



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA**

Propuesta de implementación de canales de comunicación adecuados para la gestión eficiente del departamento de Aseguramiento de Calidad en una planta farmacéutica nacional típica.

## **TESINA**

Que para obtener el título de:

**QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO**

Presenta:

**EDUARDO GONZÁLEZ CONCHILLOS**



Asesor de tesina:

M. en C. Agustín Hernández Gaviño

México, D.F. octubre 2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **AGRADECIMIENTOS**

---

### ***A mi familia***

*No hay palabras para poder agradecer todo lo que han hecho por mí, solamente les puedo decir que sin ustedes no podría haber realizado esto. Quiero darle gracias a Dios por haberme bendecido con una familia tan maravillosa... gracias por todo lo que me han dado y han hecho por mí, por estar siempre conmigo, por su apoyo incondicional, por motivarme a seguir adelante, por ser mi ejemplo a seguir y sobre todo por su inmenso amor y cariño... ¡Muchas gracias!*

### ***A mi Amor***

*Gracias a ti Doriz por compartir conmigo más de seis años de tu vida y apoyarme y motivarme a dar siempre lo mejor de mí, por estar a mi lado en los buenos y malos momentos. Gracias por ayudarme a conseguir un logro más y que mejor que contigo a mi lado... ¡TE AMO!*

### ***A mis maestros***

*Gracias por formarme como un profesionalista con ética y principios. A mis sinodales quiero agradecerles su tiempo, apoyo, experiencia, conocimiento y paciencia. En especial a mi amigo, compañero y maestro, Agustín Hernández Gaviño, quién me ha brindado todo su apoyo en estos momentos.*

### ***A mi Universidad***

*Quiero agradecer a la Universidad Nacional Autónoma de México por abrirme las puertas y permitirme estudiar en la máxima casa de estudios, por hacerme sentir orgulloso de los colores azul y oro y sobre todo por formarme como un químico farmacéutico biólogo.*

*A todos, muchas gracias...*

***“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado.***

***Un esfuerzo total es una victoria completa”***

***Mahatma Gandhi***

# ÍNDICE

---

<b>CONTENIDO</b>	<b>Página</b>
<b>FIGURAS</b>	i
<b>1. RESUMEN</b>	1
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	4
3.1 ¿Qué es una organización?	4
3.2 ¿Qué es la Administración?	5
3.3 Habilidades y competencias administrativas	7
3.4 Roles y características gerenciales	9
3.5 ¿Qué es la comunicación?	11
3.6 Comunicación organizacional	13
3.7 Importancia y funciones de la comunicación	16
3.8 Proceso de comunicación	23
3.9 Canales de comunicación	27
3.9.1 Comunicación verbal	31
3.9.2 Comunicación no verbal	35
3.9.3 Comunicación a través de medios electrónicos	39
3.10 Redes de la comunicación	45
3.11 Direcciones de la comunicación	51
3.12 Barreras en la comunicación organizacional	58
3.13 Venciendo las barreras de la comunicación	68
3.14 Gestión de la calidad	73
3.15 Aseguramiento de calidad	77
<b>4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	81
4.1 Planteamiento y justificación	81
4.2 Importancia del estudio	83
4.3 Limitaciones del estudio	83

<b>5. OBJETIVOS</b>	84
<b>6. METODOLOGÍA</b>	85
6.1 Tipo de estudio/diseño de la investigación	85
6.2 Procedimiento	85
<b>7. RESULTADOS</b>	87
<b>8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	99
<b>9. CONCLUSIONES</b>	107
<b>10. SUGERENCIAS</b>	108
<b>11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	109
<b>12. ANEXOS</b>	112

# FIGURAS

---

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
Figura 1. Funciones básica de la administración	6
Figura 2. Elementos del proceso de comunicación	27
Figura 3. Riqueza de información de los canales	29
Figura 4. Redes de comunicación formal	47
Figura 5. Redes de comunicación informal	50
Figura 6. Representación de las direcciones de la comunicación	57
Figura 7. Puntos clave para escuchar bien	72
Figura 8. Puntos clave para escuchar bien	73
Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de elaboración de trabajo de tesina	86
Figura 10. Áreas clave con las que se relaciona el departamento de aseguramiento de calidad	90
Figura 11. Formato de entrega de turno del área de sólidos	92
Figura 12. Ejemplo de llenado de bitácora electrónica	93
Figura 13. Formato de listado de muestreo semanal	95
Figura 14. Ejemplo de llenado del listado de muestreo semanal	96
Figura 15. Diagrama de los canales de comunicación propuestos	98

# 1. RESUMEN

---

Una organización es un conjunto de personas que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada, dentro de una organización un individuo o una subparte de la misma se pone en contacto con los demás a través del proceso de comunicación.

La comunicación se ha convertido en un elemento estratégico en la gestión de las organizaciones, es importante tanto para quienes ejercen tareas operativas como para quienes ejercen tareas de dirección, facilita y agiliza el flujo de información, fomenta la motivación, es un mecanismo de expresión emocional, promueve la acción, ayuda a la resolución de problemas y sirve para controlar el comportamiento de los demás, por lo cual es trascendental que el proceso de comunicación sea efectivo y que los canales empleados para ello sean los adecuados.

En el área de aseguramiento de calidad de la planta farmacéutica nacional que se tiene bajo estudio se identificaron problemas en la coordinación de sus actividades, entre los miembros del departamento así como problemas y conflictos que han surgido con las áreas con las que se relaciona derivados de una inadecuada comunicación.

Debido a lo anterior en el presente trabajo se realizaron algunas propuestas de canales comunicación para una gestión más eficiente del departamento de aseguramiento de calidad así como con las áreas con las que se relaciona.

## 2. INTRODUCCIÓN

---

Una organización es un grupo de personas, ordenadas de forma sistemática y reunidas para un propósito específico, dentro de una organización a través de la administración se aprovechan los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar varios objetivos o metas. La comunicación, vinculada a la administración de las organizaciones, es el elemento que unifica y liga las partes de una organización, es el proceso que consigue que se hagan las cosas. Todas las personas dentro de una organización están permanentemente involucradas y afectadas por el proceso de comunicación. La cuestión no es establecer si las personas en el ámbito de trabajo necesitan comunicarse, ya que es un proceso inherente al funcionamiento de una organización; el problema está en conocer si estas personas se comunican bien o mal.

Dentro de una organización y sus departamentos la información y la comunicación se desarrollan a través de los canales o medios determinados, éstas son las vías de que se dispone para solicitar, enviar y/o recibir información. Por supuesto, cada uno de estos medios o canales poseen diferentes características y por lo tanto ofrecen posibilidades muy variadas. Un punto muy importante es identificar qué opción es la más adecuada, la selección del canal debe ser cuidadosa y está limitada por varios factores, tenemos que ver cuáles canales están disponibles, el costo de uso de ellos, las preferencias del receptor, cuáles tienen mayor impacto, cuáles son adaptables a la clase de propósito que tenemos y cuáles son más idóneos al contenido del mensaje. En términos generales, los canales de comunicación pueden ser orales, escritos y no verbales y pueden llevarse a cabo a través de redes formales e informales, éste flujo de información puede viajar a través de los canales en dirección vertical, horizontal y diagonal.

Por lo tanto, la importancia de este trabajo radica en que debido a que el departamento de aseguramiento de calidad de la planta farmacéutica bajo estudio no cuenta con canales de comunicación bien definidos y estructurados, se

pretende realizar mediante una revisión bibliográfica una propuesta de canales de comunicación para reducir significativamente los flujos incontrolados de información, la posibilidad de malentendidos, conflictos y llevar a cabo una gestión más eficiente.

## 3. MARCO TEÓRICO

---

### 3.1 ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Una organización es un grupo de personas, ordenadas de forma sistemática, reunidas para un propósito específico. La escuela o universidad es una organización, al igual que las sociedades de alumnos, las iglesias, las tiendas, un equipo de fútbol. Todas son organizaciones porque tienen tres características en común. <sup>(1)</sup>

Toda organización tiene un propósito y está compuesta por personas agrupadas de una manera determinada. En primer lugar, el propósito distintivo de una organización suele estar expresado en términos de una meta o un conjunto de metas. En segundo lugar, los propósitos o las metas no se logran solos. Las personas deben tomar decisiones para establecer el propósito y realizar una serie de actividades para convertir la meta en realidad. En tercer lugar, todas las organizaciones desarrollan una estructura sistemática que define y limita el comportamiento de sus miembros. Así pues, el término organización se refiere a una entidad que tiene un propósito claro, consta de personas o miembros y posee una estructura sistemática. <sup>(1)</sup>

Los gerentes o administradores trabajan en las organizaciones; sin embargo, no todas las personas que trabajan en una organización son gerentes. Por lo que dividiremos a los miembros de la organización en dos categorías: los operativos y los gerentes. El personal operativo (o los empleados operativos) se refiere a las personas que desempeñan un trabajo o una tarea y que no son responsables de supervisar el trabajo de otros. En contraste, los gerentes dirigen las actividades de otros individuos dentro de la organización. Por lo general, estas personas se clasifican en gerentes de nivel alto, nivel medio y de primera línea, y supervisan tanto a los empleados operativos como a los gerentes de niveles más bajos. <sup>(1)</sup>

### 3.2 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

La administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Existen casi tantos conceptos de administración como libros sobre el tema, no obstante, la gran mayoría de las definiciones comparten una idea básica: la administración es un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización. Tres elementos fundamentales de ésta definición merecen atención especial.

En primer lugar, el trabajo del administrador involucra actividades, es decir además de pensar, también debe escuchar, comunicar, leer, escribir, observar y participar, es decir, sus responsabilidades implican mucha acción. En segundo lugar, la administración exige el uso eficiente y eficaz de los recursos, los cuales pueden ser materiales o físicos, financieros, informáticos y humanos. Ser eficaz es lograr las metas organizacionales. Ser eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos, es decir, utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible. En tercero, la definición de la administración considera la importancia de las metas organizacionales es decir, la importancia de los blancos que se pretende alcanzar. Estas metas, que deben ser desarrolladas para diversos niveles y áreas de la organización, se convierten en uno de los puntos más importantes del trabajo del administrador. (2)

La administración usa los recursos de la organización para alcanzar los objetivos de la misma, por medio de cuatro funciones básicas que se muestran en la figura 1.



**Figura 1. Funciones básicas de la administración.**

## **PLANEACIÓN**

La planeación o planificación consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello. Entre las actividades de planeación se encuentran el análisis de las situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades en las que participará la compañía y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas organizacionales.

(3)

## **ORGANIZACIÓN**

La organización incluye determinar qué tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutará, como estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde serán tomadas las decisiones. La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información, entre otros, que son necesarios para lograr las metas. <sup>(3)</sup>

## **DIRECCIÓN**

La dirección consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos, en forma individual o en grupo. La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente, que contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas de equipo y de la organización. <sup>(3)</sup>

## **CONTROL**

Después de que se han establecido las metas, se han formulado los planes, se ha definido el orden de la estructura y se ha capacitado y motivado al personal, debe de llevarse un control, que supervise el progreso y asegure que las cosas marchan como es debido y que vigile el desempeño de la organización. <sup>(3)</sup>

### **3.3 HABILIDADES Y COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS**

El desempeño de las funciones administrativas y la obtención de una ventaja competitiva constituyen las piedras angulares en el trabajo de un administrador. El administrador necesita diversas habilidades para hacer bien las cosas. Las habilidades son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica, y la aptitud. <sup>(1, 3, 4)</sup>

### **a) HABILIDADES CONCEPTUALES Y DE TOMA DE DECISIONES**

Se refiere a la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Ayudan a los gerentes a entender cómo encajan las cosas y les facilitan la toma de decisiones correctas; examina los numerosos y conflictivos factores que influyen en estos asuntos o problemas, para resolver los problemas en beneficio de la organización y de todos los involucrados. (1, 3, 4)

### **b) HABILIDADES INTERPERSONALES Y DE COMUNICACIÓN**

Estas habilidades abarcan la capacidad para entender, enseñar y motivar a otros, así como para trabajar con ellos, sea en forma individual o en grupos; estas habilidades influyen en la capacidad del administrador para trabajar bien con las personas. Los administradores dedican la gran mayoría de su tiempo a interactuar y tratar con los demás, por lo cual deben desarrollar sus capacidades para dirigir, motivar, comunicarse y delegar. La capacidad de interactuar con distintos tipos de personas y de intercambiar información con ellos es vital para una carrera administrativa exitosa. (1, 3, 4)

### **c) HABILIDADES TÉCNICAS**

Es la capacidad de realizar una tarea especializada que comprende un método o un proceso determinado, es la habilidad de aplicar experiencias o conocimientos especializados. Los gerentes dependen menos de sus habilidades técnicas básicas mientras más suben en una organización, pero éstas les dan los antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades, así como la capacidad de apreciación de las actividades de los demás en la compañía. (1, 3, 4)

### **3.4 ROLES Y CARACTERÍSTICAS GERENCIALES**

El destacado investigador de la administración, Henry Mintzberg, estudió a los gerentes en la práctica, no le interesó perpetuar el plan conceptual de que la administración se basa en la conocida clasificación de cuatro funciones: planear, organizar, dirigir y controlar. Mintzberg dice que la mejor manera de describir lo que hacen los gerentes es observar los roles que representan en el trabajo. De sus estudios concluyó que los gerentes desempeñan 10 roles distintos, pero todos relacionados entre sí y en 5 características básicas. La expresión roles del gerente se refiere a las categorías particulares del comportamiento administrativo, los 10 roles de Mintzberg se agrupan en relaciones personales, transferencia de información y toma de decisiones. (1, 5)

#### **CARACTERÍSTICAS GERENCIALES**

1. Los gerentes trabajan en un ambiente conflictivo.
2. Los gerentes no se pueden concentrar por un periodo largo de tiempo en una actividad.
3. Los gerentes no hacen planeación reflexiva; en lugar de eso resuelven los problemas que se presentan y satisfacen en la necesidad de información.
4. Los gerentes emplean la tercera parte de su tiempo en comunicación.
5. Los gerentes usan comunicación oral el 67% de las veces. (5)

#### **ROLES INTERPERSONALES**

Los roles interpersonales son aquellos que tienen que ver con la gente (subordinados e individuos que no pertenecen a la organización) y otros deberes de índole protocolaria y simbólica. Los tres roles interpersonales son:

- Figura de Autoridad o Cabeza visible: Jefe simbólico; obligado a realizar deberes rutinarios, de índole legal o social.
- Líder: Responsable de motivación de los subordinados; responsable de reunir al personal, capacitarlo y deberes relacionados.
- Enlace o Interlocutor: Crea y mantiene una red de contactos externos e informadores.

## **ROLES INFORMATIVOS**

Los roles informativos consisten en recibir, almacenar y difundir información. Los tres roles incluyen:

- Supervisor o Monitor: Busca y recibe información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente.
- Difusor o Diseminador: Transmite la información recibida de fuera o de los subordinados. Comunica internamente.
- Vocero o Portavoz: Transmite información a gente de fuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etcétera. Comunica externamente.

## **ROLES DE DECISIÓN**

Por último, los roles de decisión giran en torno a la toma de decisiones. Los cuatro roles de decisión son:

- Empresario o emprendedor: Busca oportunidades en la organización y el entorno e inicia “proyectos de mejora” para producir cambios.

- Solucionador de conflictos: Resuelve problemas. Es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta situaciones graves e inesperadas.
- Distribuidor de recursos: Es responsable de la asignación y control de todos los recursos de la organización; toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización.
- Negociador: Es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones. (1, 2)

### 3.5 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?

Sin comunicación efectiva, las organizaciones pueden lograr poco, razón por la cual se considera uno de los factores clave, es por ello que debemos precisar y definir su significado y cómo se lleva a cabo este proceso.

- Del lat. *Communicatio*, *-oni*. Es la acción y efecto de comunicar o comunicarse. Trato, correspondencia entre dos o más personas. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y receptor. (6)
- Es la capacidad que tiene todo ser animado de relacionarse con su entorno. (7)
- Es el intercambio de ideas o pensamientos entre dos o más personas. (7)
- Una manera de entrar en contacto con los demás; sin ella, no existirían las relaciones humanas. (7)

- Es un conjunto de técnicas que permiten la difusión de mensajes escritos o audiovisuales a uno o varios públicos. (7)
- Es un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos. (7)
- Es la acción de poner en común algo, con la implicación de pasar, de lo privado a lo público, mediante un código establecido y reconocido por una comunidad de personas. (8)
- Es el proceso que se realiza entre un emisor o fuente y un receptor para llevar a cabo la transmisión y la comprensión de un significado o mensaje, usando símbolos verbales o no verbales se tenga o no la intención de hacerlo. (9)
- Es la transferencia e intercambio de información y entendimiento de una persona a otra por medio de símbolos significativos. Es un proceso de enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos. (10)
- Es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes. La definición focaliza tres aspectos esenciales, a) entraña la participación de personas y, por consiguiente, para entender la comunicación hay que tratar de entender la forma en que las personas se relacionan unas con otras; b) entraña un significado compartido, lo cual sugiere que para que las personas se puedan comunicar tendrán que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que están empleando y c) entraña símbolos, es decir que los gestos, los sonidos, las letras, los números y las palabras solo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretenden comunicar. (11)

La comunicación requiere tanto de un emisor, quien comienza el proceso, como un receptor, quien completa el vínculo. Cuando el receptor proporciona retroalimentación de que el mensaje fue recibido como se pretendía, el proceso está completo. <sup>(10)</sup>

Debemos diferenciar los términos comunicación e información, ya que en ocasiones se emplean como sinónimos. Informar no es comunicar, mientras la información solo se limita a la producción y transmisión de mensajes, la comunicación es un intercambio, un ejercicio de poner en común, que es el significado primario de la palabra comunicar. Entonces la diferencia principal entre información y comunicación está en la respuesta del interlocutor (retroalimentación), la información no necesita retroalimentación, pero si en el proceso de comunicación no hay entendimiento entre los interlocutores, la misma deja de establecerse. Si existe comunicación, existe información, pero no siempre si existe información disponible existe comunicación, entonces la información se transfiere por medio del proceso de comunicación. <sup>(11)</sup>

### **3.6 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Ya sea que la organización sea un banco, un distrito escolar, un sistema de transporte o una planta manufacturera, la comunicación es esencial. La comunicación es a una organización lo que el torrente sanguíneo a una persona. Del mismo modo en que una persona puede presentar endurecimiento de las arterias, lo cual deteriora su eficiencia física, una organización puede presentar bloqueos de canales de comunicación, lo cual deteriora su efectividad. Del mismo modo en que una cirugía de derivación cardiaca puede ser necesaria para salvar la vida de una persona, una organización puede tener que renovar su sistema de comunicaciones para sobrevivir. Y, del mismo modo en que los pacientes con problemas cardiacos pueden hacerse más daño que bien si reaccionan en forma excesiva a sus problemas de salud haciendo ejercicios demasiado enérgicos, una organización puede exagerar tratando de reparar una historia de mala comunicación con los empleados. <sup>(10)</sup>

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo, o una subparte de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte de la misma. Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, influir opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. El proceso de comunicación ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influye al medio ambiente; implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio o canal empleado; implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades, en síntesis la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones independientes. Es una variable importante dentro de las organizaciones, tanto para quienes ejercen tareas operativas, ya que pueden entender la razón de su función dentro de la organización, como para quienes ejercen tareas de dirección, ya que si se desea que la organización posea cierto grado de excelencia, sus directivos deberán analizar complejos procesos de la comunicación y comprender la importancia de utilizarla correctamente para el logro de los objetivos organizaciones. (11)

Cuando hablamos de la importancia que la buena comunicación tiene para los gerentes es imposible exagerar por una sola razón: todo lo que hace un gerente entraña comunicación. El gerente no podrá tomar una decisión si no cuenta con información que le ha sido comunicada. Cuando ha tomado la decisión, de nueva cuenta debe haber comunicación ya que de lo contrario nadie lo sabrá. La mejor de las ideas, la sugerencia más creativa o el plan más maravilloso no adquirirán forma si no hay comunicación. Luego entonces, los gerentes deben ser eficaces en su habilidad para comunicarse. Por supuesto, no es la única habilidad que debe tener un gerente para tener éxito, sin embargo, sí se puede afirmar que si la habilidad del gerente para comunicarse no es eficaz, eso puede conducir a un enredo interminable de problemas. (1)

En la comunicación organizacional se distinguen dos niveles que asumen funciones diferentes en la cohesión y coordinación de la organización:

- ✓ La comunicación interna
  
- ✓ La comunicación externa

En la comunicación interna los mensajes se comparten entre los miembros de la organización, la cual puede ser contemplada como una red de comunicación tal y como se refleja en el organigrama. En este ámbito se suelen distinguir un enfoque operativo y corporativo. La primera comprende el flujo de información creado para transmitir aspectos relacionados con el funcionamiento de la organización, como mensajes relacionados con instrucciones y sugerencias entre directivos y subordinados e intercambios entre unidades, divisiones o individuos del mismo nivel jerárquico. La segunda, la comunicación corporativa, es una especie de publicidad institucional de la organización dentro de ella misma, cuyo principal promotor debe ser el máximo órgano ejecutivo. Su contenido habitual estará relacionado con logros de la organización, resultados, expansión, actos informales, homenajes u opiniones.

