -con respeto y sin riesgo- ideas, opiniones y/o desacuerdos.

Esto significa apoyarse y contar con una cultura organizacional que promueva conductas responsables lo cual incluye una forma de comunicación abierta, bidireccional y sin temores.

Además de programas de capacitación, mi visión es que deben desarrollarse simultáneamente mecanismos seguros de retroalimentación para los empleados, de manera que sin poner en riesgo lealtades o trabajo, ellos puedan "denunciar" comportamientos poco éticos, o simplemente exponer sus dudas. Si la cultura organizacional promueve honradez y lealtad, ella debe ser la primera en ofrecer estos mecanismos, como por ejemplo: ciertos correos electrónicos que garanticen anonimato, o sitios en la red; también buzones de sugerencias y "hotlines".

Igualmente, la evaluación de directivos y empleados no sólo debería basarse en alcances financieros o estándares de resultados, sino también en su comportamiento ético y su nivel de compromiso por difundir los valores éticos. Ciertamente falta mucho para llegar a esto, pero sí es posible afirmar: "la ética es hoy en día una ventaja competitiva para las empresas que son congruentes con sus valores y hacen un esfuerzo por mantenerse en esa línea".

De acuerdo con todo lo anterior, las estrategias que podrían seguirse para integrar comunicación organizacional, ética y mejora dentro de las empresas que conforman la industria farmacéutica son las siguientes:

I. Capacitación.

La actividad de capacitación constituye, desde los albores del desarrollo industrial un elemento en la gestión de los empresarios, pues éstos se

preocuparon por fijar estándares y luego capacitar a sus empleados para cubrir la brecha -la otra opción era el despido, y esto sólo cuando el negocio perdía velocidad-.⁹⁸

Es así como la *función formativa* en la empresa ha estado sujeta a un claro proceso de desarrollo y en el presente presenciemos un notorio cambio, sencillamente *no se puede seguir capacitando como se hace*, la práctica actual ya no es capacitación en el sentido estricto de la palabra.

Por ello, por la dinámica necesaria en la capacitación retomaremos tres elementos fundamentales descritos por Castellanos Cruz con el objetivo de profundizar en esta función de formación más abarcativa dentro de la organización: *Aprendizaje Organizacional, Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual*.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

El primer elemento es el *Aprendizaje Organizacional*, sin duda otorga una nueva dimensión al problema de la formación en la empresa, permite acercarse mucho más al negocio y deja claro que el final último de la capacitación debiera ser fomentar aprendizaje organizacional o carecerían de sentido las inversiones que se hacen al respecto.

“Las organizaciones que aprenden detectan, diseñan y nutren prácticas de aprendizaje y ayuda en la creación de significados compartidos. En ellas se faculta a la gente a analizar y transformar su cultura; a revelar lo que evita su aprendizaje y a eliminarlo [...] Para crear organizaciones que aprenden y relaciones que apoyan a la gente a convertirse en autodirigidos, responsables, concientes, auténticos, congruentes y

⁹⁸ Castellanos Cruz, Rodoloy, Formación total: capacitación y competitividad empresarial hoy, Universidad de La Habana, Cuba, 2003.

comprometidos, estas cualidades deben formar parte del proceso de aprendizaje y de las metodologías por medio de las cuales se dominan estas habilidades”⁹⁹

Debemos recordar que el aprendizaje es un proceso psicológico que implica vincular elementos novedosos de teoría o habilidades, con la propia experiencia de vida, de forma que constituya una nueva herramienta cotidiana en la práctica laboral, es decir, no se puede considerar aprendizaje a una memorización o a una experiencia pasajera que no se refleje en acciones diarias y sencillas. Ateniéndonos a lo anterior, dentro del ámbito organizacional, sostendríamos lo siguiente:

- La empresa funciona en un ambiente de apertura: retroalimentación recíproca y honesta, incesante deseo de mejorar, ausencia de reacciones defensivas por demás innecesarias
- Se enfoca en la superación: el trabajador reconoce que no hay aprendizaje sin aplicación
- Dirige a los equipos como si fueran negocios. Estos equipos son equipos empresariales, se dirigen a sí mismos como micro negocios que producen una línea básica.¹⁰⁰

Esta clase de empresas se enfocan en que el trabajo se realice mejor. Consideran el aprendizaje como la forma idónea de mejorar a largo plazo el rendimiento.

El ideal es que cualquier trabajador, a cualquier nivel, se formule como cosa lo más natural del mundo las siguientes preguntas: ¿Nos estamos enfocando en

⁹⁹ Goldsmith, J y K. Cloke. El Arte de Despertar a la Gente. Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección, MES. La Habana, 2002 , p. 182-183.

¹⁰⁰ Ibid, p. 185.

lo esencial que debemos aprender? ¿Vamos aprendiendo en la forma apropiada?

Es decir que desde el *Aprendizaje Organizacional* se está expresando el interés en romper el viejo paradigma de la capacitación individual para avanzar hacia el aprendizaje de toda la organización como garantía de eficacia. Y lo que es más importante, “formarse” no termina entonces de ninguna manera en el aula, le sigue el intercambio con los líderes, los colegas, el entrenamiento cruzado entre miembros de un equipo, la multiplicación, la retroalimentación honesta, todo un corolario de consecuencias que parecen tan desafiantes como deseables y que, es cierto, renovarán la atmósfera de trabajo dentro de cualquier organización hasta convertirla en algo distinto y especial.¹⁰¹

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Una vez definido lo anterior, resulta menos difícil enlazar *Aprendizaje Organizacional* y *Gestión del Conocimiento* dentro del contexto de la actividad de capacitación. De acuerdo con Marrero ¹⁰², la Gestión del Conocimiento viene a ser un proceso de gestión organizacional cuyo objetivo es *identificar el conocimiento que producen los trabajadores de alto desempeño para convertirlo en información que pueda ser re-utilizada por el resto de los empleados de la empresa.*

Podríamos sostener entonces que el *Aprendizaje Organizacional* es un proceso y a la vez cultura; por su lado la *Gestión del Conocimiento*, la tecnología necesaria para arribar a él. Se trata de dos conceptos complementarios y esenciales.