Por otro lado, la comunicación externa es toda aquella dirigida al público externo a la organización, a fin de mantener o perfeccionar las relaciones y así proyectar al medio la imagen corporativa de la organización. Las relaciones públicas son las diferentes actividades y programas que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que participan en la organización. <sup>(11)</sup>

### 3.7 IMPORTANCIA Y FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

Toda función administrativa involucra alguna forma de comunicación, ya sea indirecta o directa. La toma de decisiones administrativas, los procedimientos, las políticas, los programas de la empresa no tendrán eficacia alguna si los que tienen que ponerlas en práctica no las entienden. Los expertos en administración afirman que la comunicación eficaz constituye la base de la conducta organizacional. (12)

Es la base y fundamento de toda la vida organizacional. Si se suprime a un organismo social toda posibilidad de intercambio de comunicación, éste dejará de existir. (12)

La palabra comunicación, tal como se utiliza en la literatura administrativa, tiene dos significados distintos pero compatibles. Uno de ellos hace énfasis en la difusión de la información y se refiere como comunicación organizacional formal que incluye memorandos, cartas personales, tableros de boletines, carteles y sistemas de sugerencias. El otro significado del término trata sobre la comunicación directa cara a cara entre dos o más personas, esto se refiere a la comunicación interpersonal y transmite mucho más que información, ya que con frecuencia revela necesidades psicológicas, motivos y sentimientos que pueden estar en conflicto con el mensaje verbal expresado. Los tópicos de la comunicación organizacional y de la comunicación interpersonal a veces se sobreponen, ya que frecuentemente tratamos de comunicar sentimientos y motivos a otras personas por medio de ambos tipos de comunicación. La comunicación en las organizaciones debe propiciar a los departamentos y a los empleados la información y la comprensión que les permitirá y les alentará a desempeñar su trabajo de manera eficaz. (12)

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, es imposible que el personal conozca qué hacen sus compañeros, que la dirección reciba información y que los supervisores y jefes de departamento den instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible en estas condiciones, lo que provocaría el colapso de las organizaciones. También se impediría la cooperación, dado que las personas no

pueden compartir a los demás sus necesidades y opiniones. Puede decirse entonces, sin duda alguna, que “cada acto de comunicación influye en la organización de alguna manera”. Del mismo modo, contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas a fin de que las empresas puedan alcanzar sus objetivos organizacionales. Cuando el proceso es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral. La gente comprende mejor sus labores y se siente más involucrada en ellas. <sup>(12)</sup>

A continuación se presentan diversos aspectos que nos indican la importancia de la comunicación:

- Es trascendental para la administración de las organizaciones.
- Es un medio unificador por el cual los miembros de una empresa se agrupan para alcanzar objetivos organizacionales.
- Todos los administradores de cualquier nivel deberán saber la importancia y el valor de la comunicación.
- Toda acción de un administrador debe incluir un plan de comunicación detallado. El administrador deberá indicar a quiénes afecta la acción, qué se les va a decir, cómo, quién y cuándo.
- La comunicación debe determinar a quién afectará un hecho y, por tanto, a quién debe informarse.
- Hay que procurar que el supervisor conozca siempre la información antes que sus colaboradores.
- Desde el momento en que el trabajo se asigna a varias personas, es indispensable que haya alguna clase de comunicación entre las personas que realizan las tareas.

- Debe mantenerse informados a todos los empleados de un departamento si se espera que cumplan bien sus deberes.
- Todas aquellas personas, en cualquier nivel, que reciban información para transmitirla, deben hacerse responsables de que ésta sea transmitida de manera uniforme.
- Los administradores deben estar en situación de recibir comunicaciones, ya que de otra manera les será muy difícil estar al tanto de la operación de la organización.
- En diversas formas es el enlace que mantiene unidas a las organizaciones y también el “lubricante” que les permite funcionar sin problemas. (12)

Es el principal artífice de la transparencia en la organización, y por lo tanto, no debe ser considerada como un mero vehículo de transmisión de información. Ni siquiera como un buen método de gestión a seguir de vez en cuando. Hay que verla como una herramienta inherente a cualquier tarea y es necesario concretarla y definirla con precisión. (13)

Los autores W. E. Scott y T. R. Mitchell identificaron cuatro principales objetivos del proceso de comunicación en las organizaciones:

1. Aumentar la aceptación de las reglas organizacionales por los subordinados, al permitirles discutir actitudes, resolver ambigüedades respecto a sus puestos y arreglar conflictos entre los grupos y los individuos.

2. Obtener mayor dedicación hacia los objetivos organizacionales al motivar, controlar y evaluar el desempeño. Es la principal herramienta del líder para persuadir a los seguidores y obtener su cooperación.
3. Proporcionar los datos necesarios para tomar decisiones. Es una función vital de la información para resolver problemas sencillos o complejos y tomar decisiones precisas para influir de manera positiva en el desarrollo organizacional.
4. Aclarar las responsabilidades y la autoridad de los puestos. Los manuales administrativos (de organización, de procedimientos, de políticas) pretenden encauzar las decisiones y propician un conducto formal de comunicación para el control administrativo en las organizaciones. <sup>(12)</sup>

Del mismo modo, se puede hablar de seis objetivos fundamentales de la comunicación dentro de una organización:

## **CONTROL**

Sirve para controlar el comportamiento de los miembros de varias maneras. La primera, la formal, utilizando sus jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los empleados. Por ejemplo, cuando a los empleados se les pide que comuniquen primero cualquier queja relacionada con el trabajo a su gerente inmediato o que sigan su descripción de trabajo o cumplan con las políticas de la empresa. El objetivo de control se materializa en las organizaciones que tienen una estructura muy jerarquizada y unas normas estrictas, que rigen el comportamiento de los empleados.

Pero existen otras vías de control, que no provienen de los jefes, sino de los propios compañeros. Este caso se da cuando existen grupos dentro de la organización que presionan a los compañeros que producen más, para que reduzcan su ritmo de trabajo, porque hacen que parezca que el resto de los trabajadores “no hace nada”. Estos grupos realizan comunicaciones informales sobre ese tema en particular y pueden controlar el comportamiento de sus compañeros. (3, 7)

## **MOTIVACIÓN**

Fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo, y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si éste no está al nivel esperado. Mientras que por el contrario, puede contribuir a desmotivarlos cuando simplemente dice que algo está mal y no aporta nada para mejorar el trabajo. La comunicación se requiere conforme los empleados establecen metas específicas, trabajan orientados hacia esas metas y reciben retroalimentación en tanto avanzan hacia el logro de ellas. (3, 7)

## **EXPRESIÓN EMOCIONAL**

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente importante de interacción social, ya que es un mecanismo fundamental que los miembros usan para compartir sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales. (3, 7)

## **INFORMACIÓN**

Los individuos y grupos necesitan información para realizar el trabajo de las organizaciones. La comunicación proporciona esa información, proporciona los datos necesarios para tomar decisiones. Es una función vital de la información para resolver los problemas sencillos o complejos y tomar decisiones precisas para influir de manera positiva en el desarrollo organizacional. (3, 7)

## **AYUDA A LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Evidentemente la comunicación, dentro de una organización o en cualquier relación personal, es fundamental para ayudar a resolver cualquier problema que puede plantearse, no en vano, como dice el refrán “hablando se entiende la gente”. Aunque obviamente llegar a un entendimiento a través de la comunicación no siempre se da en realidad. (7)

## **PROMOCIÓN DE LA ACCIÓN**

La comunicación horizontal o lateral que se da entre miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, dos directores de departamento, por ejemplo, es un tipo de comunicación que promueve a la acción, porque facilita el intercambio de información que reduce en muchos casos los procesos burocráticos dentro de la organización y evita lentitud en los procesos de trabajo.

(7)

Ninguna de estas funciones es más importante que las demás. Para que los grupos trabajen con eficacia necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, motivarlos para que trabajen, proporcionar un medio para la expresión emocional y tomar decisiones. Casi en todas las interacciones de comunicación dentro de un grupo u organización se desarrolla una o más de estas funciones. (7)

La eficacia del funcionamiento organizacional está directamente relacionada al buen o mal funcionamiento de los procesos básicos de la organización, siendo el proceso de comunicación uno de los más importantes. Es un fenómeno muy complejo y es una de las variables más importantes a gestionar por quienes conducen las organizaciones para poder cumplir de manera eficaz los objetivos de la misma. (11)

Por esta razón a medida que evoluciona la Teoría general de la Administración, los directivos van otorgándole cada vez mayor importancia a la comunicación hasta colocarlo a igual nivel que los procesos estratégicos de la organización. Es así, que pasa a ser una necesidad estratégica y una condición básica para que la organización pueda afrontar con garantía su funcionamiento; ya que mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. (11)

La comunicación aparece como un elemento fundamental haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los canales de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes. Para la implementación de un modelo de gestión de Calidad Total, el logro de una comunicación eficaz es un requisito indispensable; si existe una comunicación eficaz, o al menos de esta manera lo perciben quienes integran la organización, será mucho más fácil implementar modificaciones o programas de mejora relacionados con la gestión de Calidad Total. (11)

### 3.8 PROCESO DE COMUNICACIÓN

Muchos creen que es un proceso simple porque se comunican de modo espontáneo o sin esfuerzo. Pero suele ser compleja y las posibilidades de enviar o recibir mensajes erróneos son infinitas, de tal manera que para que sea efectiva deben estar presentes elementos clave en el proceso de comunicación. <sup>(14)</sup>

El proceso comienza con un propósito, expresado como un mensaje, para transmitirlo. Éste pasa entre una fuente, el emisor o transmisor y un receptor. El mensaje se convierte en una forma simbólica, denominada codificación, que pasa a través de algún medio o canal al receptor, quien traduce de nuevo el mensaje del transmisor, proceso denominado decodificación. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra. A lo largo de todo el proceso, hay alteraciones que interfieren con la transmisión, la recepción o la retroalimentación de un mensaje, a este elemento se le conoce como ruido. <sup>(3)</sup>

De lo anterior, debemos señalar los componentes o elementos clave que componen el proceso de comunicación y que se muestran en la figura 2.

#### **EMISOR**

El emisor, transmisor o fuente del mensaje, inicia el proceso de comunicación. La fuente suele ser una persona que trata de enviar un mensaje hablado, escrito, en lenguaje de señas o no verbal a otra persona o personas. La autoridad y experiencia que se le atribuyen al emisor son factores importantes que influyen en cuánta atención recibirá el mensaje. El emisor trata de elegir el tipo de mensaje y el canal más efectivos. Luego, el emisor codifica el mensaje. Existen cuatro condiciones que influyen en la eficacia de ese mensaje: las destrezas, las actitudes, el conocimiento del emisor y el sistema sociocultural. Si el emisor no tiene las destrezas requeridas, el mensaje no llegará al receptor en la forma deseada. Además, cualquier idea preexistente (actitudes) que el emisor tenga sobre diversos temas afectará la manera en que se comunique. También, la

cantidad de conocimientos que la fuente tenga sobre un tema afecta el mensaje transmitido, no podemos comunicar lo que no sabemos y si el conocimiento es demasiado amplio, es probable que tampoco se entienda el mensaje. Por último, el sistema sociocultural a través de las creencias y valores influye en lo que comunicamos y cómo nos comunicamos. (15, 16)

## **CODIFICACIÓN**

Es el proceso de traducir los pensamientos o sentimientos a un medio: escrito, visual o hablado, que transmite el significado pretendido. La codificación es poner el mensaje en un código común para emisor y receptor, mediante un conjunto de signos y símbolos conocidos por ambos interlocutores. (10)

## **MENSAJE**

Se trata de la información, el contenido comunicativo que el emisor transmite, es el núcleo del proceso de comunicación. Un mensaje es el producto físico real codificado por la fuente. Puede ser el documento escrito, el discurso oral, e incluso, los gestos y las expresiones faciales que usamos. El mensaje mismo puede distorsionar el proceso, sin importar los tipos de herramientas o tecnologías de apoyo que se usan para transmitirlo. El mensaje recibe la influencia de los símbolos utilizados para transferir significado (palabras, dibujos, números, etc.), el contenido del mensaje mismo y las decisiones que toma el emisor para seleccionar y ordenar tanto los símbolos como el contenido. (3, 17)

## **CANAL O MEDIO**

Es el vehículo a través del cual viaja el mensaje, son los medios que utilizan el emisor y el receptor para poder comunicarse. El canal elegido para comunicar el mensaje también puede ser afectado por el ruido. Ya sea una conversación

personal, un mensaje de correo electrónico o un memorando para toda la empresa, las distorsiones pueden ocurrir. Si los canales de recepción no funcionan bien o el receptor ha puesto una barrera, el mensaje puede llegar a perderse. Es común que las organizaciones dispongan de varios canales de comunicación, o medios, para enviar mensajes. Por lo general, los mensajes son escritos, verbales o una combinación de ambos. Alguna clase de pista no verbal, como una sonrisa o un ademán, acompaña a la mayoría de los mensajes verbales. En la actualidad se tiene confianza en la transmisión electrónica de los mensajes. (3, 16)

## **DECODIFICACIÓN**

La decodificación es traducir los símbolos de un mensaje para interpretar su significado. Es el proceso por medio del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información que tiene sentido para él. La codificación y decodificación son fuentes posibles de errores, pues el conocimiento, las actitudes y la personalidad son filtro y producen ruido al traducir los símbolos en significado. (2, 15)

## **RECEPTOR**

Es la persona o personas que reciben el mensaje emitido. Es el individuo a quien se dirige el mensaje, sin embargo, antes de que el mensaje pueda ser recibido, los símbolos que contiene se deben traducir a una forma que el receptor pueda entender (decodificación). Si el mensaje no llega al receptor, la comunicación no ocurre, situación que se presenta cuando el mensaje le “llega” pero él no consigue comprenderlo. Del mismo modo que el emisor estaba limitado por sus destrezas, actitudes, conocimientos y sistema sociocultural, también lo está el receptor. Y así como el emisor debe ser diestro para escribir o hablar, el receptor debe ser diestro para leer o escuchar. El conocimiento de una persona influye en su habilidad para

recibir. Más aún, las actitudes y los antecedentes socioculturales del receptor pueden distorsionar el mensaje. (3, 18)

## **RETROALIMENTACIÓN O FEEDBACK**

La retroalimentación o feedback es el paso final del proceso de comunicación. Sin la retroalimentación es difícil saber si un mensaje se ha recibido y comprendido. El paso de la retroalimentación también influye las reacciones del receptor. Si éste actúa como pretende el emisor, significa que el mensaje se ha recibido satisfactoriamente. Si esta retroalimentación no tuviera lugar, la comunicación no existiría, ya que no habría un proceso de “ida y vuelta”, no habría interacción bilateral, sólo transmisión de información a nivel unilateral. Como la retroalimentación se puede transmitir a través de los mismos tipos de canales que el mensaje original, enfrenta la posibilidad de distorsión. (3, 13, 16)

## **AMBIENTE**

Un pleno conocimiento de la comunicación requiere conocer el ambiente en que los mensajes se transmiten y reciben. La cultura organizacional es un factor ambiental clave que influye en la comunicación. Es más fácil transmitir mensajes que pueden provocar controversia si hay un alto nivel de confianza y respeto que si no lo hay. (16)

## **RUIDO**

Es cualquier alteración que interfiere con la transmisión, la recepción o la retroalimentación de un mensaje. Las distracciones como el ruido influyen en todos los componentes del proceso de comunicación. En este contexto, el ruido es cualquier cosa que interrumpe la comunicación, incluyendo las actitudes y emociones del receptor, así como el estrés del trabajo, el temor, la ambivalencia y

la fuerte convicción de una posición opuesta. Los chirridos de la maquinaria, la música, las conversaciones de los compañeros de trabajo y los timbres de teléfonos celulares se encuentran entre los diversos ejemplos de ruido en el lugar de trabajo. (3, 13, 16)



**Figura 2. Elementos del proceso de comunicación.**

### **3.9 CANALES DE COMUNICACIÓN**

El canal o medio es la ruta que sigue un mensaje desde el emisor hasta el receptor, son las vías que se dispone en una empresa o entidad para solicitar, recibir y enviar información; utilizamos el concepto de medio cuando nos referimos a un sistema global de información, y nos referimos a canales cuando señalamos el recurso físico o humano por el cual mandamos el mensaje. La selección del canal adecuado puede tener importante consecuencia sobre la eficacia de las comunicaciones y depende del tipo de mensaje a comunicar. Los canales difieren en su capacidad de transmitir información y pueden ser clasificados como ricos y

pobres. La riqueza de información es la capacidad del canal para llevar la información. No todos los canales pueden llevar la misma riqueza de información, como se muestra en la Figura 3. No se debe olvidar que cada canal ofrece ventajas y desventajas; todos son un medio eficaz en las circunstancias apropiadas. La selección de un canal depende de si el mensaje es rutinario o no. Los mensajes no rutinarios suelen ser ambiguos, se refieren a sucesos novedosos y generan malos entendidos, por ejemplo cuando se debe comunicar una reestructuración organizativa, despidos, fusiones con otras empresas, o introducción de nuevas líneas de productos. A menudo se caracterizan por presiones de tiempo y por la sorpresa. Podemos comunicarlos bien escogiendo canales ricos, los de tipo oral, ya que brindan la máxima cantidad de información, palabras, posturas, expresiones faciales, gestos, entonaciones y retroalimentación inmediata. En cambio, una comunicación rutinaria es simple y fácil. Los mensajes rutinarios transmiten datos o estadísticas, mensajes sencillos como por ejemplo, turnos de utilización de una máquina, horario de reunión semanal, fechas de la comida anual, entre otros. Pueden realizarse eficazmente mediante un canal de menor riqueza, como los medios impersonales escritos que no permiten la retroalimentación y ofrecen pocas pistas informativas del mensaje, como ejemplos se pueden mencionar panfletos y boletines o un memorando puesto en la pizarra de la planta. (3, 14, 19, 20)



**Figura 3. Riqueza de información de los canales**

Tomar en cuenta las siguientes preguntas permitirá evaluar los diversos canales de comunicación:

1. Retroalimentación. ¿Qué tan rápido puede responder el receptor al mensaje?
2. Capacidad de complejidad. ¿Puede procesar el canal mensajes complejos?
3. Potencial de amplitud. ¿Cuántos mensajes diferentes se pueden transmitir usando este canal?
4. Confidencialidad. ¿Pueden los comunicadores estar razonablemente seguros de que reciben sus mensajes sólo aquéllos a quienes van dirigidos?

5. Facilidad de codificación. ¿Puede el emisor usar este canal fácil y rápidamente?
6. Facilidad de decodificación oportuna. ¿Puede el receptor decodificar los mensajes fácil y rápidamente?
7. Limitación en tiempo y espacio. ¿Necesitan los emisores y receptores comunicarse al mismo tiempo y en el mismo espacio?
8. Costo. ¿Cuánto cuesta usar este canal?
9. Calidez personal. Este canal ¿qué tan bien transmite calidez interpersonal?
10. Formalidad. ¿Tiene este canal el nivel necesario de formalidad?
11. Capacidad de detección. ¿Permite este canal buscar o detectar fácilmente el mensaje para obtener información importante?

El canal o medio que se elija finalmente debe reflejar las necesidades del emisor, las características del mensaje, las características del ambiente y las necesidades del receptor.

Los canales o medios más utilizados para la comunicación organizacional son la interacción verbal u oral, comunicaciones escritas, comunicaciones no verbales y medios electrónicos. <sup>(3)</sup>

### **3.9.1 COMUNICACIÓN VERBAL**

Es la principal forma de llevar a cabo el proceso comunicativo, utiliza los canales de comunicación vocal-auditivo y gráfico-visual, por lo que se subdivide en comunicación oral y comunicación escrita. La primera se identifica como la comunicación verbal de la cual existen múltiples formas y se realiza a través de signos orales y palabras habladas, la forma más evolutiva de la comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones. Por otro lado, las formas de comunicación escrita también son muy variadas y numerosas, emplea representaciones gráficas de signos y recursos ortográficos. (2, 16, 21)

#### **a) COMUNICACIÓN ORAL**

Las personas se comunican con los demás con mayor frecuencia mediante la palabra hablada, es decir a través de un canal vocal-auditivo y por medio de un lenguaje estructurado, que da lugar a palabras, ideas, sentimientos, oraciones, conceptos, etcétera. Las personas hacen uso de la lengua según el nivel socioeconómico y la situación comunicativa en que se encuentren, por lo tanto se pueden distinguir diferentes niveles de los cuales se destacan tres. En el nivel formal se observan estrictamente las reglas gramaticales y se adopta un tono serio. No admite contracciones, ni expresiones, ni modismos que rompan con las normas fonéticas y ortográficas del lenguaje; el lenguaje coloquial, también llamado informal o convencional, lo emplean las personas en su comunicación diaria y no obedece de manera rígida a las reglas lógicas y gramaticales, es producto del uso diario y común, que permite cambios fonético y gráficos sin alterar el significado. Por último, el lenguaje vulgar es escaso y de pobre vocabulario, se reemplaza por gestos y palabras groseras, tiene poca estructuración y se presenta con errores fonéticos, sintácticos, léxicos y uso de expresiones defectuosas. (12)

La comunicación oral dentro de una organización puede presentarse frente a frente, en grupo, a través de discursos, discusiones, por vía telefónica, por medio de videoconferencias, correo de voz, entre otras.

Las ventajas de la comunicación oral son sus rápidas transmisiones, brindan la máxima cantidad de información, palabras, posturas, expresiones faciales, gestos, entonaciones y retroalimentación inmediata. Se pueden transmitir un mensaje verbal y recibirse una respuesta en tiempo mínimos. Si el receptor no está seguro del mensaje, la rápida retroalimentación permite al emisor detectar la incertidumbre y corregirla. La desventaja principal de la comunicación oral surge cuando un mensaje tiene que pasar a través de cierto número de personas. Entre más gente se involucre, mayor será el potencial de distorsión. Cada persona interpreta el mensaje y cuando llega a su destino, frecuentemente es muy distinto del original. Otra desventaja de la comunicación oral es que no queda registrada.

(12)

Algunos consejos para dominar la comunicación oral son los siguientes:

1. Pronunciar correctamente: Nuestros órganos de fonación nos permiten pronunciar todos los sonidos de la lengua. Por esta razón, deben evitarse formas de expresión como “pa que no le falta” (para que no le falte) o “pa tras” (para atrás).
2. Cuidar la velocidad al hablar: Se debe evitar hablar rápidamente porque se dificulta la capacidad de entendimiento, así como también la lentitud, porque resulta desesperante.
3. Controlar los gestos: Los gestos pueden ser un apoyo al hablar, pero la gesticulación, el excesivo movimiento de las manos, puede reflejar inseguridad, mala educación del hablante y distraer al receptor.

4. Cuidar el tono de voz: Que la voz sea audible, no desentonante ni agresiva. Que pueda ser escuchada sin que sea necesario el gritar.
5. Reflexionar sobre lo que se va a decir: No precipitar juicios. Disponer las ideas ordenadamente.
6. Evitar las muletillas y repeticiones de palabras: Las muletillas o comodines son palabras vacías que solo sirven para poner en evidencia una inseguridad. Como por ejemplo:
  - Es que...
  - Pues...
  - Eh...eh...
7. Dejar hablar a los demás: Debe tenerse presente que un diálogo es una conversación entre dos. No interrumpir a la persona con quien se habla y dar espacio a su intervención. La cortesía es el secreto de una conversación armoniosa.
8. Naturalidad: Conservar la espontaneidad y naturalidad de los movimientos y el tono. Los gestos y tonos forzados son recibidos con desagrado por los interlocutores.

Además deben considerarse los siguientes aspectos:

- Un lenguaje preciso
- Evitar ambigüedades
- Dar un orden lógico a lo que se expresa
- Uso de vocabulario adecuado (2, 13, 16, 17, 18)

## **b) COMUNICACIÓN ESCRITA**

La comunicación escrita consiste en utilizar la palabra escrita, a través de representaciones gráficas de signos y recursos ortográficos; incluye memorandos, cartas, correo electrónico, publicaciones de la organización, periódicos murales y cualquier otro instrumento que sirva para transmitir palabras o símbolos escritos. Las principales ventajas de la comunicación escrita son que es tangible, comprobable y más permanente que la oral. Normalmente, tanto el emisor como el receptor llevan un registro de la comunicación escrita. Pueden guardar el mensaje durante un tiempo indefinido. Si existen dudas acerca del contenido del mensaje, éste estará físicamente disponible para referencias futuras. Esta característica es especialmente importante en el caso de comunicados complejos o largos. Por supuesto, los mensajes escritos tienen sus inconvenientes. Los textos tal vez sean más precisos, pero también requieren más tiempo; otra gran desventaja es la retroalimentación o, la falta de ésta. La comunicación oral permite a los receptores responder de inmediato a lo que piensan que han escuchado. Sin embargo, la comunicación escrita no incluye este mecanismo de retroalimentación. El hecho de enviar un memorando o una correo electrónico no garantiza que éste sea recibido y, en caso de que lo sea, no garantiza que el receptor lo interprete tal como pretendió el emisor. Este segundo punto también es relevante en el caso de los comunicados orales, pero en ello es mucho más fácil pedir al receptor que resuma lo que hemos dicho. Una síntesis exacta nos presenta evidencia de que el mensaje ha sido recibido y entendido. (1, 2, 18)

Al igual que la comunicación oral, la escrita también se apoya en las reglas gramaticales existentes y además debe considerarse lo siguiente:

- ¿A quién se le escribe? Para usar el tono y estilo correctos que permitan más o menos llaneza, confianza, respeto o consideración.
- ¿Por qué se escribe? Qué se pretende decir y cómo se dice, al exponer con claridad la idea, lo que justificará la comunicación.

- ¿Cómo escribir? Hay que darle a la comunicación una redacción correcta, un estilo apropiado y directo, sin ambigüedades que produzcan confusión.
- ¿Para qué se escribe? Toda comunicación debe ser justificada, no se debe exceder en su contenido o alargar innecesariamente lo que puede decirse con menos palabras.
- ¿Cómo presentarla? Cualquier comunicación debe ir presentada en forma limpia y ordenada. (1, 2, 18)

### **3.9.2 COMUNICACIÓN NO VERBAL**

Las formas de comunicación más obvias son la oral y la escrita, sin embargo, no son las más significativas, éstas son las comunicaciones no verbales. Una parte importante de la comunicación organizacional se produce también con la comunicación no verbal, es decir, la transmisión de mensajes por medios distintos a las palabras. El lenguaje corporal se refiere a estos aspectos de comunicación no verbal directamente relacionados con movimientos del cuerpo, como gestos y posturas. La comunicación no verbal suele complementar en vez de sustituir la escritura, el habla o el lenguaje de señas. (16)

El propósito general es expresar el sentimiento detrás de un mensaje. Incorpora una amplia gama de conductas. Sin embargo, puede dividirse en las siguientes ocho categorías:

#### **AMBIENTE**

El ambiente físico en que el mensaje tiene lugar transmite un significado. Aquí se podría incluir la decoración de la oficina, el tipo de automóvil y el restaurante u hotel que se escoge para una reunión de negocios. Las transacciones importantes

se suelen negociar y cerrar en restaurantes lujosos, mientras que negociaciones sobre algunos encargos de trabajo podrían realizarse en un restaurante de estilo familiar.

## **COLOCACIÓN DEL CUERPO**

La manera en que el emisor coloca el cuerpo, en relación con el de alguien más, es otra forma de transmitir mensajes. Enfrentar a una persona en un estilo casual, relajado, indica aceptación, lo mismo que acercarse a ella. Sin embargo, acercarse demasiado puede percibirse como una violación del espacio personal y provocar rechazo.

## **POSTURA**

Otra pista utilizada para conocer la actitud de otra persona es su postura. Si el receptor se inclina hacia la otra persona sugiere que su actitud es favorable hacia el mensaje que se le está tratando de comunicar. Si, por el contrario, el receptor se inclina hacia atrás estaría transmitiendo el mensaje opuesto. Pararse derecho, por lo general, es un indicador de autoconfianza, mientras que adoptar una postura desgarbada es un signo de poca confianza en uno mismo.

## **ADEMANES**

Aquí se incluye mover las manos con frecuencia para expresar aprobación y extender las palmas hacia fuera para indicar perplejidad.

## **EXPRESIONES Y MOVIMIENTOS FACIALES**

La expresión particular en la cara y los movimientos de una persona ofrecen pistas confiables sobre la aprobación, desaprobación o incredulidad respecto a un mensaje.

## **TONO DE VOZ**

Aspectos de la voz como tono, volumen, calidad y velocidad del habla pueden comunicar confianza, nerviosismo o entusiasmo. A menudo la inteligencia de una persona se juzga por el tono de voz.

## **ROPA, VESTIDO Y APARIENCIA**

La imagen de una persona puede transmitir mensajes como, “me siento poderoso” y “creo que esta reunión es importante”. Por ejemplo, si una persona utilizara el mejor traje de negocios para una entrevista de evaluación del desempeño estaría transmitiendo: “Yo creo que esta reunión es muy importante”.

## **REFLEJO**

El reflejo es construir cercanía con otra persona imitando su tono de voz, ritmo de respiración, movimientos corporales y lenguaje. Este reflejo se apoya 10% en medios verbales, 60% en el tono de voz y 30% en la fisiología del cuerpo. Una aplicación específica del reflejo es adoptar la postura, movimiento ocular y movimiento de manos de la otra persona con el fin de que ésta se sienta más relajada. <sup>(16)</sup>

Una de las muchas aplicaciones prácticas de la comunicación no verbal es proyectar entusiasmo y confianza con el lenguaje corporal. Por lo que se recomienda lo siguiente:

- Relaje su expresión facial: Una expresión apretada, enojada, provoca que la gente la crea inabordable. Relaje sus músculos y busque oportunidades de sonreír y asentir con la cabeza.
- Acérquese a quien emite el mensaje: Sus compañeros de trabajo consideran que los estás escuchando con mucha atención si se inclina ligeramente hacia ellos cuando hablan. Ésta es una forma sutil de demostrar que usted quiere escuchar cada palabra.
- Gesticule para reforzar un punto: Si le emociona o agrada una idea, no se limite a las palabras para comunicar estos sentimientos. Empuñe una mano, aplauda o señale con aprobación a la persona que habla. Utilice el ademán que considere sea más natural. <sup>(16)</sup>

Las personas emplean todas estas formas, implícita o explícitamente para comunicarse con otras personas. Las categorías de comunicación no verbal pueden clasificarse en 3 grandes grupos:

- El comportamiento cinésico incluye los movimientos del cuerpo, por ejemplo gestos, expresiones faciales, movimientos de los ojos y postura. La proxemia es la influencia de la proximidad en el proceso de comunicación.
- El paralenguaje está conformado por los aspectos vocales de la comunicación, que se refieren a la forma en que se dice algo, más que a lo que se dice; el tono de voz, la somnolencia y la rapidez se encuentran dentro de este grupo.

- El lenguaje del objeto se concentra cuando se emplean cosas materiales para comunicar algo, por ejemplo vestimenta, maquillaje, muebles y aspectos de la arquitectura. (2)

Las personas combinan la forma verbal con la no verbal para generar estilos específicos de comunicación, a pesar de las recomendaciones se debe tener presente que muchos signos no verbales son ambiguos. Por ejemplo, una sonrisa por lo común indica acuerdo y calidez, pero también puede indicar nerviosismo. (2)

### **3.9.3 COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE MEDIOS ELECTRÓNICOS**

Los avances en la tecnología de la información han influido en la cantidad y la calidad de las comunicaciones dentro de las organizaciones. En ocasiones, la influencia ha sido positiva, pero en otras ha reducido la efectividad de la comunicación. (16)

#### **a) CORREO ELECTRÓNICO**

El correo electrónico ha tenido dos efectos importantes en la comunicación organizacional. Primero, los mensajes escritos reemplazan muchos intercambios telefónicos y personales, hasta el punto que se estima que 23 millones de trabajadores en Estados Unidos y Canadá están conectados por redes de correo electrónico. Los miembros del grupo a menudo se mantienen en contacto regular con otros sin necesidad de tener largas reuniones o conversaciones telefónicas. Segundo, la gente recibe más mensajes de los que recibía por papel y teléfono. Muchos administradores y profesionales procesan más de cien mensajes de correo electrónico al día. (16)

El correo electrónico facilita la comunicación en muchas formas, incluso con personas de varias partes del mundo con las que intercambia información sin preocuparse de los diferentes horarios al tratar de conectarse. Una consecuencia más sutil del correo electrónico es que mejora la democracia industrial. Ray Maghroori, decano de la escuela de negocios de San Francisco State University, señala: “Hace diez o veinte años no había forma de que el trabajador promedio se comunicara con los líderes”. Hoy día, los mensajes ya no tienen que pasar por el filtro de las capas de administración. <sup>(16)</sup>

Un problema extendido con el correo electrónico es que estimula el envío indiscriminado de mensajes con información trivial, la distribución masiva de información que es de interés sólo para un número limitado de personas, el intercambio de bromas y filosofías personales, y la solicitud de información que en apariencia no es importante, por lo que se recomienda seguir estos consejos para aumentar la efectividad de la comunicación electrónica:

- Que sea simple. Cada mensaje debe tener sólo una pieza de información o petición de acción, de modo que sea más fácil responder.
- Incluya un paso de acción. Bosqueje con claridad qué tipo de respuesta es la que busca, así como cualquier fecha límite aplicable.
- Utilice la línea de asunto para su provecho. Términos genéricos como “detalles” o “recordatorio” no describen el contenido de su mensaje o si éste es susceptible al paso del tiempo. Así que se puede retrasar su lectura.
- Tenga cuidado al escribir correos electrónicos. Organice claramente sus pensamientos para evitar mandar correos electrónicos con información confusa o incompleta. Nunca use lenguaje vulgar.

- Revise su redacción. Redacte su mensaje en un estilo de negocios y verifique cuidadosamente que no tenga errores gramaticales y tipográficos.
- Sea considerado. Utilice “por favor” y “gracias” incluso en mensajes breves.
- No incluya información confidencial. El correo electrónico en ocasiones se transmite también a receptores a los que no iba dirigido. Si su mensaje es en alguna forma confidencial, establezca una reunión o deje un mensaje de voz en el que solicite la confidencialidad. <sup>(16)</sup>

## **b) TELÉFONO**

La búsqueda de información por teléfono suele ser rápida, directa y eficaz. Cabe destacar que la información obtenida telefónicamente es muy rápida, pero no es oficial y, por lo tanto, no ofrece garantía de fiabilidad, por eso hay casos en que necesita ser confirmada por escrito. Es muy importante disponer de una base de datos propia con todos los teléfonos de interés para la organización: clientes, proveedores, fabricantes, distribuidores, centros de información, de documentación, librerías, información telefónica y asociaciones del sector. <sup>(22)</sup>

## **c) FAX**

El fax ofrece la ventaja de enviar y recibir documentos escritos en otro punto remoto con solo marcar un número de teléfono. Suele ser rápido y fiable, pero para ciertos aspectos no es adecuado. La falta de calidad gráfica puede ser determinante. <sup>(22)</sup>

#### **d) LUGAR DE TRABAJO ALTERNO**

Una desviación importante del sistema de trabajo tradicional es el lugar de trabajo alterno, es decir, una combinación de prácticas de trabajo no tradicionales, ambientales y ubicaciones que contemplan la oficina tradicional. Además de trabajar en casa, el lugar de trabajo alterno puede incluir laborar en una pequeña oficina vía satélite, compartir una oficina o un cubículo, o recibir una computadora laptop y un teléfono celular como sustituto de un espacio privado de trabajo. <sup>(16)</sup>

El trabajo a distancia es un arreglo en el cual los empleados utilizan computadoras para cumplir con sus responsabilidades regulares de trabajo en casa o en una oficina satélite. Los empleados que son trabajadores a distancia generalmente utilizan computadoras vinculadas a la oficina principal de la compañía. La gente que trabaja en casa se conoce como *trabajador a distancia*. A la mayoría de este tipo de trabajadores les fue asignada una computadora de la compañía, o bien, poseen su propia computadora y el resto del equipo. Además de utilizar las computadoras para comunicarse con la oficina de su patrón, los trabajadores a distancia asisten a reuniones en las instalaciones de la compañía y se mantienen en contacto por teléfono y teleconferencias. <sup>(16)</sup>

Un gran reto en la comunicación para los trabajadores a distancia es que se apoyan tanto en el correo electrónico que quedan fuera de las interacciones sociales del trabajo, tan importantes para mucha gente, por lo que se estimula a los trabajadores a distancia a pasar algún tiempo en la oficina tradicional en comunicación de persona a persona con otros trabajadores. Evitar tales contactos puede conducir a sentimientos de aislamiento y de no ser parte de la red de comunicaciones de la oficina. <sup>(16)</sup>

#### **e) TECNOLOGÍA DE PRESENTACIÓN**

En la actualidad están en boga las diapositivas presentadas por computadoras, como Power Point, e incluso los proyectores de transparencias también son parte

de la tecnología de presentación. Oradores de todo tipo de organizaciones complementan su charla con transparencias, y a menudo organizan su presentación alrededor de ellas. Mucha gente desea que las presentaciones se reduzcan a conceptos marcados con balas y gráficas que capten su atención. La habilidad para preparar una presentación con transparencias se ha convertido en un talento indispensable para la supervivencia corporativa. El público se ha acostumbrado a observar una amplia gama de gráficas impresionantes durante las presentaciones orales. <sup>(16)</sup>

En este caso, el reto de la comunicación radica en que durante una presentación oral el principal medio de conexión entre el emisor y el receptor sea el contacto visual. Cuando el movimiento de la pantalla, los sonidos de la computadora o los excelentes colores desvían constantemente la atención del público del presentador, tanto el contacto visual como el mensaje se desvirtúan. Otro problema es que el orador que sustituye el contacto persona a persona por el apoyo en multimedios puede estar comunicando de manera sutil el mensaje: “en realidad, no soy necesario”. <sup>(16)</sup>

La consecuencia para los presentadores es que deben encontrar una forma de integrar sus habilidades oratorias con la nueva tecnología. Uno de los mayores retos es aprender cómo manejar el equipo y mantener contacto visual y de voz en todo momento. A continuación se ofrecen algunas sugerencias:

- Revela sus puntos sólo en la medida que sea necesario. Proyecte las transparencias con el proyector o computadora sólo cuando sea indispensable, y utilice un cursor o un apuntador de láser, para acentuar el argumento.
  