¹⁰¹ Cfr. Castellanos Cruz, *op cit.*

¹⁰² Marrero, C. E. *Una variante competitiva básica del siglo XXI: la formación de los recursos en: La Capacitación Empresarial para el 2001*, 2do Taller. Instituto de Comercio Exterior, La Habana, 2001

Gerenciar el conocimiento, en esta era de la información donde cualquier conocimiento corre el riesgo de envejecer antes de madurar, no es una tarea sencilla, una vez marcado la meta, compartir un conjunto de principios esenciales a tener en cuenta cuando deseamos una buena gestión.¹⁰³

Los principios de la gestión del conocimiento son:

1. *Es costosa:* Capturar el conocimiento en procedimientos o transferirlo a sistemas, desarrollar infraestructuras para su distribución, todo esto es costoso y se debe tener en cuenta
2. *Es política:* Se requiere cultivar la opinión de ciertos líderes para conseguir la valoración y uso del conocimiento. No se debe subestimar la influencia que ejercen determinados ambientes y culturas empresariales en la aplicación del conocimiento. Sobre este actúan prejuicios, intereses diversos y a veces conflictivos. En este sentido es correcto decir que *el aprendizaje tiene una dimensión técnica y una dimensión político-cultural.*¹⁰⁴
3. *No es natural:* Tiene que ser una acción motivada a través de premios, compensaciones, evaluación del desempeño...
4. *Significa mejorar los procesos:* Si se reconoce que se deben hacer mejoras reales en la gerencia del conocimiento, también se deben hacer mejoras en los procesos. Sencillo, una vez que perfeccionamos nuestro saber podemos y estamos en la obligación de mejorar nuestra manera de trabajar.
5. *El acceso al conocimiento es sólo el principio:* Si el acceso al conocimiento fuera suficiente habría largas filas a las entradas de las

¹⁰³ Cfr. Castellanos Cruz, *op cit.*

¹⁰⁴ Levy-Leboyer, C., Gestión de las Competencias. Ediciones Gestión 2000, S. A., Barcelona, 1997, p. 26 y subsecuentes.

bibliotecas. También se requiere la atención y compromiso del trabajador.

6. *Es interminable*: Nunca llega el momento en que se pueda decir que el conocimiento está completamente gestionado, los criterios de “conocimiento necesario y suficiente” siempre están cambiando.¹⁰⁵

CAPITAL INTELECTUAL

La *Gestión del Conocimiento* implica, además del desarrollo de procesos de Aprendizaje Organizacional, otro resultado importantísimo, que es en sí un nuevo concepto de trabajo vital para pensar con sentido económico el tema de la capacitación en la empresa, estamos refiriéndonos al *Capital Intelectual*.¹⁰⁶

No existe un criterio único que defina de manera universal el Capital Intelectual pero se puede utilizar la definición de Edwinston y Malone. Ellos en su libro “El Capital Intelectual”, luego de un amplio recorrido por varios criterios afirman:

*“Capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, destrezas profesionales, que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado”*¹⁰⁷

Toda esta capacitación, compleja, significativa e implicativa, se enfocará a promover una **cultura de la comunicación**, que dirija los intentos de comunicación interna, tanto horizontales como verticales de la empresa a un comportamiento ético y fomente el hecho de compartir valores entre los miembros de las empresas.

¹⁰⁵ Ibid, p. 28.

¹⁰⁶ Cfr. Castellanos Cruz, *op cit*.

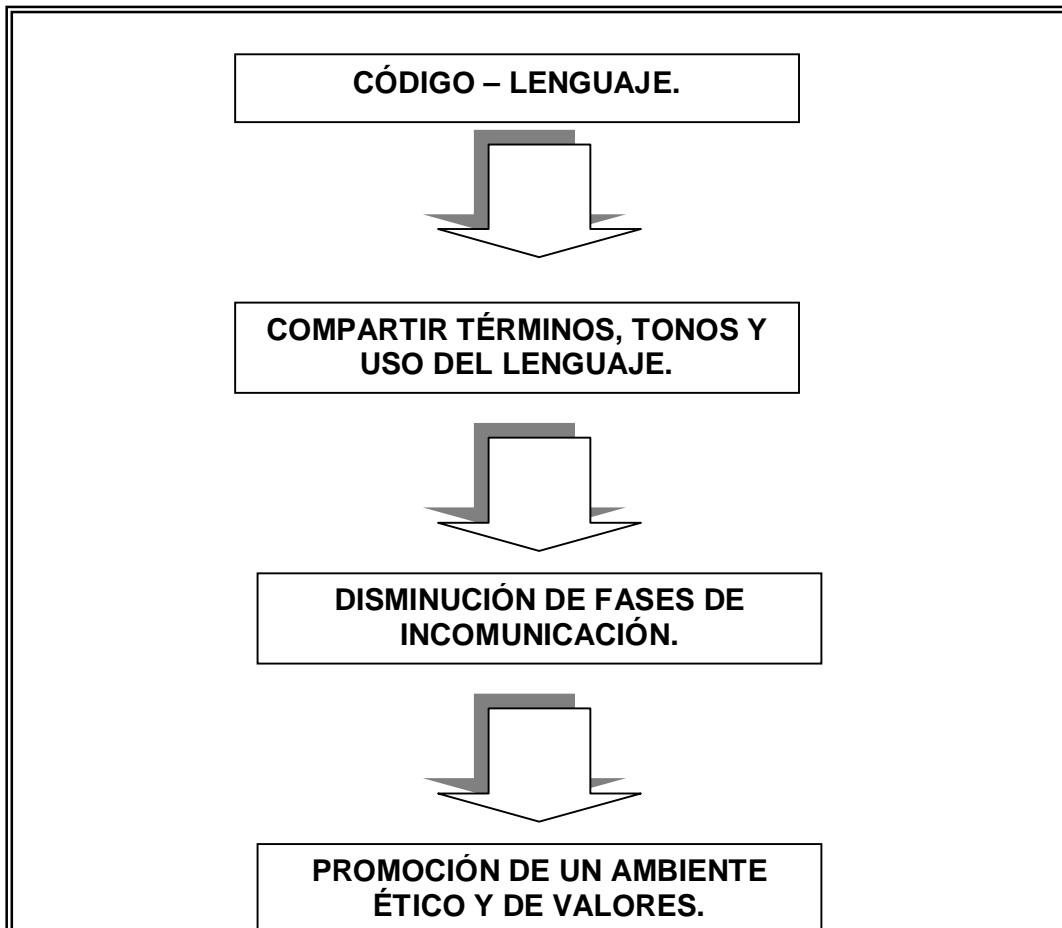
¹⁰⁷ Citados por: Altuve, J. G. Capital Intelectual y generación de valor. Disponible en: www.monografias.com/