- Diríjase al público y no a la pantalla. Un gran problema con las transparencias de computadora es que es probable que tanto el presentador como el público se enfoquen continuamente en la pantalla. Si

el presentador minimiza el tiempo de observación de la transparencia y dedica suficiente tiempo a mirar al público, será más fácil mantener contacto con éste.

- Mantenga la diapositiva a la vista del público hasta que entienda el punto. A menudo, los presentadores proyectan las transparencias de manera tan rápida que no dan suficiente tiempo al público para que comprenda su significado. También es importante que los presentadores sincronicen las diapositivas con sus comentarios. <sup>(16)</sup>

#### **f) SISTEMA DE RECONOCIMIENTO DE VOZ**

Una tecnología que se ha popularizado en años recientes se centra en los métodos de comunicación con dispositivos electrónicos de voz, en lugar de comandos de computadora o toque de botones. Un sistema de reconocimiento de voz es un dispositivo electrónico que puede ser comandado por la voz. Un sistema de esta índole en la oficina puede funcionar como una secretaria virtual. Construida con una voz humana, la máquina puede hacer llamadas telefónicas, dirigir las llamadas que entran a un número específico, transmitir otras y recibir mensajes telefónicos. El uso más extendido de los sistemas de reconocimiento de voz es, complementar o reemplazar el uso del teclado. <sup>(16)</sup>

Un reto de las comunicaciones que utilizan los sistemas de reconocimiento de voz es que el emisor debe articular con claridad y lentitud. Los sistemas funcionan mejor cuando se utilizan con un vocabulario limitado y comandos cuidadosamente estructurado. Los programas de computadora se apoyan en una entrada precisa de datos, mientras que las palabras habladas, por lo general, son imprecisas. Cada voz humana es única, y palabras idénticas pueden tener significados diferentes si se pronuncian con diferentes inflexiones o en diferentes contextos. <sup>(16)</sup>

Algunos sistemas de reconocimiento de voz están programados para adaptarse a la entonación regional y acentos del único o típico usuario del sistema. En esta forma, la computadora podría diferenciar entre sutilezas tales como la

pronunciación de “yo” en una expresión. Incluso con las características programadas, los sistemas de reconocimiento de voz requieren que haga hincapié en un habla clara y precisa.

A pesar de estos avances clave en la aplicación de la tecnología de información a las comunicaciones, sigue siendo válido el método del proceso de la comunicación. Los empleados de todos los niveles organizacionales deben conocer esos factores para enviar y recibir mensajes de manera eficaz, y para estar conscientes de la posibilidad de que haya ruido. <sup>(16)</sup>

### **3.10 REDES DE LA COMUNICACIÓN**

Los mensajes en las organizaciones viajan en muchos caminos o rutas diferentes, se entiende por redes de comunicación las vías que sigue el flujo de mensajes entre el personal de una organización, es decir, estas redes definen los canales por los cuales fluye la información, hay que remarcar que no se limitan a la simple transmisión de información, sino que implican códigos, gestos, emociones que son decodificables e interpretables por las demás personas implicadas.

Las redes de comunicación pueden ser formales o informales, y dividirse en categorías determinadas por la dirección que siguen. Estas redes de comunicación son “complementarios y sustituibles”. Se asegura que entre estas dos redes existe una relación importante porque la comunicación formal “rara vez satisface completamente las necesidades de información de los miembros de la organización, así que desarrollan un rumor para recolectar los tipos de información interesante que no pueden obtener de los canales formales”. Es necesario que la comunicación formal transmita la máxima información que pueda ser relevante para los distintos grupos que configuran el activo humano de la compañía, porque de ello depende la existencia en mayor o menor medida de los rumores como medios complementarios de información informal. La principal función de las redes de comunicación organizacional es “permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas”, transmitiendo mensajes que informen y que

“ ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma”. (2, 3, 11, 16)

#### **a) REDES DE COMUNICACIÓN FORMAL**

Las redes de comunicación formal son las rutas oficiales para enviar la información dentro y fuera de las organizaciones, mantiene una estructura jerárquica definida, fluye dentro de la cadena de mando o de la responsabilidad de las tareas definidas por la organización. Cada empresa debe y tiene que estar sujeta a algún tipo de comunicación formal. La comunicación formal está perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización. La estructura planificada que se establece para el buen funcionamiento de la organización presenta los canales de comunicación formal. Estas redes son “herramientas administrativas extremadamente importantes para dirigir, coordinar y estructurar actividades de organización”. Por ejemplo, cuando un gerente pide a un empleado que termine una tarea, se está comunicando formalmente. Lo mismo hace el empleado que atrae la atención de su gerente hacia un problema. Cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos se clasificaría como formal. A continuación en la Figura 4 se muestran las redes de comunicación formal. (3, 17)

## REDES DE COMUNICACIÓN FORMAL

TIPO DE RED	CARACTERÍSTICAS
<p style="text-align: center;">Red en cadena</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las comunicaciones se establecen con el miembro más próximo</li> <li>▪ Ningún miembro está totalmente aislado</li> <li>▪ La persona que está en el centro de la línea está mejor informada</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Red en estrella</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El individuo del centro puede comunicarse con todos los demás</li> <li>▪ Resulta muy eficaz para tareas simples</li> <li>▪ Solo el individuo que tiene una posición central tiene un lugar privilegiado: en el resto se da sensación de frustración</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Red en Y</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Combina la red en cadena y en estrella</li> <li>▪ Es efectiva para realizar acciones complejas divididas en múltiples acciones más simples</li> <li>▪ Los miembros lejanos del centro se sienten frustrados</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Red en círculo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay comunicaciones transversales</li> <li>▪ Ningún miembro está aislado</li> <li>▪ La información se puede deformar o perder</li> <li>▪ La transmisión de información es lenta</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Red de vías múltiples</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permite a los miembros comunicarse</li> <li>▪ Se da una gran satisfacción entre los miembros y un alto sentimiento de participación</li> <li>▪ Puede ocasionar una pérdida de tiempo o falta de coordinación</li> </ul>

**Figura 4. Redes de comunicación formal**

En líneas generales las tipologías de redes en cadena, en estrella y en “Y” son más eficaces ya que poseen un grado más elevado de centralización de la información. El resto son tipologías más descentralizadas, pero aumentan el nivel de satisfacción de todos los miembros porque los hace más partícipes de las informaciones transmitidas. (22)

## **b) REDES DE COMUNICACIÓN INFORMAL**

La comunicación informal es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados platican entre sí en el comedor, al caminar por los pasillos o mientras realizan cualquier otra actividad, establecen una comunicación informal. La comunicación informal es la red de canales no oficiales de comunicación que complementan los canales formales. La mayor parte de estas redes informales son establecidas por determinadas personas que forman parte de la organización y que tienen intereses particulares, que les llevan a provocar la distorsión de los mensajes que fluyen por los canales formales y a crear situaciones de descontento o inestabilidad, incluye rumores, noticias anónimas y chismes. La red informal interpreta y reinterpreta la información que proviene de las redes formales de la organización y produce sus propias informaciones al margen. Los problemas pueden surgir cuando la información de las redes informales supera a la de las redes formales. Por otro lado, este tipo de redes también representan un efecto positivo para la organización, entre los efectos positivos cabe destacar que conllevan una mayor efectividad en el trabajo y un ambiente laboral más agradable y motivador. También se utilizan para promover actividades extra-laborales, que a su vez actúan como un factor integrador y de fidelidad. Además, en las organizaciones estas redes se utilizan como sustitutivas de aquellas redes formales ineficientes, ya que resultan más rápidas y eficaces. (3, 16, 22)

El rumor es el principal vía de comunicación informal en las organizaciones. El término se refiere a esas rutas confusas que pueden distorsionar la información.

Por lo común, se piensa que el rumor se utiliza para hacer circular información negativa y chismes. Sin embargo, en ocasiones se utiliza en forma deliberada para diseminar información en líneas informales. Por ejemplo, la administración superior podría utilizarlo para hacer creer a los empleados que pueden contratar cierto trabajo en el exterior si no se vuelven más productivos. Aunque los planes todavía sean tentativos, hacer circular el rumor puede dar como resultado que se eleve la motivación y la productividad. (3, 16)

Los rumores son una fuerza de comunicación importante en las organizaciones y tienden a prosperar en aquellas que tienen una pobre comunicación organizacional. Más aún, un rumor activo se correlaciona con mayores niveles de estrés, amenazas e inseguridad.

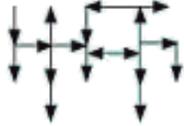
Para asegurarse que los rumores son más útiles que dañinos, la administración podría hacer lo siguiente:

- Estar conscientes de que la información vaga alimenta las malas interpretaciones y la ansiedad
- Promover una comunicación saludable y precisa
- Evitar ocultar las malas noticias
- Corregir la información equívoca relacionada con las políticas, prácticas y planes estratégicos de la organización (16)

Un problema con los rumores es que pueden distraer al personal, crear ansiedad y reducir la productividad. Un producto secundario frecuente de los falsos rumores sobre la reubicación de la compañía o una posible fusión es que algunos de los trabajadores más talentosos la abandonan con la esperanza de encontrar un empleo más estable.

Otra red informal de importancia son los encuentros casuales. El contacto informal no programado entre administradores y empleados puede ser un canal efectivo y eficiente de comunicación. Pueden producirse actos espontáneos de comunicación en la cafetería, cerca del bebedero de agua, en los pasillos y en el elevador. En sólo dos minutos el administrador podría obtener la información que, de manera normal, habría solicitado en una reunión de 30 minutos o mediante una serie de intercambio de correo electrónico.

No debemos olvidar que cuanto mejor establecidos estén las redes formales de comunicación y mayor sea su efectividad, menores serán las oportunidades de creación de flujos de comunicación informal. A continuación se muestran las redes de comunicación informales en la figura 5. (2, 3, 9, 11, 13, 16, 17)

TIPO DE RED	CARACTERÍSTICAS
<p data-bbox="329 974 513 1005">Red en línea</p> 	<ul data-bbox="662 995 1406 1083" style="list-style-type: none"> <li>▪ La información es transmitida hasta llegar a la última persona posible</li> </ul>
<p data-bbox="329 1152 513 1184">Red reticular</p> 	<ul data-bbox="662 1205 1406 1293" style="list-style-type: none"> <li>▪ Algunas personas que reciben la información no la transmiten, cortándose en ellas la transmisión</li> </ul>
<p data-bbox="329 1377 513 1409">Red casual</p> 	<ul data-bbox="662 1367 1406 1560" style="list-style-type: none"> <li>▪ La información se transmite sin orden y no puede llegar a todos. Depende de la relación entre los empleados y de la importancia que le den a esa información</li> </ul>
<p data-bbox="370 1598 472 1629">Rumor</p> 	<ul data-bbox="662 1629 1382 1717" style="list-style-type: none"> <li>▪ Una persona se encarga de informar a todos los que le rodean</li> </ul>

**Figura 5. Redes de comunicación informal**

### 3.11 DIRECCIONES DE LA COMUNICACIÓN

#### a) COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Este tipo de información en una organización es el flujo de información vertical que va de los niveles superiores hacia los niveles inferiores, es decir empieza con los mandos altos y fluye hacia abajo, pasando por los niveles administrativos, hasta llegar a los trabajadores de la línea o al personal que no tiene actividades de supervisión. Se reconoce que casi la mitad de las comunicaciones administrativas se realiza hacia los subordinados, mientras que el resto se divide entre la comunicación con superiores, compañeros, colaboradores y receptores externos. La finalidad es que el empleado o trabajador esté informado en todo momento de lo que acontece en su organización, así como hacerle sentir participe de la misma. La comunicación hacia abajo se usa para informar, dirigir, coordinar, evaluar a los empleados y reducir al máximo los canales informales que generan rumores dentro de la organización. Esta comunicación descendente incluye por lo general un planteamiento de misión y visión, los objetivos, la descripción de puestos, asignación de tareas y roles, instrucciones, políticas, directrices, normas, procedimientos y documentos. (2, 3, 11, 16, 19, 22)

La comunicación descendente presenta diversos problemas, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente, que están a menudo sobrecargados de mensajes, dando como resultado un exceso de órdenes que pueden confundir y frustrar a los empleados.
- Los superiores, a menudo, dan a sus subordinados órdenes contradictorias y mutuamente excluyentes, causándoles confusión y ansiedad.

- La comunicación descendente es, con frecuencia, poco clara, muchas órdenes son comunicadas con prisas y vaguedad, dejando a los subordinados inseguros en lo que se les ha ordenado hacer.
- Pueden existir dificultades por los términos utilizados, muy técnicos o cargados de jerga, haciendo que la comunicación sea poco precisa.
- Puede haber comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido, que va de un individuo a otro sin la seguridad del feedback, con la consiguiente distorsión acumulativa.
- La comunicación descendente puede reflejar la falta de consideración de los superiores hacia sus subordinados, con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en el interés, inteligencia o competencia de los receptores. (17)

Conseguir un flujo de comunicación descendente que sea eficaz, en una organización, implica una clara responsabilidad por parte de su más alta dirección, ya que es del todo imprescindible una clara predisposición y apoyo de ésta, siendo vital su implicación activa para lograr el correcto funcionamiento. Los fracasos de los administradores se deben en parte a que no han sido preparados para una comunicación eficaz. Un cimiento sólido a este respecto consta de cuatro requisitos previos que son:

1. Los administradores deben desarrollar una actitud positiva de comunicación. Deben convencerse de que la comunicación es parte de su trabajo.

2. Los administradores deben hacer un esfuerzo permanente por estar bien informados. Deben buscar información relevante de interés para los empleados, difundirla y contribuir a que éstos se sepan debidamente informados.
3. Deben planear su comunicación en forma consciente y hacerlo al inicio de todo curso de acción.
4. Deben generar confianza. La confianza entre emisor y receptor es importante en toda comunicación. Si los subordinados no confían en sus superiores, es improbable que pongan atención a sus mensajes o les concedan validez. <sup>(12)</sup>

#### **b) COMUNICACIÓN ASCENDENTE**

La comunicación ascendente es el flujo de información vertical que se presenta de niveles inferiores a niveles superiores de la organización. Es el canal más importante para mantener a la administración informada de lo que ocurre en la organización. La comunicación hacia arriba es muy importante, los beneficios son muchos y de distintos tipos:

- Da a conocer a los administradores cómo se sienten los empleados con sus empleos, colegas y la organización en general.
- Proporciona a los directivos el feedback adecuado acerca de los asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia.
- Es una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.

- Alivia tensiones, al permitir a los miembros inferiores de la organización compartan información relevante con sus superiores.
- Estimula la participación y el compromiso de todos; de este modo se intensifica la cohesión de la organización.
- Los administradores también obtienen ideas sobre la manera de mejorar las cosas. (2, 3, 11, 16, 17, 20, 22)

Algunos ejemplos de comunicación ascendente incluyen los informes de rendimiento elaborados por los empleados, cuadros de sugerencias, encuestas de actitudes de los empleados, procedimientos de quejas , debates entre gerentes y empleados, y sesiones de grupo informales en las que los empleados tienen la oportunidad de identificar y analizar problemas con su gerente o, incluso, con los representante de la gerencia de alto nivel. (3)

El grado de comunicación hacia arriba depende de la cultura organizacional. Si los gerentes han creado un ambiente de confianza y respeto y usan la toma de decisiones participativa o *empowerment*, habrá una importante comunicación ascendente al proporcionar los empleados información para las decisiones. Si el flujo bidireccional de la información se ve obstruido por una deficiente comunicación ascendente, la dirección superior de una empresa corre el riesgo de perder contacto con las necesidades de los empleados y de carecer de información suficiente para la toma de decisiones acertadas. (3)

La comunicación ascendente por otro lado puede presentar las siguientes dificultades:

- La demora. La tardanza innecesaria del movimiento ascendente de la información hasta los niveles más altos. Los administradores dudan en transmitir un problema a sus superiores, porque hacerlo implica una

admisión de fracaso; por consiguiente, cada nivel retrasa la comunicación mientras intenta decidir cómo resolver el problema.

- La filtración. Esta selección parcial de información es producto de la tendencia natural de los empleados a hacer del conocimiento de sus superiores únicamente lo que creen que éstos desean oír. Sin embargo, en ocasiones puede haber razones legítimas para proceder a la filtración. Es probable que la versión íntegra de un mensaje resulte técnicamente abrumadora o que la información sea de carácter especulativo y requiera por lo tanto de confirmaciones adicionales. En algunos casos, es probable también que el supervisor les haya pedido previamente a los empleados comunicarle sólo los aspectos más relevantes de una situación. Estas explicaciones indican que la filtración no es necesariamente un problema de comunicación.
- El corto circuito. Con el propósito de evitar filtraciones, a veces las personas incurren en el corto circuito de sus superiores, lo que significa que sobrepasan uno o más niveles en la jerarquía de la comunicación. Desde una perspectiva positiva, la práctica del corto circuito reduce filtraciones y demoras, pero desde el punto de vista negativo, resulta molesta para quienes de esta manera son hechos a un lado, motivo por el cual los empleados suelen desatenderla.
- La necesidad de respuesta. Otro problema tiene que ver con la legítima necesidad de respuesta de los empleados. Dado que son ellos quienes ponen en marcha el proceso de comunicación ascendente, esto los convierte en emisores, de manera que tienen la urgente expectativa de que la retroalimentación ocurra (con rapidez). Si la dirección responde ágilmente, alentará con ello la emisión de mensajes ascendentes. A la inversa, la falta de respuesta desalentará futuras comunicaciones ascendentes.

- La distorsión. Es la modificación deliberada de un mensaje con el propósito de satisfacer objetivos personales. Por ejemplo, algunos empleados pueden exagerar sus méritos, con la intención de obtener mayor reconocimiento o aumentos salariales. Otros pueden cubrir las dificultades operativas de su departamento, a fin de evitar penosas confrontaciones con su jefe.

Sin embargo, toda distorsión en los mensajes restringe a los administradores de información exacta y disminuye su capacidad para tomar decisiones fundamentadas. Peor aún, constituye una conducta inmoral que puede destruir la confianza entre dos partes. Los administradores deben advertir la posibilidad de que ocurran todos estos problemas de comunicación ascendente y buscar su prevención. <sup>(12)</sup>

### **c) COMUNICACIÓN LATERAL (HORIZONTAL)**

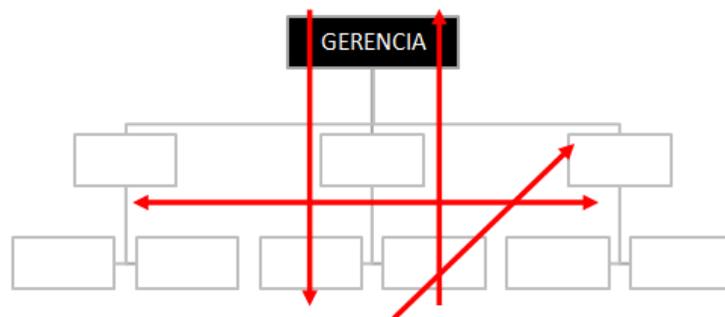
No toda la comunicación ocurre directamente en sentido ascendente o descendente a lo largo de la estructura organizacional, los administradores intervienen en alto grado en la comunicación lateral que es aquella que fluye desde cualquier punto del organigrama horizontalmente en la organización. La comunicación horizontal es el envío de mensajes entre personas que están al mismo nivel en la organización, tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, entre distintos departamentos o entre el personal de línea y de staff. Otro tipo de comunicación horizontal tiene lugar cuando los administradores se comunican con otros administradores del mismo nivel. La comunicación horizontal es la base de la cooperación. El objetivo de la comunicación horizontal se centra en facilitar el funcionamiento de la organización, en la coordinación de las actividades de diversos departamentos y el desarrollo de nuevos planes para futuros periodos de operación. Dentro de la empresa, todos los departamentos están relacionados con todos los demás departamentos. Sólo a través de un uso

apropiado de la comunicación lateral, estas relaciones departamentales pueden ser coordinadas lo suficientemente bien para facilitar el logro de los objetivos organizacionales. (12, 16)

La deficiencia de la comunicación horizontal se puede resolver a través de entrevistas personales, reuniones interdepartamentales, grupos de debate o mediante el análisis del origen de los rumores que puedan entorpecer dicha comunicación horizontal, para poder atajarlos a su debido tiempo. (3,12, 16)

#### **d) COMUNICACIÓN DIAGONAL (TRANSVERSAL)**

La comunicación diagonal es la que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales, son las que se establecen entre personas de distintos departamentos y distintos niveles jerárquicos. Son rápidas y coordinan a las personas de la organización. En muchas organizaciones, cualquier empleado puede comunicarse por correo electrónico con cualquier otro empleado, sin importar el área de trabajo o nivel organizacional. Sin embargo, la comunicación diagonal tiene el potencial para crear problemas si los empleados no mantienen informados a sus gerentes (3, 12, 22)



**Figura 6. Representación de las direcciones de la comunicación**

### 3.12 BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En el proceso de comunicación se observa la posibilidad continua de distorsión, a menudo los mensajes que una persona envía a otra no se reciben exactamente como se pretende, es común que se presenten ciertas barreras, ruidos o interferencias. Las barreras son perturbaciones indeseables o interferencias que se producen durante la transmisión y recepción del mensaje que tiende a dificultar su circulación o desvirtuar su contenido. Es más probable que haya interferencia cuando el mensaje es complejo, genera emociones o choca con el estado mental del receptor. Un mensaje que despierta emociones puede tener que ver con temas como el dinero o la incomodidad personal. Si un mensaje choca con un estado mental reta al receptor a cambiar de pensamiento de manera radical. (3,16, 19)

Los autores han clasificado las distintas barreras o interferencias considerando el origen y su incidencia en cinco grandes categorías:

#### **BARRERAS SEMÁNTICAS**

Las barreras semánticas son generadas por una falta de coincidencia entre el emisor y el receptor, en relación con el significado y sentido que poseen o adquieren las palabras, los enunciados, las oraciones y los símbolos empleados en la estructuración de un mensaje. Estas barreras están directamente relacionadas con el contexto semántico, tienen su origen en la falta de adecuación entre los códigos y pueden convertir el mensaje en incomprensible. Las diferencias de significado y del sentido de las palabras y expresiones pueden deberse a diversos problemas generados tanto por el emisor como el receptor. (23)

Por parte del emisor puede haber problemas en la estructuración de mensaje, como:

- El empleo de palabras con más de un significado (polisemia), que no aparecen debidamente acompañadas del contexto semántico necesario para que adquieran el significado que se precisa. Por ejemplo, las palabras

punto, banda y línea pueden tener diferentes significados, según el contexto donde se utilicen.

- Otro problema lo constituyen las anfibiologías, enunciados que, por una construcción gramatical incorrecta, expresan un significado ambiguo, por ejemplo:
  - Los profesores hicieron el examen. Se puede entender que los profesores elaboraron, aplicaron o presentaron el examen.
  - México le ganó a Brasil en su estadio. ¿En cuál estadio? Se tendría que aclarar de la siguiente manera: México, en su estadio, le ganó a Brasil.

El problema de las barreras semánticas se vuelve más crítico en la comunicación escrita, pues, además de considerar la caligrafía, habrá que tomar en cuenta la ortografía y la puntuación para expresarse con claridad y evitar las interpretaciones equivocadas.

También existen problemas semánticos ocasionados por las diferencias dialectales. Algunas palabras y expresiones tienen significado y sentido diferentes según el lugar donde se utilicen. Por ejemplo, en México se dice popote; en España, pajilla; y en Cuba, absorbente.

Finalmente, la falta de coincidencia en el significado y sentido de las palabras, entre el emisor y receptor, se puede deber a un problema de ignorancia. Por una parte, el emisor podría utilizar una palabra considerando un significado diferente al que posee. Y por otra, el receptor, por desconocer el significado de una palabra, le otorga un significado que imagina podría tener. (23)

## **BARREAS FÍSICAS O MECÁNICAS**

Estas barreras afectan directamente a los medios utilizados para la transmisión y recepción del mensaje. Pueden ser de tipo técnico, cuando presenta alguna falla mecánica, eléctrica, electrónica, óptica o acústica en el funcionamiento de los aparatos utilizados para la transmisión. También se consideran barreras físicas a los problemas ambientales que impiden una recepción adecuada del mensaje, como el exceso de ruido en el lugar donde se realiza la comunicación; o bien el exceso de luz, cuando se trata de reproducir imágenes mediante el empleo de un aparato electrónico.

Para evitar las barreras físicas se recomienda elegir adecuadamente los medios que se utilizarán para transmitir el mensaje, y verificar previamente su funcionamiento; además, de ser posible, disponer de las refacciones de los elementos que con más frecuencia suelen fallar. <sup>(23)</sup>

## **BARRERAS FISIOLÓGICAS**

Estas barreras se presentan en el emisor y el receptor cuando existe alguna disfunción, ya sea parcial o total, en los órganos que participan en el proceso fisiológico de la comunicación. Para el caso de la comunicación oral se consideran los órganos de la fonación y la audición. Entre los problemas fisiológicos que afectan a la fonación se encuentran las malformaciones de la boca, congénitas o adquiridas, que afectan la articulación de las palabras (labio leporino, movilidad limitada de la lengua). Aquí también se incluyen las afecciones respiratorias temporales, como la gripe, la tos, la garganta irritada, etc. En cuanto a la audición, se consideran principalmente los problemas de sordera total o parcial.

Las barreras fisiológicas que afectan a la comunicación escrita están relacionadas directamente con las limitaciones fisiológicas que impiden la escritura o lectura. En el caso de la escritura, los problemas fisiológicos que presentan en las manos; para la lectura, el problema se presenta en las afecciones de la visión.

Para superar las barreras fisiológicas de la comunicación se pueden emplear otros medios de comunicación dirigidos a los sentidos no afectados. (23)

## **BARRERAS PSICOLÓGICAS**

Estas barreras parten de la manera muy particular del ser humano de percibir y concebir el mundo que le rodea. Cada individuo es diferente en cuanto a su personalidad, conformada por su carácter, temperamento, experiencias vividas, prejuicios, antipatías, etc. La herencia y el ambiente interactúan para formar la personalidad de cada sujeto. A la manera individual de percibir los fenómenos se le denomina filtro individual.

En el proceso de comunicación, la percepción y la interpretación de los mensajes pasa por ese filtro individual. Así, en ocasiones, la comunicación se puede ver afectada de manera negativa cuando existen discrepancias importantes entre el emisor y el receptor, ocasionadas por las diferencias de personalidad. Resulta casi inevitable la tendencia a establecer prejuicios de la personalidad ajena, y condicionar los mensajes y las actitudes de acuerdo con una apreciación inicial con respecto a la persona con quien se establece la comunicación. Estos prejuicios, generalmente, afectan de manera negativa la comunicación, debido a las barreras psicológicas que se generan entre el emisor y el receptor. Por otra parte, la necesidad del ser humano de satisfacer sus requerimientos emotivos, lo condiciona a asumir una determinada conducta, dependiendo de la relación que exista entre lo que necesita y lo que el mundo le ofrece; trata de adaptarse, incorporando aquello que necesita y evitando lo que experimenta como perjudicial. En este sentido, la falta de coincidencia entre la fuente y el destinatario, en relación con sus propios intereses, también es un factor generador de barreras psicológicas. (23)

## **BARRERAS IDEOLÓGICAS**

Las barreras ideológicas están directamente vinculadas con el contexto sociocultural de quienes establecen la comunicación. Cada hablante, al comunicarse, utiliza la lengua del grupo social o comunidad a la que pertenece, dentro de la cual las palabras adquieren un significado y sentido particular, definidos por el alcance social del momento y del lugar donde se producen. En virtud de que una lengua se utiliza por varios grupos sociales, la significación de las palabras es portadora de acentos con distintas orientaciones ideológicas, propias de cada grupo social. De esta manera, cada palabra tiene una dimensión ideológico-social. Las palabras en sí mismas expresan un significado particular, asignado por una determinada comunidad en un proceso de intercambio social.

Las barreras ideológicas de la comunicación se presentan entre el emisor y el receptor cuando existen diferencias en cuanto a la interpretación de las palabras, en cuanto al significado o sentido que les confiere el grupo social al que pertenecen. Por ejemplo, en el diálogo entre los representantes de las comunidades indígenas de Chiapas y los representantes gubernamentales, las barreras ideológicas son evidentes, no sólo por un problema de dominio en el idioma, sino por el empleo de algunas palabras cuyo concepto no formaba parte de la cultura de los indígenas, donde existe una concepción diferente en el tratamiento de las organizaciones políticas y religiosas. Otro ejemplo es la actitud de rechazo que existe por parte de grupos feministas hacia el empleo del lenguaje que implica una marginación hacia la mujer. Para estos grupos es preferible utilizar la expresión “el ser humano”, en lugar de “el hombre”, para referirse a la humanidad en su conjunto.

Tanto para la comunicación interpersonal como para la comunicación frente a un auditorio, es conveniente que el emisor tome en cuenta las características ideológicas de su interlocutor del grupo al que se dirige: nivel sociocultural, filiación política, creencias, intereses, etc. (23)

Además de las distorsiones generales identificadas en el proceso de comunicación, los gerentes enfrentan otras barreras a la comunicación eficaz:

## **FILTRADO**

El filtrado es la manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor. Muchos administradores y empleados individuales filtran la información para evitar desagradar a sus superiores, por ejemplo, cuando una persona le dice a su gerente lo que éste desea oír, ese individuo está filtrando la información. Conforme la información se comunica a través de los niveles organizacionales, es condensada y sintetizada por los transmisores de tal manera que los que se encuentran en los niveles más altos no se sobrecarguen de información. Los que se encargan de condensarla, filtran las comunicaciones según sus intereses y percepciones personales sobre lo que es importante. La probabilidad de que se produzca el filtrado es mayor cuando la administración superior tiene antecedentes de sancionar al portador de las malas noticias. <sup>(3)</sup>

El grado de filtrado depende del número de niveles verticales de la organización y de la cultura organizacional. Cuanto más niveles verticales tenga una organización, más oportunidades habrá de filtrado. Conforme las organizaciones se vuelvan menos dependientes de estructuras jerárquicas estrictas y en su lugar usen estructuras de trabajo donde haya mayor cooperación, el filtrado de la información ya no ocasionará tantos problemas. Además, el uso siempre creciente del correo electrónico para comunicarse en las organizaciones reduce el filtrado porque la comunicación es más directa y evita a los intermediarios. Por último, la cultura organizacional alienta o desalienta el filtrado según el tipo de comportamiento que recompense. Cuanto más destaquen las recompensas organizacionales el estilo y la apariencia, más motivados se sentirán los gerentes a filtrar las comunicaciones a su favor. <sup>(3)</sup>

## **INFORMACIÓN ASIMÉTRICA**

La información asimétrica es un problema de comunicación que se presenta cuando una de las partes posee mayor información que la otra o la información que tiene es diferente a la de su contraparte, obteniendo una ventaja de ello. Dentro de una organización es importante superar esta brecha de información, ya que puede manipularse según los intereses y percepciones personales.

## **LENGUAJE**

Muchos problemas de comunicación tienen su origen en la semántica, es decir, en los diversos significados que la gente da a las palabras; la edad, la educación y los antecedentes culturales son tres variables que influyen en el lenguaje que una persona usa y las definiciones que les da a las palabras. En consecuencia, es posible que una persona malinterprete el significado que pretendía el emisor. En una organización, los empleados tienen comúnmente diversos orígenes y tienen diferentes formas de hablar. Incluso los empleados que trabajan para la misma organización, pero en diferente departamento, tienen con frecuencia distinta jerga, esto es, la terminología especializada o lenguaje técnico que los miembros de un grupo usan para comunicarse entre sí. Aunque hablemos el mismo idioma, el uso que le damos es poco uniforme. Los emisores tienden a suponer que las palabras y frases que utilizan significan lo mismo para el receptor y para ellos. Esto, por supuesto, es incorrecto y crea barreras a la comunicación. Saber cómo cada uno de nosotros modifica el lenguaje ayudaría a minimizar esas barreras. <sup>(3)</sup>

## **EMOCIONES**

La manera en que un receptor se siente al recibir un mensaje influye en su manera de interpretarlo. Con frecuencia usted interpretará el mismo mensaje en forma diferente, dependiendo de si está feliz o disgustado. Las emociones extremas tienen más posibilidades de dificultar la comunicación eficaz. En tales casos, a

menudo ignoramos nuestros procesos de pensamiento racionales y objetivos y los sustituimos con juicios emocionales. Es mejor evitar reaccionar a un mensaje cuando estamos disgustados porque no podremos pensar con claridad. (3)

## **SOBRECARGA DE INFORMACIÓN**

Ocurre cuando la información con la que debemos trabajar excede nuestra capacidad de procesamiento. El ejecutivo común de hoy se queja con frecuencia de la sobrecarga de información. La comunicación electrónica ha contribuido al problema de difundir demasiada información en la mayoría de las organizaciones, la carga excesiva no permite responder con eficacia a los mensajes. La exigencia de mantenerse al tanto del correo electrónico, las llamadas telefónicas, los faxes, las juntas y las lecturas profesionales crean una avalancha de datos que es casi imposible de procesar y asimilar, lo que ocasiona que se ignore, pase por alto u olvide la información. O puede postergar el procesamiento excesivo hasta que la situación de sobrecarga se termine. Como resultado las personas experimentan estrés en el trabajo y por lo tanto una comunicación menos eficaz. (3)

## **DEFENSA**

Cuando las personas sienten que están siendo amenazadas tienden a reaccionar en ciertas formas que reducen su habilidad para lograr una comprensión mutua. Es decir, toman una actitud defensiva; participan en compartimientos como atacar verbalmente a otros, hacen comentarios sarcásticos, son excesivamente críticos y cuestionan los motivos de los demás. Cuando los individuos interpretan el mensaje de otro como amenazante, responden con frecuencia en formas que dificultan la comunicación eficaz. (3)

## **CREDIBILIDAD DEL EMISOR**

Cuanto más confiable sea la fuente o emisor de un mensaje, mayor será la probabilidad de que éste llegue con claridad. En contraste, si el emisor tiene baja credibilidad, con frecuencia el mensaje será desestimado. La importancia de la credibilidad en el envío de mensajes se debe a que es un gran factor que contribuye al liderazgo efectivo. (3)

## **SEÑALES MIXTAS**

La información puede descomponerse por una sutil variación de una baja credibilidad. La desconexión ocurre cuando se mandan señales mixtas, se envían diferentes mensajes sobre el mismo tema a diferentes públicos. Un ejemplo sería el caso de una compañía que presume de la alta calidad de sus productos en declaraciones públicas y, sin embargo, en el piso del taller y en la oficina dice a sus empleados que recorten gastos siempre que sea posible para reducir los costos. Otro tipo de señal mixta se observa cuando el emisor envía a una persona un mensaje sobre qué conducta considera deseable y, sin embargo, él se conduce de otra forma. Éste sería el caso de un ejecutivo que predica la importancia de la responsabilidad social, pero practica una descarada discriminación en el trabajo.

(16)

## **DIFERENTES MARCOS DE REFERENCIA**

La gente percibe las palabras y los conceptos en forma diferente de acuerdo con su marco de referencia, es decir, de una perspectiva basada en su experiencia anterior. Un ejemplo ilustrativo de cómo influye el marco de referencia es el caso de una compañía de servicios financieros que estaba instituyendo equipos para agilizar el trabajo y aumentar la productividad. El vicepresidente de operaciones anunció el programa con gran entusiasmo, sólo para encontrar que el mensaje se recibió en forma distorsionada y negativa. La distorsión se debió a que el

vicepresidente consideraba que la mejora de la productividad era un vehículo para asegurar mayores utilidades y la supervivencia de la empresa, en tanto que los empleados de menor nivel creían que se pensaba despedir a algunos trabajadores y que se buscaba mejorar la productividad para mantener el nivel de producción.