II. Creación de Lenguaje Común.

Una vez implementados mecanismos de capacitación significativa enfocada al logro de una comunicación ética dentro de las empresas, es necesario enfatizar el diseño de un lenguaje común al interior de las empresas.

Como ya mencionamos en nuestro capítulo I, el lenguaje representa el código de la comunicación, los mensajes no pueden ser entendidos si no existe un código común.

Evidentemente, existirán ruido y todos esos elementos que impiden una óptima comunicación, pero entre más se asemejen los términos y tonos utilizados por los interlocutores, más se reducen los espacios de incomunicación dentro de las organizaciones:



III. Alineación de valores y conductas.

Finalmente, y derivada de las dos anteriores estrategias, tenemos la alineación de valores y conductas. Todos los procesos de comunicación dentro de la organización, gracias a una capacitación adecuada y a la conformación de un lenguaje común, pueden llevar a un comportamiento ético y a la configuración de una escala de valores, que homogenicen al interior y exterior de las empresas farmacéuticas, una serie de estándares de comportamiento moral que priorice su labor social y su lugar entre las empresas rentables, promotoras del empleo y del bienestar en general.

Conclusiones.

¿Qué conclusiones podemos extraer de este trabajo? Que existe una gran relación entre la comunicación, los valores, el comportamiento ético y las organizaciones.

Este vínculo es particularmente fuerte en la industria farmacéutica, donde la labor social como proveedora de medicamentos y vacunas le otorga una gran importancia dentro de la configuración de la propia sociedad.

Desde el capítulo uno podemos observar, el significado y significativo de la comunicación, la importancia de la comunicación organizacional debido a que finalmente es el cúmulo de mensajes que son intercambiados dentro de ésta misma o hacia fuera; la importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Ya en el capítulo dos me centro en la organización como el conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos; es así como las distintas definiciones de organización coinciden en que estas se tratan de entidades sociales en las que los individuos toman parte y en las que actúan. En lo que se refiere a los métodos, lo común está en la división de funciones y los métodos de coordinar y dirigir las acciones. En cuanto a la orientación, las organizaciones van a tener un

carácter instrumental ya que son entidades sociales que sirven para hacer, conseguir o alcanzar alguna cosa o meta.

En el capítulo tres mi objetivo es ya entrar en contacto con lo que corresponde a mi quehacer en los últimos años, definiendo lo que es la Industria farmacéutica; en este hablo en especial de la formación de esta industria y como se ha tropicalizado su funcionamiento, comparando la manera en que tanto en Estados Unidos como en Canadá, los precios van a la baja y en nuestro país se ha mantenido la protección de patentes. El mercado de productos farmacéuticos está compuesto por dos segmentos: el privado y el público. De las ventas totales, 3 500 millones de dólares en 1997, 80% correspondió a medicamentos de marca (mercado privado), 5% a medicamentos genéricos de marca (mercado secundario) y 15% a los genéricos. Alrededor de cuatro quintas partes fueron realizadas por las empresas farmacéuticas transnacionales y una quinta parte por las nacionales. Las ventas al sector público (IMSS, ISSSTE, SSA) han sido en esencia de medicamentos genéricos (que constituyen el cuadro básico) y representan 15% del total de ventas.

El capítulo final trata el tema de comunicación, ética y organización, como poder permear la organización, con que valores, bajo que normas y de que manera, este es el capital con que se cimienta este tema.

Del trabajo realizado extraemos las siguientes conclusiones:

- a. Las organizaciones son elementos indispensables del entramado social.

- b. La industria farmacéutica en México, se conforma de muy diversas organizaciones, y ha enfrentado cambios muy relevantes en las últimas dos décadas, sobre todo en lo referente a las patentes y a la liberalización del comercio en nuestro país.
- c. Dentro de toda organización, se generan cotidianamente condiciones de comunicación: verticalmente, horizontalmente, de manera formal e informal.
- d. Estos canales de comunicación pueden relacionarse con la búsqueda interna y externa de un comportamiento ético por parte de las empresas.
- e. La comunicación y la ética dentro de una organización no solo son compatibles, sino complementarios.
- f. Existen diversas estrategias para lograr una optimización de la comunicación y una simultánea promoción de un comportamiento ético dentro y fuera de las empresas que conforman la industria farmacéutica de nuestro país, las que nosotros hemos propuesto y descrito, son las siguientes: capacitación, conformación de un lenguaje común y alineación de valores y conductas.

Todo ello nos permite relacionar nuestra experiencia cotidiana trabajando dentro de la industria farmacéutica y la formación teórica de la Ciencia de la Comunicación, arribando así a un aprendizaje significativo dentro de la formación académica y laboral.

BIBLIOGRAFÍA.

A. Guzmán y F. Brown, *Oportunidades tecnológicas y diseminación del conocimiento tecnológico de la ID en la industria farmacéutica mexicana*, X Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, Conocimiento, Innovación y Competitividad: Los Desafíos de la Globalización, octubre de 2003.

Adriana Reyes y Gabriel Espínola, *El Aprendizaje Organizacional en México, una Realidad*, Contacto de Unión Empresarial, México, D.F. 1997.

Aguilar Rebolledo Ana María, *Las instituciones sociales*, en: www.monografias.com/trabajos11/famedu/famedu.html el 11 de octubre del 2002.

Alcázar, Arturo, *Comunicación y comportamiento dentro de la empresa*, Universidad de Lima, Perú, 1999.

Altuve, J. G. Capital Intelectual y generación de valor. Disponible en: www.monografias.com/

Alvear, Enrique, *Concepto y Principios de la Organización*, en: http://www.deguate.com/artman/publish/gestion_admin.shtml, 10 de mayo, 2006.

Andrade, Emmanuel, *Economía de apertura ¿cómo llegó a América Latina?*, UAEH, México, 2004.

Arias Aranda, Daniel, La estrategia de operaciones en las empresas de servicios: un marco teórico, Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas, N° 25, 2001.

- Arnable, R, *Los sistemas de innovación en la era de la globalización*, Editorial Económica, Bogotá, 2003.
- Bartoli, Annie, *Comunicación y Organización*, Barcelona, Ediciones Paidós, 1992, Pág. 159
- Bartolí, Annie, *Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*, Editorial Paidós. México, D.F. 1992.
- Bermúdez, Alfonso, *La organización dentro de la administración*, (Manual Pedagógico), UAE, México, 1999.
- Botey Estapé, Marco Aurelio, *La investigación clínica en la industria farmacéutica*, Glaxo-Smith Kline, México, 2000.
- Bottorff, D. (2000). What is Ethics? Disponible en <http://www.ethicsquality.com/about.htm>
- Brown, M., *Working Ethics: Strategies for Decision Making and Organizational Responsibility*, San Francisco: Jossey - Bass, 1990.
- Cárdenas, Marianella, *Naturaleza y propósito de la organización*, en: <http://www.monografias.com/trabajo11/elindiv/elindiv.shtml#concep>, consultado el 11 de octubre del 2002.
- Carlos Bonilla, *Comunicación Integral, Respuesta a la Crisis*, Ed. Mundo Ejecutivo. México, D.F. 1996.
- Castellanos Cruz, Rodeloy, Formación total: capacitación y competitividad empresarial hoy, Universidad de La Habana, Cuba, 2003.
- CEPAL, *Las industrias farmacéutica y farmoquímica en México y el Distrito Federal*, Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito Federal, 1999.
- Cortina, A, *Rentabilidad de la ética para la empresa*, España, Fundación Argentaria, 1997.

Chile, Dolmen Ediciones, 1997.

D'Aprix, R., *La comunicación para el cambio*, México, Editorial Granica, 1999.

Dario Rodríguez, *Diagnostico Organizacional*, Editorial Alfaomega-Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile, 1999.

Domingo, A., *Empresa y comunicación en la sociedad de la información*, en A. Cortina. *Rentabilidad de la ética para la empresa*, España, Fundación Argentaria, 1997, p. 166.

Etzione, A, *Organizaciones modernas*, Ed. Universidad de Columbia-Grupo NE. México, 1993.

Etzione, A, *Organizaciones modernas*, Ed. Universidad de Columbia-Grupo NE. México, 1993.

F. Machlup y E. Penrose, *The Patent Controversy in the Nineteenth Century*, Journal of Economic History, núm. 10, 1950, pp. 1-52, y W. Nordhaus, *Invention, Growth and Welfare: A Theoretical Treatment of Technological Change*, MIT Press, Cambridge, 1969

Fernández Collado, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas, 1997.

G. Gereffi, *Industria farmacéutica y dependencia en el Tercer Mundo*, Fondo de Cultura Económica, México, 2003.

Goldsmith, J y K. Cloke. El Arte de Despertar a la Gente. Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección, MES. La Habana, 2002.

González, Fredy E., *El comportamiento y la cultura organizacional*, Fundamentos en humanidades, Nº. 11, 2005.

Guardini, R., *Ética*, Lecciones en la Universidad de Madrid. Madrid, Biblioteca de Autores Cristianos, 1999.

Guzmán, Alenka, Zúñiga, María Pluvia, *Patentes en la industria farmacéutica de México*, Comercio Exterior, Número 12, Diciembre 2004.

Hidalgo Nuchera, Antonio, *La organización del futuro basada en el conocimiento*, Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas, N° 27, 2002.

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/20025213leonduarte.htm>

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, *La competitividad de la empresa mexicana*, Biblioteca Nafin, núm. 9, México, 1995.

Invention, en R.R. Nelson (ed.), The Rate and Direction of Inventive Activity, Princeton University Press, Princeton, 1962.

J. Lerner, *150 Years of Patent Office Practice*, National Bureau of Economic Research (NBER), Documento de Trabajo, 2001.

J.M. Katz, *Importación de tecnología, aprendizaje e industrialización independiente*, Fondo de Cultura Económica, México, 1976.