(16)

## **JUICIOS DE VALOR**

Hacer juicios de valor antes de recibir un mensaje completo interfiere con la transmisión correcta de la información que se pretende. Hacer un juicio de valor es formarse una opinión global de algo con base en una rápida percepción de sus méritos. Cuando se hacen juicios de valor con demasiada rapidez, el receptor escucha sólo la parte del mensaje que desea oír. Si un administrador, al comenzar a leer un anuncio sobre un centro de atención infantil patrocinado por la compañía, de inmediato concluyera “es sólo otra iniciativa de recursos humanos para mantener contenta a la gente”, estaría haciendo un juicio de valor que bloquearía la información de que estas instalaciones de atención infantil a menudo incrementan la productividad al reducir el ausentismo y la rotación de personal. Los juicios de valor precipitados también pueden impulsar a las personas a que, aunque escuchen un mensaje en su totalidad, lo entiendan en forma incompleta y distorsionada. (16)

## **CULTURA NACIONAL**

Las diferencias de comunicación surgen también de los diferentes idiomas que los individuos usan para comunicarse y de la cultura nacional de la que forman parte. La comunicación organizacional no se conduce de la misma manera alrededor del mundo. Por ejemplo, la comparación de los países que dan mucha importancia al individualismo con los países que destacan el colectivismo. Las diferencias culturales pueden afectar la manera en la que un gerente decide comunicarse y

estas diferencias pueden ser indudablemente una barrera para la comunicación eficaz si no se reconocen ni se toman en cuenta. <sup>(3)</sup>

### **3.13 VENCENDO LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN**

Una forma efectiva para mejorar la comunicación en las organizaciones es vencer las barreras de comunicación. Mejorar la comunicación es importante porque las empresas exitosas se caracterizan por abundancia de comunicación directa.

#### **MEJORA DEL ENVÍO DE MENSAJES**

Mejorar la forma en que se envían los mensajes ayudará a vencer las barreras de comunicación. Tomar en cuenta las siguientes sugerencias aumentará las posibilidades de que los mensajes se reciban como se pretende:

1. Aclarar las ideas antes de comunicarlas. Muchas comunicaciones fracasan por una inadecuada planeación y falta de entendimiento de la verdadera naturaleza del mensaje que se ha de comunicar. Para planearlo adecuadamente los administradores y profesionales deben considerar las metas y actitudes de las personas que recibirán el mensaje y de las que serán afectadas por él. Entre las sugerencias para la aclaración de ideas se incluye el presentarlas en forma clara, emocionante y en un nivel apropiado para los demás. <sup>(16)</sup>
2. Simplifique su lenguaje. Como el lenguaje puede ser una barrera, los gerentes deben elegir las palabras y estructurar de manera que sean claros y comprensibles para el receptor. Recuerde, la comunicación eficaz se logra cuando un mensaje se recibe y se entiende. La comprensión mejora

al simplificar el lenguaje usado con relación a la audiencia deseada. La jerga puede facilitar la comprensión cuando se utiliza en un grupo que sabe lo que significa, pero puede ocasionar muchos problemas cuando se usa fuera de ese grupo. <sup>(3)</sup>

3. Motivar al receptor. El receptor del mensaje tiene que estar motivado para escuchar el mensaje. Esto se logra mejor si se atrae el interés o se detectan las necesidades del receptor. Al enviar un mensaje a la administración de nivel superior es importante enmarcarlo en términos de cómo contribuye a ganar o ahorrar dinero, o a la productividad. <sup>(16)</sup>
4. Limitar las emociones. Sería ingenuo suponer que los gerentes siempre se comunican de manera racional. Sabemos que las emociones pueden nublar y distorsionar gravemente la transferencia de significado. Un gerente que está alterado emocionalmente debido a un problema tiene más posibilidades de malinterpretar los mensajes de entrada y de no poder comunicar sus mensajes de salida con claridad y exactitud. Lo que el gerente debe hacer es “serenarse” y evitar comunicarse hasta que recobre la calma. <sup>(3)</sup>
5. Analizar las diferencias en paradigmas. Un método para entender y resolver las diferencias en los marcos de referencia es reconocer que la gente tiene diferentes paradigmas que influyen en la forma en que interpreta los hechos. Un paradigma es un modelo, marco de referencia, punto de vista o perspectiva. Cuando dos personas observan una situación con diferentes paradigmas puede surgir un problema de comunicación. La solución a este choque en la comunicación es examinar los paradigmas. La gente vive de acuerdo con diferentes reglas o directrices (un factor que contribuye de manera importante a un paradigma). Si las dos personas pueden reconocer que su pensamiento se rige por diferentes paradigmas, aumentan las

posibilidades de que haya un acuerdo. Recuerde que la gente puede cambiar sus paradigmas cuando existen razones convincentes. <sup>(16)</sup>

6. Alimentar la comunicación informal. Una abundancia de comunicación informal, abierta, aumenta la confianza dentro de la organización. Es menos probable que aparezcan rumores negativos clandestinos cuando se habla con naturalidad de temas delicados. Realizar muchas reuniones casuales en áreas como comedores y salas de conferencias contribuye también a la comunicación no formal. La administración ambulatoria (cuando los administradores se mezclan libremente con los trabajadores en el piso del taller, en la oficina y con los clientes) y los encuentros no previstos son otros factores que contribuyen al flujo de comunicación informal. <sup>(16)</sup>
  
7. Comunicar los sentimientos detrás de los hechos. Los hechos en un mensaje deben estar acompañados por los sentimientos adecuados. Los sentimientos agregan potencia y convicción al mensaje. El emisor del mensaje debe explicar sus sentimientos personales y estimular al receptor a hacer lo mismo. <sup>(16)</sup>
  
8. Reconocer y vigilar las señales no verbales. Si las acciones hablan más fuerte que las palabras, entonces es importante que vigile sus acciones para tener la seguridad de que concuerdan y refuerzan las palabras que las acompañan. El tono de voz, la expresión y la aparente receptividad de la persona que habla, a las respuestas de otro, repercute en el receptor del mensaje. Estos sutiles aspectos no verbales de la comunicación a menudo afectan la reacción de la persona que escucha un mensaje, incluso más que el contenido de la conversación. Cuando se envían mensajes a otros es importante tomar en cuenta todos los aspectos de la comunicación no verbal. <sup>(16)</sup>

9. Obtener retroalimentación. Muchos problemas de comunicación se pueden atribuir a malos entendidos e inexactitudes y se pueden desperdiciar los mejores esfuerzos de comunicación si no se recibe la retroalimentación sobre qué tan bien se entendió el mensaje. Hacer preguntas, invitar al receptor a que exprese sus reacciones, hacer el seguimiento de sus contactos y después revisar el desempeño son formas de obtener una retroalimentación. Un método eficaz para obtener retroalimentación es decirle al receptor “¿Podría resumir lo que acabo de decir?” o pedirle al receptor que repita el mensaje con sus propias palabras. Los comentarios generales pueden dar a un gerente una idea de la reacción del receptor a un mensaje. Por supuesto, la retroalimentación no necesariamente tiene que transmitirse en palabras, cuando usted habla con personas, las ve a los ojos para buscar otras señales no verbales que le digan si están recibiendo su mensaje o no. <sup>(3)</sup>
10. Adaptarse al estilo de comunicación del interlocutor. La gente se comunica con más libertad con quienes se acoplan bien a su estilo de comunicación. Si se desea asumir la carga de reducir las barreras de comunicación con otra persona, entonces se deben hacer algunas adaptaciones al estilo propio. Si el blanco de su comunicación prefiere los mensajes por correo electrónico a las llamadas telefónicas, utilice este medio cuando se comunique con él. Si su jefe prefiere resúmenes breves señalados con balas de párrafo en lugar de informes narrativos bien desarrollados, entréguele informes de ese tipo. Si su interlocutor responde mejor a anécdotas, utilícelas para apoyar sus puntos principales, pero sustitúyalas por estadísticas si es lo que prefiere el receptor. <sup>(16)</sup>

## **MEJORA DE LA RECEPCIÓN DE MENSAJES**

Escuchar es una parte básica de la comunicación y muchos problemas relacionados con ésta se deben a que el receptor no escucha con cuidado.

Cuando alguien habla, nosotros oímos, pero con demasiada frecuencia no escuchamos, escuchar es una búsqueda activa del significado, en tanto oír es una acción pasiva. Escuchar activamente significa poner atención para atender el significado completo sin hacer juicios o interpretaciones prematuras. El escucha activo oye con atención, con la meta de establecer empatía con la persona que habla, es decir, al colocarse usted mismo en la posición del emisor. Como los emisores difieren en actitudes, intereses, necesidades y expectativas, la empatía facilita el entendimiento del contenido real de un mensaje. Un escucha que desarrolla empatía se reserva el juicio sobre el contenido del mensaje y escucha cuidadosamente lo que se dice. El objetivo es mejorar su habilidad para recibir el significado completo de una comunicación sin que sea distorsionada por juicios e interpretaciones prematuras. (3, 16).

A continuación en las figuras 7 y 8 se presentan algunos puntos clave que apoyan el escuchar activamente:

<b>CLAVES</b>	<b>MAL OYENTE</b>	<b>BUEN OYENTE</b>
Escuchar atentamente	Es pasivo, no toma la iniciativa	Hace preguntas, parafrasea lo que se dice
Descubrir áreas de interés	No presta atención a los temas áridos	Busca oportunidades y nuevo aprendizaje
Resistir las distracciones	Se distrae fácilmente	Procura no distraerse o evita distracciones, tolera malos hábitos, sabe concentrarse

**Figura 7. Puntos clave para escuchar bien.**

<b>CLAVES</b>	<b>MAL OYENTE</b>	<b>BUEN OYENTE</b>
Escuchar en busca de ideas	Escucha los hechos	Escucha los temas centrales
Esforzarse por escuchar	No muestra producción de energía; simula atención	Se esfuerza por escuchar, muestra un estado corporal activo, contacto ocular
Ejercitar la mente	Resiste el material difícil a favor de material más ligero y recreativo	Usa material más pesado como ejercicio de la mente
Ser sensible	Participa muy poco	Asiente; muestra interés, da y recibe, retroalimentación positiva
Juzgar el contenido, no la forma	No presta atención si la forma es deficiente	Juzga el contenido; ignora los errores de la forma
Saber controlarse	Tiene ideas preconcebidas, empieza a discutir	No juzga antes de entender cabalmente

**Figura 8. Puntos clave para escuchar bien.**

### **3.14 GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. (24)

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.

Las Normas de la familia ISO 9000 se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces:

- ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. <sup>(24)</sup>

Las normas ISO 9000 consideran a la Comunicación como un aspecto clave y parte de la estrategia organizacional para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, por lo que a continuación se señalan los puntos en los que se hace mención de ello:

#### **a) ISO 9001-2008: Sistemas de gestión de calidad: Requisitos**

##### COMUNICACIÓN INTERNA

La alta dirección deber asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

##### INFRAESTRUCTURA

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto o servicio. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- Servicios de apoyo (tales como transporte, sistemas de comunicación o información).

##### COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- La información sobre el producto.
- Las consultas, contratos o atención a pedidos, incluyendo las modificaciones.
- La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas. <sup>(25)</sup>

**b) ISO 9004-2009: Gestión para el éxito sostenido de una organización:  
Enfoque de gestión de la calidad**

**COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA POLÍTICA**

- La comunicación eficaz de la estrategia y las políticas es esencial para el éxito sostenido de la organización.
- Tal comunicación debería ser significativa, oportuna y continua.
- La comunicación también debería incluir un mecanismo de retroalimentación, un ciclo de revisión y debería incorporar disposiciones para tratar proactivamente los cambios en el entorno de la organización.
- El proceso de comunicación de la organización debería operar tanto vertical como horizontalmente y debería estar adaptado a las distintas necesidades de sus destinatarios.

**CONOCIMIENTOS**

La alta dirección debería evaluar cómo se identifica y se protege la actual base de conocimientos de la organización. La alta dirección también debería considerar cómo obtener los conocimientos necesarios para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la organización a partir de fuentes internas y externas:

- Asegurarse de la comunicación eficaz de la información importante (en particular en cada interfaz en las cadenas de suministro y de producción)

## INFORMACIÓN

La organización debería establecer y mantener procesos para recopilar datos fiables y útiles, y para convertir esos datos en la información necesaria para la toma de decisiones.

Se necesita que los sistemas de información y comunicación de la organización sean robustos y accesibles, para asegurarse de su capacidad. La organización debería asegurarse de la integridad, la confidencialidad y la disponibilidad de la información relativa a su desempeño, a las mejoras del proceso y sobre el progreso en el logro del éxito sostenido.

Para que una organización sea considerada madura en cuestiones de comunicación, es decir que tiene un desempeño eficaz y eficiente y logra el éxito sostenido, debe considerar que:

- Se revisa de manera periódica la eficacia de los procesos de comunicación.
- Los procesos de comunicación satisfacen las necesidades de las partes interesadas. <sup>(26)</sup>

### **3.15 ASEGURAMIENTO DE CALIDAD**

Desde su definición, la palabra "asegurar" implica afianzar algo, garantizar el cumplimiento de una obligación, transmitir confianza a alguien, afirmar, prometer, comprobar la certeza de algo, cerciorar; de acuerdo con esto, a través del aseguramiento, la organización intenta transmitir la confianza, afirma su compromiso con la calidad a fin de dar el respaldo necesario a sus productos y/o servicios. A continuación se presentan diferentes conceptos respecto al aseguramiento de calidad:

- ISO 9000-2005: Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario:

“parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de calidad”. (24)

- NORMA Oficial Mexicana NOM-059-SSA1-2013, Buenas prácticas de fabricación de medicamentos:

“conjunto de actividades planeadas y sistemáticas que lleva a cabo una empresa, con el objeto de brindar la confianza, de que un producto o servicio cumple con los requisitos de calidad especificados”. (27)

- NMX-CC-001:1995 IMNC ISO 8402. Administración de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad. Vocabulario:

“es la conjunción de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos dados para la calidad, los cuales deben estar sustentados en la satisfacción de las expectativas de los clientes”. (28)

- La Organización Mundial de la Salud (OMS) a través de su serie de informes técnicos dedica un capítulo al concepto de aseguramiento de calidad:

El aseguramiento de la calidad o garantía de la calidad es un concepto amplio que abarca todos los asuntos que individual o colectivamente influyen en la calidad de un producto. Se trata de la totalidad de los acuerdos alcanzados con el objeto de garantizar que los productos farmacéuticos son de la calidad requerida para el uso previsto.

El aseguramiento de calidad por lo tanto, incorpora factores de Buenas Prácticas de Fabricación (BPF) y de otro tipo, como el diseño y desarrollo de productos. (29)

El sistema de aseguramiento de la calidad de productos farmacéuticos debe garantizar que:

- a) Los productos farmacéuticos son diseñados y desarrollados de una manera que tenga en cuenta los requisitos de las Buenas Prácticas de Fabricación (BPF) y otros relacionados, como las de Buenas Prácticas de Laboratorio, (BPL), Buenas Prácticas de Documentación (BPD) y las Buenas Prácticas Clínicas (BPC).
- b) Las operaciones de producción y control estén claramente especificadas por escrito y que se adopten los requisitos de las BPF.
- c) Se tomen las medidas necesarias para la fabricación, provisión, y uso de materia prima y de envasado adecuadas.
- d) Se efectúen todos los controles necesarios de las materias primas, productos intermedios, y productos a granel, y otros controles en proceso, calibraciones y validaciones.
- e) El producto terminado sea procesado y verificado correctamente y de acuerdo con los procedimientos definidos.
- f) Los productos farmacéuticos no sean comercializados antes de que las personas autorizadas hayan certificado que cada lote de producción ha sido fabricado y controlado de acuerdo con los requisitos establecidos por las autoridades encargadas.

- g) Se hayan tomado medidas adecuadas para asegurar, en todo lo posible, que los productos farmacéuticos sean almacenados por el fabricante, distribuidos, y subsecuentemente manejados de tal forma que la calidad se mantenga durante todo el periodo de actividad de dichos productos.
- h) Las desviaciones son reportadas, investigadas y registradas.
- i) Hay un sistema para aprobar los cambios que pueden tener un impacto en la calidad del producto.
- j) Las evaluaciones periódicas de la calidad de los productos farmacéuticos se llevan a cabo con el objetivo de verificar la consistencia del proceso y asegurar su mejora continua.

Las Buenas Prácticas de Fabricación son parte del aseguramiento de la calidad que garantiza que los productos son elaborados y controlados consistentemente de acuerdo con las normas de calidad apropiadas para el uso previsto y como lo requiere la autorización de comercialización. <sup>(29)</sup>

## 4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

---

### 4.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

El departamento de aseguramiento de calidad dentro de la industria farmacéutica es el área que brinda la confianza de que un producto o servicio cumple con los requisitos de calidad especificados, a través de un conjunto de actividades planeadas y sistemáticas. La comunicación en éste departamento es de suma importancia ya que dichas actividades y su gestión están relacionados con diferentes áreas, entre ellas se pueden mencionar producción, control de calidad, planeación, almacén, validación entre otras, por lo que es trascendental que éste departamento cuente con los medios y canales de comunicación más apropiados.

En el área de aseguramiento de calidad de la planta farmacéutica nacional que se ha tomado como sujeto de estudio, se han identificado los siguientes problemas derivados de un sistema de comunicación inadecuado:

- Se ha propiciado el flujo de información incontrolado internamente y externamente.
- Se ha favorecido la comunicación informal, principalmente el rumor, entre los miembros del departamento y las diferentes áreas relacionadas.
- Con el área de control químico la falta de comunicación ha ocasionado el retraso en el muestreo de materias primas, productos e insumos que requieren ser analizados, también algunas condiciones especiales que se requieren para el muestreo se omiten, lo que ocasiona retrasos en las actividades.

- Con el área de planeación no hay una retroalimentación adecuada de los productos e insumos que requieren aprobarse para su liberación y de ese modo el área de ventas los tenga disponibles, lo que ha originado que el departamento de aseguramiento de calidad no cumpla con sus objetivos a tiempo.
- Con el área de almacén la falta de comunicación ha propiciado que no haya una coordinación adecuada para la disposición de área y productos, materias primas o insumos para su muestreo y esto conlleva un retraso para sus análisis por parte del área de control químico.
- La falta o inadecuada comunicación entre personal del área de aseguramiento de calidad, ha originado que no haya un seguimiento apropiado de los procesos en las áreas de producción y acondicionamiento, lo que dificulta la coordinación de actividades.
- La falta de comunicación descendente y horizontal en el área de aseguramiento de calidad, origina un inadecuado ambiente laboral y una nula retroalimentación.
- Dificulta una gestión eficiente del departamento

Cabe mencionar que el área de aseguramiento de calidad se conforma por personal que labora en 3 turnos, lo cual propicia que los problemas antes mencionados aumenten, ya que no hay un proceso o sistema de comunicación establecido entre los propios miembros del departamento.

## **4.2 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

Es trascendental que se lleve a cabo una propuesta de canales de comunicación para que se implementen en el área de aseguramiento de calidad de la planta farmacéutica nacional que se ha tomado como sujeto de estudio, debido a los problemas que se han generado por un sistema de comunicación inadecuado y con ello sea más eficiente el proceso comunicativo con las diferentes áreas con las que se relaciona, así como entre el personal interno del departamento, para que con ello se logre una correcta gestión y que las funciones y actividades sean llevadas a cabo de forma apropiada.