K. Maskus y C. McDaniel, "Impact of the Japanese Patent System on Productivity Growth", *Japan and the World Economy*, núm. 11, 1999, pp. 557-574, y M. Sakakibara y L. Bransteetter, *Do Stronger Patents Induce More Innovation? Evidence from 1988 Japanese Patent Law Reforms*, NBER, documento de trabajo, núm. 7066, 1999.

K.J. Arrow, *Economic Welfare and the Allocation of Resources for*

Koontz, Harold; Weinrich, Heinz; *Administración*, novena edición, editorial McGraw Hill, México 1990, p. 5.

León Duarte, Gustavo, 2002; *Convergencia global y comunicación organizacional en México* Apuntes diagnósticos, en *Revista Latina de Comunicación Social*,

número 52, de octubre-diciembre de 2002, La Laguna (Tenerife), en la siguiente dirección:

Levy-Leboyer, C., Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, S. A., Barcelona, 1997.

López N., Carmen, *La ética en las ciencias sociales*, UAEM, Toluca, México, 1999.

Luviano, Jessica, *Monopolios y Desarrollo*, Facultad de Economía, UNAM, México, 2003.

Marrero, C. E. *Una variante competitiva básica del siglo XXI: la formación de los recursos en: La Capacitación Empresarial para el 2001*, 2do Taller. Instituto de Comercio Exterior, La Habana, 2001

Martínez de Velasco, Alberto, *Comunicación Organizacional Práctica*, México, Editorial Trillas, Septiembre de 1995.

Maturana, Humberto y Nisis, Sima, *Formación Humana y Capacitación*, Santiago de

Max Weber, *La Teoría Social y las Organizaciones Económicas*, Traducido y Editado por Talcott Parsons. Oxford University, Nueva York, 1947.

Michele, R., *Los códigos de ético en las empresas*, México, Granica, 1998.

Muriel, María Luisa, Rota Gilda, *Comunicación Institucional, Enfoque Social de Relaciones Humanas*, Editorial Andina, Quito 1983.

Niño, Teresa del Pilar, (ponencia) *La Comunicación Organizacional*, Simposio Latinoamericano, Cali, Noviembre de 1993.

Nosnik Abraham, *Comunicación y Gestión Organizacional*, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Facultad de Comunicación Social, Octubre 28-29 de 1996.

Nosnik y Martínez de Velasco, *La Comunicación Organizacional Práctica*, Editorial Trillas, México, D.F. 1993.

ONU, Intellectual Property Rights and Foreign Direct Investment, Transnational Journal of Technology Management Division, ST/CTC/SER.A/24, Nueva York, 1992.

Paoli, José, *La comunicación*, editorial Trillas, México, 1999.

Pérez, M., *Un Acercamiento -Desde la Comunicación- a la Cultura Organizacional de una Multinacional Mexicana: El caso Cemex*, Tesis de Maestría, Tecnológico de Monterrey, Monterrey, N.L. México, 1997.

Pineda de Alcázar, Migdalia, *Los paradigmas de la comunicación: nuevos enfoques teóricos-metodológicos*, Revista Diálogos de la Comunicación. Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación, Lima, No. 60. Octubre, 2000.

Pricewaterhouse Coopers, Folleto de la Industria Farmacéutica, año 2005.

R.A. Cárdenas y Espinoza, La propiedad intelectual en la industria farmacéutica, en R. Soto, R.A. Cárdenas y Espinoza, P. Cervantes y R. Cassaigne, *Protección a la inventiva Farmacéutica*, Asociación farmacéutica Mexicana, México, 2001.

Reglamento de Insumos para la Salud de la Secretaría de Salubridad y Asistencia (SSA).

s/a "The Optimal Life of a Patent: Reply", *American Economic Review*, vol. 62, núm. 3, 1972, pp. 428-431; F. Scherer, "Nordhaus Theory of Optimal Patent Life: A Geometric Reinterpretation", *American Economic Review*, vol. 62, núm. 3, 1972, pp. 422-427, y P.W. Grubb, *Patents for Chemicals, Pharmaceuticals and Biotechnology*, London University Press, 1999.

s/a, *Enciclopedia Británica*, Tomo V.

Sánchez Gutiérrez, S, *Comunicación Organizacional: ¿Y los Receptores?*, Idea Económica. Fundación Mexicana para la Calidad Total, México, D.F. 1996.

Sánchez Pérez, María Carmen, *Dificultades y beneficios de la implantación de sistemas de gestión de calidad en una organización*, Bits: Boletín informativo trabajo social, N° 5, 2003.

Sáyago, Leonardo Enrique, *Comunicación Organizacional*, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia, 2004.

Seeger, Matthew, *Ethics and Communication in Organizational Contexts: Moving from the Fringe to the Center*, En American Communication Journal, Vol. 5, Issue 1, Fall, 2001.

Smircich, Linda, *Concepts of culture and organizational analysis*, Administrative Science Quarterly, 28, 339-358, 1983.

Terry & Franklin, *Principios de la Administración*, editorial Cecsca, México, 1980.

Trujillo Ruíz, Ramón, *Teorías sobre los conceptos administrativos*, en: http://www.wikilearning_com/adm/teorias.html el 9 de mayo, 2007.

Zúñiga, *Los efectos de las reformas de la propiedad intelectual en la industria farmacéutica. Los países en desarrollo versus los países industrializados, sus efectos*, UAM, México, 2004.

ANEXO.



Marzo, 2005

REGLAMENTO INTERNO DEL CONSEJO DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA DE LA CANIFARMA

Capítulo I Disposiciones Generales

Artículo 1. En los términos de los Estatutos de la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (Canifarma), el presente Reglamento Interno establece el funcionamiento y la actuación del Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica de Canifarma (en adelante el **Consejo de Ética**).

Artículo 2. El Consejo de Ética tiene como objeto principal la aplicación de los principios establecidos en el Código de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica, en lo sucesivo el **Código de Ética**.

Artículo 3. El Consejo de Ética deberá promover el desarrollo de una industria farmacéutica honesta, responsable y transparente, considerando las actividades de producción, comercialización, información, distribución de medicamentos y de químicos básicos así como productos auxiliares para la salud y de esta forma contribuir con el bienestar de la sociedad y de la población.

Artículo 4. Los Miembros del Consejo de Ética serán designados en los términos de los Estatutos de la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA).

Capítulo II De la Integración y funciones del Consejo

Artículo 5. El Consejo de Ética estará integrado por once consejeros, de los cuales diez serán designados por la Asamblea General de Afiliados de Canifarma y uno por el propio Consejo de Ética, quien será, al mismo tiempo Secretario y Director Ejecutivo del Consejo.

De los Consejeros designados por la Asamblea citada, cinco de ellos deberán pertenecer al Consejo Directivo de Canifarma, siendo obligatorio que uno de ellos sea el Presidente del Consejo de la Cámara. Otros cinco miembros deberán ser personas destacadas de la sociedad de reconocida calidad moral y humana. El Consejo de Ética designará a su presidente, vicepresidente, Secretario y vocales.

El Consejo de Ética se renovará cada dos años, pudiendo reelegirse los consejeros para un periodo inmediato siguiente. El Secretario y Director Ejecutivo del Consejo podrá reelegirse en forma indefinida. Su primer periodo será de cuatro años.



Artículo 6.- Son funciones del Consejo de Ética, las siguientes:

- I. Vigilar la aplicación del Código de Ética.
- II. Realizar arbitraje o mediación en caso de controversias.
- III. Asesorar en temas concernientes a la ética y transparencia.
- IV. Promover la difusión de sus principios y fundamentos de ética y transparencia.
- V. Dar seguimiento a los procesos de estudio, arbitraje y mediación realizados en el Consejo.
- VI. Emitir los fallos o recomendaciones procedentes.
- VII. Promover programas de capacitación y formación sobre temas relacionados a la ética y la transparencia.
- VIII. Administrar los recursos del Consejo.
- IX. Designar a los grupos de estudio de los temas a tratar: soporte científico, investigación y pruebas clínicas; propiedad industrial; calidad y normatividad sanitaria; abasto; términos de intercambio y precios; y comunicación, publicidad y promoción. El Secretario y Director Ejecutivo del Consejo, deberá formar parte de cada uno de los grupos de estudio.
- X. Establecer convenios de cooperación con autoridades, instituciones de educación superior y con los medios de comunicación, para el logro de sus objetivos.
- XI. Aprobar el programa anual y el presupuesto.
- XII. Las demás necesarias para la realización de su objeto principal.

Artículo 7. Los miembros del Consejo podrán perder su condición por cualquiera de las siguientes causas:

- I. A petición propia del interesado, dirigida a la Presidencia del Consejo, o
- II. Por incumplimiento de las obligaciones asumidas como miembro del Consejo de Ética.

Capítulo III Del Presidente y Vicepresidente

Artículo 8. Los miembros del Consejo de Ética, en su primera sesión elegirán por simple mayoría, a la persona que ocupará el cargo de Presidente, quien no deberá ser miembro del Consejo de Canifarma. El cargo de Vicepresidente será ocupado por el presidente en funciones de la Cámara.

Artículo 9. Las obligaciones y atribuciones del Presidente serán:

- I. Ostentar la representación legal del Consejo.
- II. Acordar con el Secretario y/o Director Ejecutivo, la convocatoria de las sesiones ordinarias y extraordinarias y la fijación del orden del día, teniendo en cuenta, en su caso, las peticiones de los demás miembros formuladas con la suficiente antelación. En las sesiones extraordinarias el orden del día deberá integrar la totalidad de los asuntos presentados por quien haya instado dicha sesión.
- III. Presidir las sesiones, moderar el desarrollo de los debates y suspenderlos por causas justificadas.
- IV. Firmar las actas y certificaciones de los acuerdos del órgano.



- V. Ejercer aquellos derechos que le correspondan como un miembro más del órgano colegiado.
- VI. Ejercer cuantas otras funciones sean inherentes a su condición de Presidente del Consejo, así como aquellas otras previstas en el Reglamento o en la normatividad que le sea de aplicación.
- VII. Contar con voto decisivo en caso de empate en las votaciones del Consejo.
- VIII. Delegar en el Secretario, Vicepresidente y Vocales cuando corresponda.

Artículo 10. Las obligaciones y atribuciones del Vicepresidente serán:

- I. Sustituir al titular de la Presidencia en los casos de ausencia, vacante, enfermedad y siempre que cualquier circunstancia le impida ejercer sus funciones.
- II. En el caso de que no actúe en sustitución del titular de la Presidencia, le corresponderán las funciones previstas para las Vocalías en el presente Reglamento Interno.

Capítulo IV Del Director Ejecutivo o Secretario

Artículo 11. El Director Ejecutivo o Secretario es el único miembro que se encargará, de tiempo completo, de las funciones administrativas del Consejo. Su nombramiento será realizado por el Consejo de Ética, mismo que podrá removerlo a petición de la mayoría calificada del resto de los miembros del Consejo. El Director Ejecutivo o Secretario del Consejo deberá contar con una excelente capacidad de gestión e integridad total, así como un amplio conocimiento sobre de la Industria Farmacéutica en México.