## **4.3 LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

El presente estudio se realizará tomando como sujeto de investigación la manera en la que opera una planta farmacéutica típica en el territorio nacional, por lo que las propuestas y alcances planteados en este estudio aplicarán a organizaciones del mismo ramo, dependientes del capital nacional.

Concretamente el estudio se realizará solamente con referencia al departamento de aseguramiento de calidad y su relación con otros departamentos dentro de la misma organización.

## 5. OBJETIVOS

---

### OBJETIVO GENERAL

- Realizar una propuesta de implementación de canales de comunicación, para la gestión eficiente del departamento de aseguramiento de calidad, en una planta farmacéutica nacional típica.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Realizar una investigación bibliográfica del tema de comunicación y de la importancia que adquiere dentro de la gestión de una organización.
- b) Definir las funciones del departamento de aseguramiento de calidad y su relación con otras áreas dentro del esquema general del funcionamiento de una planta farmacéutica.
- c) Enmarcar cuáles son las áreas clave que deben atenderse para que el proceso de comunicación sea eficiente en el área de aseguramiento de calidad de una planta farmacéutica nacional.
- d) Proponer los canales o medios de comunicación adecuados para las áreas clave establecidas, para que con ello se logre una gestión eficiente en el departamento de aseguramiento de calidad de una planta farmacéutica nacional típica.

## **6. METODOLOGÍA**

---

### **6.1 TIPO DE ESTUDIO/DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Estudio no experimental – Revisión bibliográfica

Sujeto de estudio: área de aseguramiento de calidad de una farmacéutica nacional.

### **6.2 PROCEDIMIENTO**

Primeramente se llevó a cabo una revisión bibliográfica y recopilación de información acerca de la comunicación y la importancia que tiene dentro de una organización, posteriormente se procedió a la descripción de las funciones del departamento de aseguramiento de calidad, así como las áreas con las que se relaciona y se desarrolla el proceso de comunicación dentro del esquema general del funcionamiento de la planta farmacéutica nacional bajo estudio. Posteriormente se puntualizaron los problemas que se han originado por un inadecuado sistema de comunicación dentro del departamento de aseguramiento de calidad y con las áreas con las que se vincula. Finalmente se plantearon algunas propuestas de canales de comunicación para hacer más eficiente la gestión de las actividades en el departamento de aseguramiento de calidad y mejorar la comunicación con las áreas clave identificadas.

### 6.3 DIAGRAMA DE FLUJO

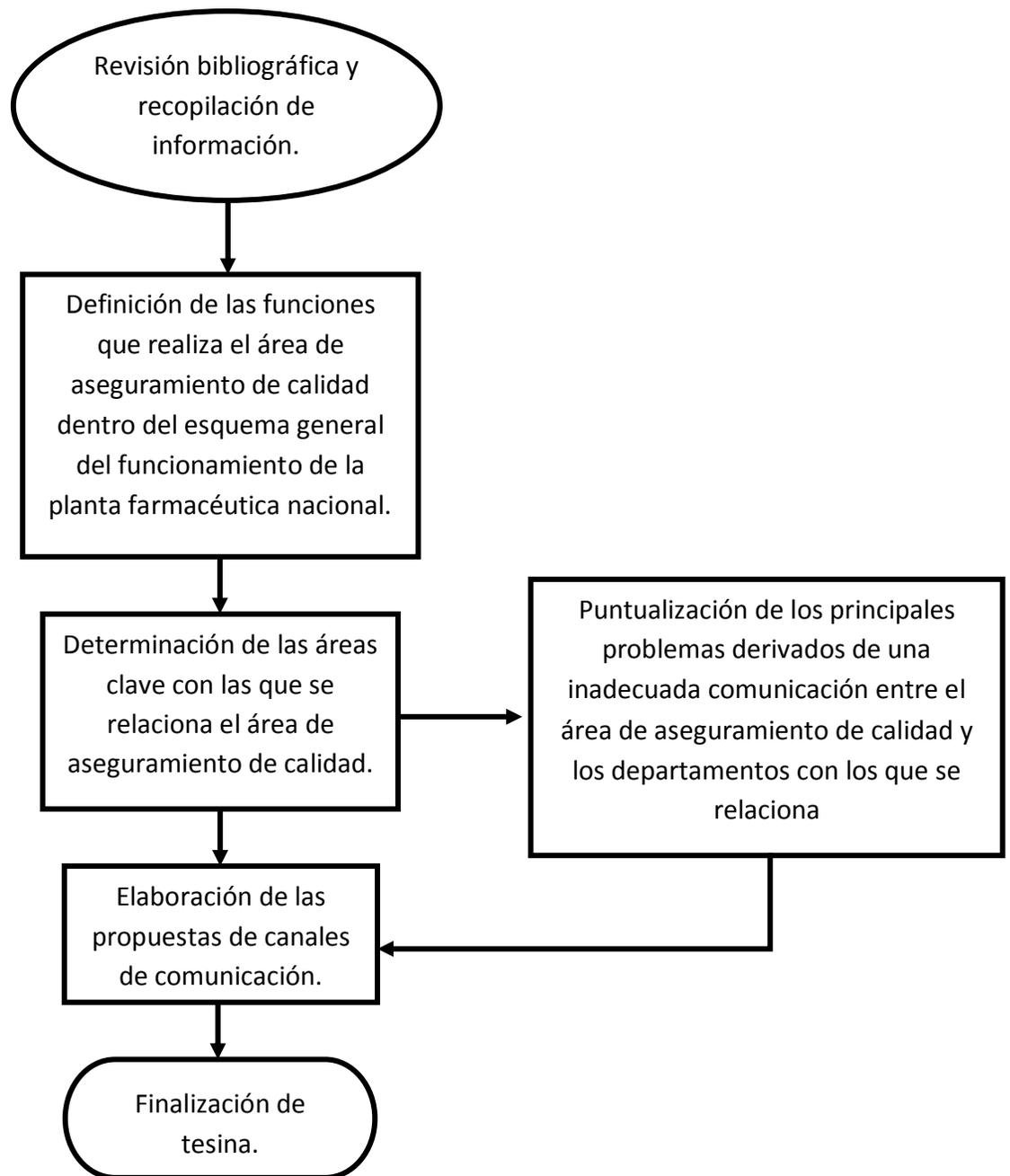


Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de elaboración de trabajo de tesina.

## 7. RESULTADOS

---

- 7.1 Se realizó una investigación bibliográfica de la comunicación y se encontró que es un factor clave que contribuye para alcanzar los objetivos y metas organizacionales. La comunicación es de suma importancia ya que es un proceso en el que están involucrados ya sea de manera directa o indirecta los departamentos y empleados de una organización, afecta a quienes realizan funciones administrativas como a quienes realizan funciones operativas, por lo tanto no debe ser considerada como un mero vehículo de transmisión de información, sino como un proceso inherente a cualquier tarea que debe ser definido e implementado estratégicamente.

La eficacia del funcionamiento organizacional está directamente relacionada al buen o mal funcionamiento de los procesos de comunicación, por lo que aparece como un elemento fundamental haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los canales de comunicación y el uso adecuado de los mismos.

- 7.2 Derivado de la investigación bibliográfica a continuación se definen las funciones del departamento de aseguramiento de calidad y su relación con otras áreas dentro del esquema general del funcionamiento de la planta farmacéutica nacional que se tomó bajo estudio:

7.2.1 La planta farmacéutica nacional que se tomó bajo estudio se dedica a la fabricación de productos farmacéuticos, farmoquímicos, productos cosméticos y de aseo personal. Abastece medicamentos al mercado privado, con productos de prescripción y de venta libre, así como también participa en el abastecimiento del sector salud.

En un contexto general la planta farmacéutica nacional bajo estudio opera de la siguiente forma:



7.2.2 El área de aseguramiento de calidad tiene como principal función garantizar la calidad de los productos que son liberados para su distribución y venta, verificando el cumplimiento de las buenas prácticas de fabricación y buenas prácticas de documentación, así como también el cumplimiento de las especificaciones y de los requisitos regulativos aplicables.

- 7.2.3 Llevar a cabo el despeje de área o de línea, inspecciones, determinaciones, revisión e interpretación de resultados en las áreas de producción, correspondiente a los procesos de fabricación y acondicionamiento.
- 7.2.4 Asegurar que los productos se fabriquen y acondicionen de acuerdo a las instrucciones escritas con la finalidad de obtener la calidad establecida.
- 7.2.5 Garantizar que las actividades realizadas en las áreas de producción se documenten en el momento de su ejecución.
- 7.2.6 Llevar a cabo la revisión de los expedientes de fabricación y acondicionamiento, para asegurar que se incluyan todos los registros relacionados con el lote de producto.
- 7.2.7 Llevar el control y reporte de las desviaciones o no conformidades y asegurar el cierre de las mismas.
- 7.2.8 Realizar el dictamen de aprobación o rechazo de los insumos, productos intermedios, productos a granel y productos terminados de acuerdo a los requerimientos de las áreas de planeación y ventas.
- 7.2.9 Llevar a cabo el muestreo e inspección de materias primas, producto a granel y producto terminado, en coordinación con el área de control químico y el área de almacén.
- 7.2.10 Muestrear, inspeccionar y evaluar los materiales de envase y empaque, en coordinación con el área de almacén y de acuerdo a los requerimientos del área de planeación.

7.2.11 Evaluación de limpieza mediante el muestreo de trazas en la limpieza de áreas y equipos, para asegurar el estado validado en coordinación con el área de control de químico y validación.

7.3 Una vez definidas las funciones realizadas por el personal de aseguramiento de calidad y de acuerdo al contexto general en el que opera la planta farmacéutica nacional bajo estudio, a continuación se establecen las áreas clave con las que se relacionan y se desarrolla el proceso de comunicación:



**Figura 10. Áreas clave con las que se relaciona el departamento de aseguramiento de calidad.**

7.4 Con base en la revisión bibliográfica y estableciendo las áreas clave con las que se relaciona el departamento de aseguramiento de calidad y se desarrolla el proceso de comunicación, a continuación se plantean las siguientes propuestas de canales de comunicación:

#### **7.4.1 ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD/PRODUCCIÓN**

Para la comunicación y gestión de las actividades con el área de producción se realizan las siguientes propuestas:

- Internamente en el departamento de aseguramiento de calidad se propone establecer una bitácora electrónica donde se realicen registros por parte del personal acerca de los procesos y actividades que se llevan a cabo en las áreas de producción.
- Se propone que el registro de la bitácora se lleve a cabo por día, por turno y por área.
- Estos registros deberán incluir toda la información del producto que se está procesando en las áreas de producción o acondicionamiento incluyendo posibles problemas, precauciones, cuidados, tiempos y observaciones, así como fecha, hora y nombre de quien entrega el turno.
- Dentro de esta bitácora se deberá incluir un apartado que permita los comentarios o la retroalimentación por parte de los miembros del departamento.
- Se pretende que la bitácora electrónica se encuentre en la red interna del departamento de aseguramiento de calidad, por lo cual sólo se tendrá acceso por parte del personal autorizado y con su clave de acceso.

- El formato de la bitácora se elaborará con un diseño sencillo y de fácil comprensión.
- Se propone que se elabore un procedimiento normalizado de operación donde se mencionen las actividades que deben realizarse para el registro en la bitácora, así como el formato empleado. Ver Anexo 1.

A continuación se presenta el formato propuesto para la bitácora de registros del área de sólidos:

ENTREGA TURNO, FECHA Y HORA					
<b>MEZCLADO 1</b>		<b>MEZCLADO 2</b>		<b>MEZCLADO 3</b>	
PRODUCTO		PRODUCTO		PRODUCTO	
LOTE		LOTE		LOTE	
PROCESO		PROCESO		PROCESO	
OBSERVACIONES		OBSERVACIONES		OBSERVACIONES	
<b>TABLETEADO</b>		<b>RECUBRIMIENTO</b>		<b>COMENTARIOS</b>	
PRODUCTO		PRODUCTO			
LOTE		LOTE			
PROCESO		PROCESO			
OBSERVACIONES		OBSERVACIONES			

**Figura 11. Formato de entrega de turno del área de sólidos**

La siguiente figura muestra un ejemplo de cómo podría ser el llenado de la bitácora electrónica en el área de sólidos en el tercer turno:

ENTREGA TURNO, FECHA Y HORA		E. González		17/01/2012 06:30	
MEZCLADO 1		MEZCLADO 2		MEZCLADO 3	
PRODUCTO	Producto X	PRODUCTO	Producto Y	PRODUCTO	Ninguno
LOTE	201217ENE	LOTE	201202ENE	LOTE	-
PROCESO	El mezclado empezó a las 03:00, se granuló a las 05:00 y terminará el proceso aproximadamente a las 09:00	PROCESO	Iba empezar a lubricarse, pero se detectaron puntos negros en el mezclado	PROCESO	Se hizo limpieza total de área y de equipo
OBSERVACIONES	Ninguna	OBSERVACIONES	Se le dio aviso al supervisor, por lo que se detuvo el proceso a las 4:30	OBSERVACIONES	Arrancará un Producto Z en el turno de la mañana
TABLETEADO		RECUBRIMIENTO		COMENTARIOS	
PRODUCTO	Producto E	PRODUCTO	Producto D	Revisé los expedientes de los Productos W y faltan firmas en la técnica de fabricación  El supervisor ya corrigió los expedientes que estaban mal	
LOTE	201112DIC	LOTE	201201ENE		
PROCESO	Continúa el tableteado, llegó a la mitad a las 06:00, ya tomé las muestras intermedias	PROCESO	Estaba por terminarse el recubrimiento, faltaba media hora aproximadamente		
OBSERVACIONES	Se estaban pegando un poco las tabletas, por lo que bajaron la velocidad de tableteado	OBSERVACIONES	Muestrear el producto al término del recubrimiento		

**Figura 12. Ejemplo de llenado de bitácora electrónica**

Para la comunicación descendente, ascendente y horizontal en el departamento de aseguramiento de calidad se propone lo siguiente:

- Reuniones grupales entre los miembros del área de aseguramiento de calidad, considerando al personal de los 3 turnos y al jefe de departamento.
- Se propone que estas reuniones se realicen por lo menos una vez a la semana, debido a los diferentes horarios y actividades del personal.

- Mediante estas reuniones se pretende que haya retroalimentación acerca de las actividades propias del área y de los departamentos con los que se relaciona; los temas que se proponen como ejemplo son los siguiente:
  - Desviaciones o no conformidades
  - Controles de cambios en procesos o documentación
  - Tendencias y resultados de las determinaciones en las áreas de producción
  - Problemas que se han presentado
  - Propuestas o ideas para mejorar alguna situación en el departamento o externamente
  - Seguimiento de las actividades realizadas por los miembros del departamento
  - Asignación y coordinación de actividades del área de aseguramiento de calidad y de los departamentos con los que se relaciona
  - Intercambio de información en dirección ascendentes, descendente y horizontal
  - Difusión de procedimientos, políticas y objetivos
  - Fechas de productos, materias primas e insumos que requieren aprobarse
  
- Del mismo modo se propone que haya una reunión al final de cada mes entre todos los miembros que conforman el departamento de aseguramiento de calidad.
  
- Se emitirá una minuta al término de las reuniones semanales y mensuales.

### 7.4.2 ÁREA DE CONTROL QUÍMICO Y ÁREA DE ALMACÉN

- Se propone que el área de control químico, aseguramiento de calidad y almacén se reúnan para la emisión de un listado de muestreo semanal de los productos, materias primas e insumos que requieren ser muestreados por el personal de aseguramiento de calidad para su análisis.
- Dicho listado se emitirá con una semana de anticipación a la fecha que se requiere el análisis por parte de control químico.
- El formato deberá incluir fecha en la que se requiere analizar el producto, materia prima o insumo, fecha y hora disponible para el muestreo y una columna de información adicional en la que podrá solicitarse alguna condición especial, por ejemplo, una mayor cantidad de producto o algún tipo de muestreo necesario.

A continuación se muestra el formato propuesto del listado de muestreo semanal:

SEMANA			
PRODUCTO, MATERIA PRIMA O INSUMO	FECHA QUE SE REQUIERE ANÁLISIS	FECHA Y HORA DISPONIBLE PARA MUESTREO	INFORMACIÓN ADICIONAL

**Figura 13. Formato de Listado de muestreo semanal**

En la figura siguiente se ejemplifica el llenado del listado de muestreo semanal:

SEMANA		22 - 26 de julio	
PRODUCTO, MATERIA PRIMA O INSUMO	FECHA QUE SE REQUIERE ANÁLISIS	FECHA Y HORA DISPONIBLE PARA MUESTREO	INFORMACIÓN ADICIONAL
Lactosa anhidra	23-jul-13	08:00	N/A
		22-jul-13	
Glicerina	23-jul-13	11:00	N/A
		22-jul-13	
Alprazolam	24-jul-13	16:00	Se requieren 20 g de muestra adicionales
		22-jul-13	
Producto X	24-jul-13	09:00	Se requieren 100 g adicionales para control microbiológico
		23-jul-13	
Acetona	24-jul-13	12:00	N/A
		23-jul-13	
Neomicina	25-jul-13	N/A	Realizar muestreo en cuanto llegue materia prima
		25-jul-13	

**Figura 14. Ejemplo de llenado del Listado de muestreo semanal**

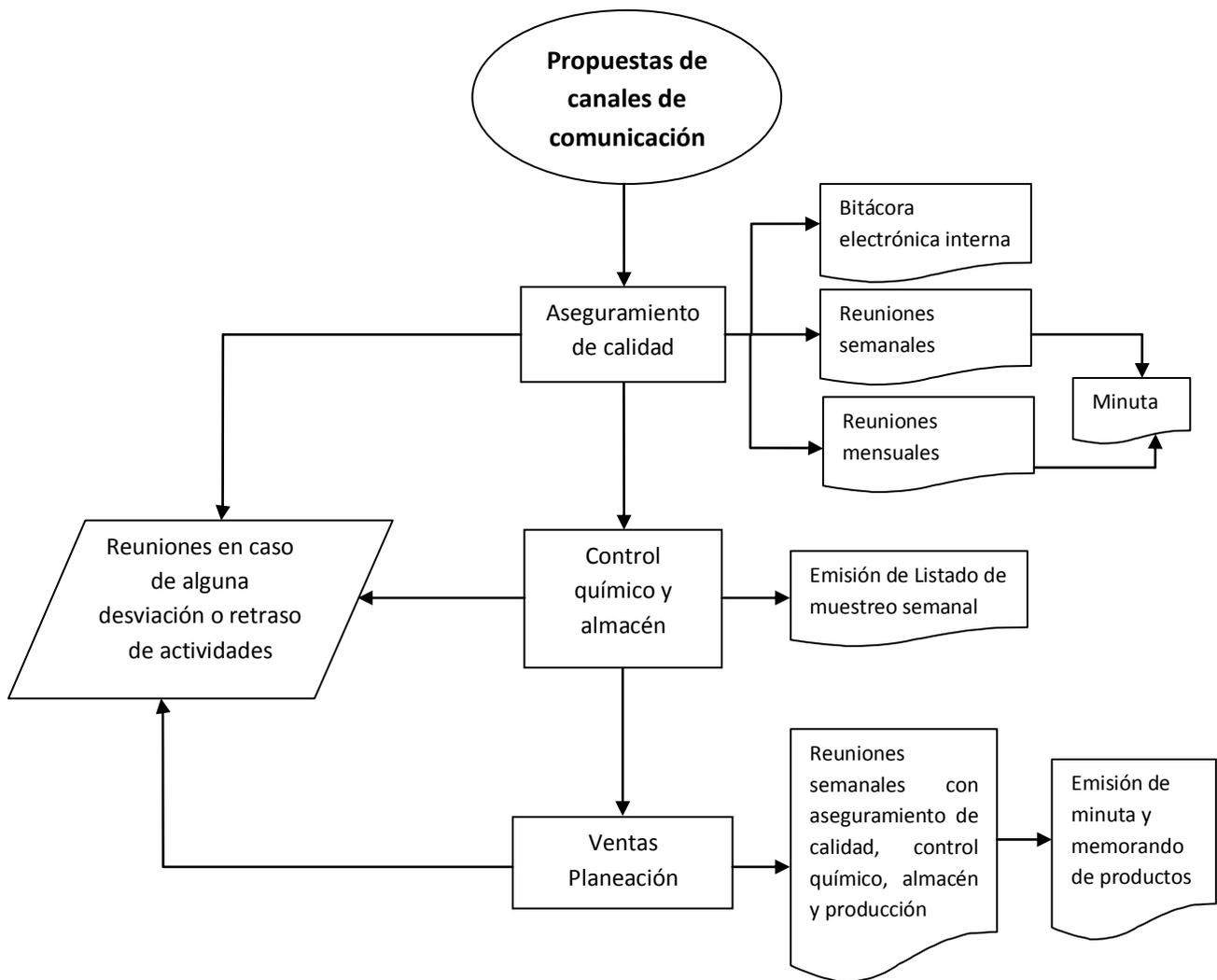
- El listado será emitido por el área de almacén, una vez que control químico haya fijado las fechas que en las que se requiere el análisis, y se enviará vía correo electrónico a las áreas de control químico y aseguramiento de calidad.
- Una vez que se tenga el listado de muestreo semanal la información se difundirá en las reuniones internas del departamento de aseguramiento de calidad.
- El formato del listado de muestreo semanal y las actividades que deben realizarse estarán referenciadas en un procedimiento normalizado de operación. Ver anexo 2.