Artículo 12. Las obligaciones y atribuciones del Director Ejecutivo o Secretario serán:

- I. Asistir a las reuniones con voz y voto.
- II. Efectuar la convocatoria de las sesiones del Consejo en acuerdo con el titular de la Presidencia, así como las citaciones a los miembros del mismo.
- III. Enviar, con una antelación mínima de siete días, la convocatoria conteniendo el orden del día de las reuniones. La información sobre los temas que figuren en el orden del día estará a disposición de los miembros en igual plazo.
- IV. Recibir los actos de comunicación de los miembros con el Consejo y, por tanto, las notificaciones, peticiones de datos, rectificaciones o cualquier otra clase de escritos de los que deba tener conocimiento.
- V. Preparar el despacho de los asuntos, redactar y autorizar las actas de las sesiones.
- VI. Preparar el programa presupuesto anual.
- VII. Presentar un informe anual de actividades.
- VIII. Expedir certificaciones de las consultas, dictámenes y acuerdos aprobados.
- IX. Ser miembro de cada uno de los Grupos de Estudio del Consejo.
- X. Mantener vigente la base de datos de expertos.
- XI. Seleccionar a los miembros que participaran en los grupos de estudio, así como su integración.



- XII. Cuantas otras funciones sean inherentes a su condición de titular de la Secretaría, así como ejercer las mismas que ostentan los titulares de las Vocalías del Consejo.
- XIII. Cualquier otra prevista en el Reglamento o en la normativa que le sea de aplicación.

Artículo 13. En caso de ausencia temporal o enfermedad, el Director Ejecutivo o Secretario será sustituido por alguno de los miembros del Consejo, electo por votación de mayoría simple del resto de los consejeros. En caso de ausencia definitiva, el Comité elegirá a un sustituto.

Capítulo V De las Vocalías del Consejo

Artículo 14. Las obligaciones y atribuciones de los Vocales serán:

- I. Participar en los debates de las sesiones.
- II. Ejercer su derecho al voto, expresar el sentido del mismo, así como los motivos que lo justifican.
- III. Formular dudas y preguntas y presentar sugerencias.
- IV. Obtener la información precisa para cumplir las funciones asignadas.
- V. Cuantas otras funciones sean inherentes a su condición de titular de la Vocalía, así como aquellas otras previstas en el Reglamento o en la normativa que le sea de aplicación.

Artículo 15. Los Vocales del Consejo no podrán atribuirse las funciones de representación del mismo, salvo que expresamente se les haya otorgado, por mayoría simple, dicha encomienda para un caso concreto.

Capítulo VI Del Grupo de Estudio

Artículo 16. Cada Grupo de Estudio estará conformado por entre 3 y 5 miembros, de acuerdo a las necesidades del caso en cuestión. Su integración formal se hará por convocatoria del Presidente del Consejo y especialidad. El Secretario o Director Ejecutivo del Consejo será miembro adicional de cada uno de los grupos.

La base de datos de expertos, de la cuál se convocará a los especialistas en el tema, tendrá que ser lo suficientemente amplia para asegurar en todo momento la disponibilidad de los miembros necesarios para la conformación de cada grupo.

Artículo 17. Las obligaciones y atribuciones de los miembros del Grupo de Estudio serán:

- I. Apoyar al Secretario o Director Ejecutivo en la integración del expediente de cada caso.
- II. Investigar, analizar y procesar la información de los casos que se le asignen.
- III. Tener acceso a la información necesaria para desarrollar su labor.



- IV. Recomendar un curso de acción al Consejo respecto al caso, vía su Secretaría o Dirección Ejecutiva.
- V. En caso de ser necesario y útil para el entendimiento más claro de sus conclusiones y recomendaciones, solicitar con antelación al Consejo vía su Secretaria o Dirección Ejecutiva, la autorización de participar con voz pero sin voto en la o las sesiones referentes al caso.

Capítulo VII

Del funcionamiento del Consejo

Artículo 18. El Consejo deberá reunirse en convocatoria ordinaria, como mínimo, seis veces al año (preferentemente cada 2 meses) durante el primer año, posteriormente cuatro veces al año (preferentemente cada trimestre), y podrá reunirse en convocatoria extraordinaria, por iniciativa del Presidente, Secretario o de un tercio de sus miembros, cuando asuntos urgentes así lo requieran.

Artículo 19. El Presidente del Consejo, asistido por el Vicepresidente y Director Ejecutivo o Secretario, elaborará cada año un calendario de reuniones que será presentado al resto de los miembros del Consejo para su aprobación.

Artículo 20. El Consejo será convocado con una antelación mínima de siete días hábiles, salvo en los casos de urgencia, en los que la antelación será de cuarenta y ocho horas. La convocatoria debe ir acompañada del orden del día de la sesión correspondiente, así como del lugar, fecha y hora de celebración de la misma.

Artículo 21. Para la reunión del Consejo en primera convocatoria, será necesaria la presencia del Presidente y del Director Ejecutivo o Secretario y de al menos cinco miembros más, entendiéndose que si a la hora fijada no hubiera quórum suficiente, se celebrará la reunión en segunda convocatoria treinta minutos más tarde.

En segunda convocatoria bastará la presencia del Presidente y del Director Ejecutivo o Secretario y de al menos tres miembros más. Dicho quórum deberá mantenerse durante toda la sesión.

Artículo 22. No podrá ser objeto de deliberación o acuerdo ningún asunto que no figure incluido en el orden del día, salvo que estén presentes todos los miembros del Consejo y que sea declarada la urgencia del asunto por el voto favorable de la mayoría simple. En caso de no estar presentes todos los miembros del Consejo, se convocará a una junta extraordinaria para tratar el punto a discusión.

Artículo 23. Podrá solicitarse la retirada de algún asunto que figure en el orden del día, con el objeto de que se incorporen al mismo los antecedentes, documentos o informes, sin los cuales no sea posible la adopción del acuerdo, y así sea declarado por mayoría simple.

Artículo 24. Los acuerdos se adoptarán, preferentemente, por unanimidad de los miembros presentes, y en todo caso por mayoría simple. En caso de empate, el presidente contará con el derecho de voto de calidad. En los casos que no se llegue a un acuerdo por unanimidad,



el Consejo lo reflejará en sus informes o recomendaciones, haciendo constar todas las opiniones sobre el tema planteado y los razonamientos que las sustentan.

Tomada una resolución, en caso de ser necesario, el Consejo enviará su recomendación y comentarios a la Cámara, y publicará el fallo decidido.

Artículo 25. De cada reunión se levantará un acta, en la que constarán los miembros asistentes, el orden del día, las circunstancias del lugar y tiempo en que se ha celebrado, los puntos principales de las deliberaciones, así como los acuerdos adoptados.

A solicitud de los respectivos miembros del Consejo de Ética, se hará constar en el acta el voto contrario al acuerdo adoptado, la abstención y los motivos que la justifiquen o la explicación de su voto favorable. Del mismo modo, cualquier consejero tiene derecho a solicitar la transcripción íntegra de su intervención o propuesta, siempre que aporte en el acto, o en el plazo que señale la Presidencia, el texto que se corresponda fielmente con su intervención, haciéndose así constar en el acta o uniéndose copia a la misma.

Los miembros que discrepen del acuerdo mayoritario podrán formular voto particular por escrito en el plazo de cuarenta y ocho horas, que se incorporará al texto aprobado.

Las actas se enviarán para su firma y aprobación en el menor plazo posible. El Secretario podrá emitir con anterioridad a la aprobación del acta, certificación sobre los acuerdos específicos que se hayan adoptado, tan sólo en los asuntos urgentes. En las certificaciones de acuerdos adoptados emitidas con anterioridad a la aprobación del acta, se hará constar expresamente tal circunstancia.

Las actas serán custodiadas por el Director Ejecutivo o Secretario del Consejo. Quienes acrediten la titularidad de un interés legítimo, podrán dirigirse al titular de la Secretaría para que les expida certificación de sus acuerdos. Asimismo, el Secretario deberá emitir certificación y realizar la correspondiente comunicación de aquellos acuerdos que puedan afectar a determinadas personas, órganos o entidades.

De no celebrarse la sesión por falta de quórum, u otro motivo, la Dirección Ejecutiva o Secretaría suplirá el acta por una diligencia autorizada con su firma, en la que se consigne la causa, así como los nombres de los concurrentes y de los que hubieran excusado su asistencia.

Artículo 26. Los informes y resoluciones emitidos por el Consejo de Ética se realizarán por escrito, dirigiéndose directamente a quien hubiese solicitado su intervención, y tendrán carácter vinculante para los miembros de la Cámara y todo el que se haya adherido.

Artículo 27. El Consejo y en sus grupos de trabajo, estarán obligadas a respetar la confidencialidad de toda la información a la que tengan acceso, así como a preservar el secreto de sus deliberaciones, para lo cual cada uno de ellos firmará un compromiso de confidencialidad.

Artículo 28. El Consejo elaborará anualmente una memoria de sus actividades, de la que se remitirá una copia a los órganos y empresas adherentes, así como a todos los miembros del



Consejo. La memoria incluirá informe sobre las actividades desarrolladas por el Consejo en los siguientes aspectos o áreas:

- I. Modificaciones producidas en el Consejo.
- II. Volumen y características generales de los conflictos planteados.
- III. Formación e investigación.
- IV. Desarrollo de protocolos de actuación.

La memoria será redactada por la Dirección Ejecutiva o Secretaría del Consejo y estará sometida a la aprobación del resto de los miembros del mismo. Dicha aprobación deberá realizarse dentro del mes siguiente al de la finalización del período anual al que la memoria se refiera.

Capítulo VIII De la Comunicación del Consejo

Artículo 29. Los afiliados de la Cámara y sus Miembros Adherentes de la industria adheridos al Código de Ética podrán dirigirse, al Consejo solicitándole asesoramiento. Dichas solicitudes se canalizarán, en el caso de los usuarios, a través de la Secretaría y/o Dirección Ejecutiva del Consejo.

Artículo 30. Será a través de la página web www.cetifarma.org.mx con dominio propio, que el Consejo mantendrá informado a las empresas o público interesados del estatus de los asuntos que se están tratando en el Consejo.

Las actividades de gestión se realizarán a través de la Dirección Ejecutiva o Secretaría del Consejo, incluyendo la elaboración de actas e informes, siempre según lo acordado en las sesiones del Consejo.

La metodología para la elaboración de informes, recomendaciones y protocolos generales, será siempre la creación de grupos de trabajo, con calendario y objetivos definidos y aprobados en sesión del Consejo. Estos grupos presentarán en su momento el borrador de su trabajo para ser discutido, modificado y en su caso aprobado por el Consejo. De este grupo podrán formar parte expertos no miembros del Consejo.

Capítulo IX Del conflicto de intereses

Artículo 31. Cualquier miembro del Consejo deberá abstenerse de participar en las sesiones en cuyo orden del día estén listados asuntos en los cuales tenga alguno de los siguientes conflictos de interés:

- I. Tener interés personal en el asunto que se trate o en otro cuya resolución pudiera influir la de aquél; ser administrador de sociedad o entidad interesada, o tener cuestión litigiosa pendiente con algún interesado.
- II. Tener parentesco de consanguinidad dentro del cuarto grado o de afinidad dentro del segundo con cualquiera de los interesados, con los administradores de entidades o sociedades interesadas o también con los asesores, representantes legales o