### 7.4.3 ÁREA DE PLANEACIÓN Y ÁREA DE VENTAS

Para la información y difusión de los productos que el departamento de ventas requiere, se realizarán juntas al inicio de la semana con el personal de las áreas de ventas, planeación, producción, almacén, aseguramiento de calidad para determinar las fechas en las que estarán disponibles y para lo cual se propone lo siguiente:

- Se emitirá una minuta y memorando de las juntas que se realizan semanalmente en coordinación con las áreas involucradas, en donde se puntualizarán los productos que necesita el área de ventas y las fechas en que los requiere.
- Este memorando deberá firmarse por el personal de las diferentes áreas involucradas y será enviado por vía electrónica.
- En caso de cualquier retraso o desviación de las actividades que afecten las fechas fijadas en la minuta se convocarán reuniones con los departamentos involucrados para detallar el problema y la posible solución.
- La información que se intercambie será difundida en las reuniones internas del departamento de aseguramiento de calidad.

A continuación se muestra un diagrama de flujo con el resumen de las propuestas de canales de comunicación:



**Figura 15. Diagrama de los canales de comunicación propuestos.**

## 8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

---

En el área de aseguramiento de calidad de la planta farmacéutica nacional que se tomó bajo estudio se encontró que existen diversos problemas derivados de un sistema de comunicación inadecuado, ya que los canales de comunicación existentes no están debidamente estructurados y no facilitan el proceso de transmisión de información entre los miembros del departamento y las áreas con las que se relaciona.

Las áreas clave identificadas con las que se relaciona el departamento de aseguramiento de calidad son principalmente las áreas en las que se desarrolla mayormente el proceso de comunicación, por lo cual solo se realizaron las propuestas de comunicación enfocadas hacia éstas.

- a) Para el área de aseguramiento de calidad y para la coordinación de actividades en el área de producción se propuso una bitácora electrónica, reuniones semanales y reuniones mensuales. De lo anterior se debe puntualizar las ventajas y desventajas que conllevan éstas propuestas:

### **BITÁCORA ELECTRÓNICA**

#### **VENTAJAS**

- El uso de una bitácora electrónica interna implica que sólo el personal del departamento tendrá acceso a la información, por lo que este canal de comunicación reducirá el flujo de información entre los miembros del departamento y se asegura un grado de confidencialidad.

- El diseño de la bitácora electrónica que se propone es sencillo por lo que no se complicará la emisión y recepción de la información.
- La bitácora permitirá comunicar todo acerca de los procesos que hay en las áreas de producción y acondicionamiento, sin importar que el departamento este conformado por personal de 3 turnos de trabajo.
- El costo de la bitácora electrónica será reducido, ya que todo el personal del departamento tiene acceso a la red interna, por lo que el uso de este canal no implica gastos mayores.
- La bitácora electrónica es un tipo de comunicación escrita, por lo que la información que se transmita a través de este canal será tangible, comprobable y podrá estar disponible para referencias futuras.
- El uso de este canal de comunicación limita las emociones y las señales no verbales del emisor, por lo que el mensaje no será susceptible de sufrir alguna distorsión del significado.
- Por medio de los registros en la bitácora electrónica se reducirá significativamente la información asimétrica, con respecto a los procesos que se lleven a cabo en las áreas de producción.
- Debido a que el uso de la bitácora electrónica se encontrará referenciado en un procedimiento normalizado de operación propiciará que la comunicación a través de este canal será formal.

## **DESVENTAJAS**

- El uso de este canal está limitado por fallas eléctricas de los equipos o problemas con la red interna.

- El empleo de la bitácora electrónica no implica el trato personal.
- Mediante la bitácora electrónica no habría una retroalimentación inmediata entre el emisor y receptor.
- A pesar de que el diseño propuesto de la bitácora es sencillo, no se garantiza que la información enviada sea interpretada tal como pretendió el emisor, ya que la redacción y el estilo empleado puede producir confusión.
- Las expresiones, movimientos faciales, el tono de voz, ademanes y posturas, son nulas en este canal, lo que ocasiona que la información no exprese un mayor significado que lo que está escrito.

## **REUNIONES SEMANALES Y MENSUALES**

### **VENTAJAS**

- Las reuniones grupales ya sea de manera semanal o mensual implican el trato personal entre los miembros del departamento, lo cual tiene una importante consecuencia sobre la eficacia de la comunicación, ya que de este modo la conversación será directa, es decir frente a frente.
- A través de estas reuniones hay un máximo intercambio de información en dirección descendente, ascendente, lateral y diagonal, ya que el jefe de departamento puede comunicar lo que ocurre y las actividades que llevan a cabo los otros departamentos con los que se relaciona aseguramiento de calidad; del mismo modo los miembros del departamento pueden comunicar las actividades e intercambiar información acerca de los procesos en las áreas de producción y acondicionamiento en dirección ascendente y lateral.

- La retroalimentación en estas reuniones entre el emisor y el receptor es inmediata.
- Las reuniones brindarán la máxima cantidad de palabras, expresiones, movimientos faciales, entonaciones, ademanes, posturas, gestos, emociones y permitirán expresar el sentimiento detrás de la información.
- La comunicación a través de las reuniones permitirá una mayor coordinación y cumplimiento formal de las tareas asignadas.
- A través de la comunicación grupal aumentará la autoestima y motivación de los miembros del departamento, de igual modo estimula la participación y el compromiso de todos.
- Entre los miembros del departamento se pueden aclarar malos entendidos y rumores, además compartir experiencias.
- Mediante estas reuniones se pueden tomar mejores decisiones debido a la máxima cantidad de información que se puede intercambiar.
- El intercambio de información obtenido de estas reuniones quedará registrado en una minuta, con lo cual la información podrá consultarse posteriormente.

## **DESVENTAJAS**

- Puede dificultarse que el personal de los 3 turnos junto con el jefe de departamento se reúnan debido a los diferentes horarios de trabajo, por lo que tendría que considerarse la factibilidad de reuniones quincenales.

- Puede ocasionar conflictos entre los miembros del departamento si existen rumores o chismes.
  - Estas reuniones pueden ocasionar una sobrecarga de información.
  - No todas las personas admiten la crítica como algo constructivo y actúan de manera defensiva.
  - Cuando las personas se sientan amenazadas dificultan una comunicación eficaz.
- b)** La propuesta de canal de comunicación para la gestión del área de aseguramiento de calidad y la relación entre control químico y el área de almacén es la emisión de un listado de muestreo semanal, que será enviado vía correo electrónico a los departamentos involucrados. A continuación se analizan las ventajas y desventajas de dichas propuestas:

## **REUNIONES Y EMISIÓN DE LISTADO DE MUESTREO SEMANAL**

### **VENTAJAS**

- Mediante las reuniones entre las áreas de aseguramiento de calidad, control químico y almacén, así como con la emisión de un listado de muestreo semanal habrá una mejor comunicación diagonal o interdepartamental, acerca de los productos, materias primas e insumos que requieren ser muestreados.
- Las reuniones entre personal de las áreas involucradas facilitarán el intercambio de información y la retroalimentación será inmediata.

- Estas reuniones permitirán coordinar de una forma más eficiente las actividades que implican a los tres departamentos y con ello se podrá reducir malos entendidos y problemas entre éstas áreas.
- La emisión del listado de muestreo semanal involucra la participación de las tres áreas, por lo que de este modo disminuirá la información asimétrica.
- El formato del listado de muestreo semanal estará referenciado en un procedimiento normalizado de operación para favorecer una comunicación formal.
- El listado emitido será difundido internamente en el área de aseguramiento de calidad en las reuniones grupales semanales para coordinar las actividades del personal, lo que favorecerá una gestión más eficiente del departamento.

## **DESVENTAJAS**

- Dificultad para poder reunirse las áreas de aseguramiento de calidad, control químico y almacén, debido a las diferentes actividades que realizan.
  - Omisión de información por parte de alguna de las tres áreas, lo que originaría información asimétrica.
- c)** Los canales de comunicación propuestos para difundir la información acerca de los productos que requieren aprobarse y estar disponibles para su venta son reuniones al inicio de semana entre el área de ventas, planeación, producción, aseguramiento de calidad, control químico y almacén y la emisión de una minuta y memorando donde se determinen las

fechas en las que se requieren los productos. De lo anterior se debe puntualizar las ventajas y desventajas que conllevan:

## **REUNIONES SEMANALES Y MEMORANDO DE PRODUCTOS**

### **VENTAJAS**

- Estas reuniones permitirán a las áreas mencionadas externar las dificultades que conlleva realizar sus actividades para poder tener disponibles los productos solicitados y con ello se planteen posibles alternativas para lograr el objetivo.
- El canal de comunicación oral permitirá obtener la máxima cantidad de información de cada departamento, lo que también ayudará a obtener una retroalimentación rápida.
- Todos los departamentos tendrán acceso a la misma información, por lo que se reducirá considerablemente la información asimétrica y con ello obtener alguna ventaja.
- La emisión de una minuta en cada reunión, tiene como objetivo dejar escrito lo que se acordó y no haya malos entendidos posteriormente entre las áreas involucradas.
- De igual modo la emisión del memorando puntualizando los productos y las fechas en que se requieren, permitirán tener un canal con un nivel necesario de formalidad, ya que dicho documento será firmado por todas las áreas involucradas.
- En caso de que en el desarrollo de las actividades propias de las áreas se presente algún imprevisto como algún retraso o desviación que imposibilite

cumplir con las fechas que se pactaron, se convocará nuevamente a una reunión para informar la situación y entre los departamentos implicados tomar la mejor decisión. Esto facilitará y mejorará la comunicación y relación entre los departamentos, ya que no deberá ocultarse este tipo de información.

## **DESVENTAJAS**

- Dificultad para poder reunirse semanalmente las áreas de ventas, planeación, producción, aseguramiento de calidad, control químico y almacén, debido a las diferentes actividades que realizan.
- No es posible saber en qué momento se puede presentar imprevistos en cualquiera de las áreas, por lo que las fechas tenderían a modificarse.
- Omisión de información por parte de alguna de las áreas, lo que originaría información asimétrica.

## 9. CONCLUSIONES

---

- Los resultados de esta investigación bibliográfica permitieron identificar a la comunicación como un elemento clave dentro de una organización, además sirvió de sustento para realizar una propuesta de canales de comunicación para el área de aseguramiento de calidad y las áreas con las que se relaciona de la planta farmacéutica nacional que se tomó bajo estudio.
- Se definieron las funciones del departamento de aseguramiento de calidad, así como las áreas clave con quién se relaciona y se desarrolla el proceso de comunicación de la planta farmacéutica nacional bajo estudio.
- Los canales de comunicación propuestos para el área de aseguramiento de calidad son del tipo oral y escrito a través de formatos formales y definidos.
- Las propuestas de canales de comunicación no han sido puestas en práctica, por lo que no se puede medir en estos momentos la eficacia de las mismas.

## 10. SUGERENCIAS

---

- Una vez que las propuestas sean implementadas se tendría que verificar que la gestión de las actividades que lleva a cabo el área de aseguramiento de calidad ha mejorado, así como la reducción de conflictos y problemas que se identificaron con las áreas que se relaciona.
- Se sugiere la aplicación de encuestas y entrevistas entre los miembros del departamento de aseguramiento de calidad para medir la eficacia de las propuestas realizadas.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

1. Robbins SP, Decenzo DA. Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones. 3ª ed. México: Pearson Educación; 2002. p. 2-17, 376-383.
2. Da Silva RO. Teorías de la Administración. México: Thompson Paraninfo; 2002. p. 3-21, 33-40.
3. Robbins SP, Coulter M. Administración. 8ª ed. México: Pearson Educación; 2005. p. 4-12, 256-276.
4. Hellriegel D, Slocum JW. Comportamiento organizacional. 12ª ed. México: Cengage Learning; 2009. p. 6-26.
5. Rodríguez CM. Comportamiento ético gerencial. Colombia: Universidad Nacional de Colombia; 2005. p. 39-44.
6. Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. [Citado en Marzo de 2012]. Disponible en: URL: <http://buscon.rae.es/drae/>
7. Díez FS. Técnicas de Comunicación: La comunicación en la empresa. España: Ideas propias Editorial; 2006. p. 7-25.
8. Guzmán PR. Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial. Colombia: ECOE ediciones; 2006. p. 19-56.
9. Robles VG, Alcérreca JC. Administración: Un enfoque interdisciplinario. México: Pearson Educación; 2000. p. 286-290.
10. Hellriegel D, Jackson SE. Administración: Un enfoque basado en competencias. 10ª ed. México: Thompson; 2006. p. 448-469.

11. Cedaro K. Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la gestión de las Universidades Públicas: Gestión Total de Calidad. [tesis de Maestría en Ingeniería de la Calidad]. Uruguay: Universidad Tecnológica Nacional; 2007.
12. Rodríguez VJ. Dirección moderna de organizaciones. Madrid: Thompson Paraninfo; 2007. p. 179-194.
13. Cervera AL. Comunicación Total. España: ESIC editorial; 2008. p. 309-321.
14. Daft LR. Administración. 6ª ed. México: Cengage Learning; 2004. p. 580-600.
15. Cabaniña AP. Comunicaciones interpersonales. Como obtener óptimos resultados profesionales gracias a una comunicación eficaz. España: Ideas propias Editorial; 2005. p. 4-26.
16. DuBrin AJ. Fundamentos de comportamiento organizacional. México: Thompson Learning; 2004. p. 169-188.
17. Enrique AM, Madroñero MG, Morales F. La planificación de la comunicación empresarial. España: Editorial Universidad Autónoma de Barcelona; 2008. p. 52-68.
18. Madrigal DL. Comunicación Administrativa. Costa Rica: Editorial EUNED; 2005. p. 5-25.
19. Boland L, Carro F, Stancatti MJ. Funciones de la Administración: Teoría y Práctica. Argentina: Editorial EDIUNS; 2007. p. 82-88.
20. Stones AF, Freeman ER, Gilbert DR. Administración. 6ª ed. México: Prentice-Hall; 2006. p. 574-592.
21. Fonseca YS. Comunicación oral: Fundamentos y práctica estratégica. 2ª ed. México: Prentice Hall; 2005. p. 27-47.

22. Casanova RA. Logística y Comunicación. 2ª ed. España: Editorial Paraninfo; 2011. p. 253-268.
23. León AB. Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional. México: Editorial Limusa; 2005 . p. 36-41
24. Organización Internacional de Normalización. ISO 9000-2005: Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y Vocabularios (Traducción certificada). Ginebra, Suiza: ISO; 2005.
25. Organización Internacional de Normalización. ISO 9001-2008: Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos (Traducción certificada). Ginebra, Suiza: ISO; 2008.
26. Organización Internacional de Normalización. ISO 9004-2009: Gestión para el éxito sostenido de una organización: Enfoque de gestión de la calidad (Traducción certificada). Ginebra, Suiza: ISO; 2009.
27. Secretaría de Salud. Norma Oficial Mexicana NOM-059-SSA1-2013, Buenas prácticas de fabricación de medicamentos.
28. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación. NMX-CC-9001-IMNC-2000: Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos. México: Comité Técnico de Normalización Nacional de Sistemas de Calidad (COTENNISCAL); 2000.
29. Organización Mundial de la Salud. Prácticas Adecuadas para la Fabricación de Formas Farmacéuticas: Anexo 1. Comité de expertos de la OMS en especificaciones para preparaciones farmacéuticas. Ginebra: OMS; 1998. (Serie de informes técnicos; 823).

## 12. ANEXOS

---

### ANEXO 1.

**Procedimiento Normalizado de Operación:  
Registro de actividades en bitácora electrónica.**



**PROCEDIMIENTO NORMALIZADO DE OPERACIÓN  
REGISTRO DE ACTIVIDADES  
EN BITÁCORA ELECTRÓNICA**

<b>ELABORÓ: EDUARDO GONZÁLEZ CONCHILLOS</b>
<b>REVISÓ: JEFE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD</b>
<b>APROBÓ: JEFE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD</b>

**FECHA DE APROBACIÓN: JUN 13**

**FECHA DE APLICACIÓN: JUL 13**

**FECHA DE VIGENCIA: JUN 14**

Página 1 de 4

## **I. OBJETIVO:**

Establecer las instrucciones necesarias para llevar a cabo el registro de las actividades realizadas por el personal del departamento de aseguramiento de calidad en la bitácora electrónica.

## **II. ALCANCE:**

Este procedimiento aplica a todo el personal que labora en el departamento de aseguramiento de calidad.

## **III. RESPONSABILIDAD:**

Es responsabilidad del personal de aseguramiento de calidad llevar a cabo las instrucciones contenidas en este procedimiento y hacer uso adecuado de la bitácora electrónica.

## **IV. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTO:**

1. Para el registro de las actividades y procesos en la bitácora electrónica el personal de aseguramiento de calidad deberá acceder a la **Red** en el equipo de cómputo que le haya sido asignado.
2. Una vez dentro de la **Red** deberá entrar a la carpeta de **Aseguramiento de calidad** con su clave de acceso.
3. Dentro de la carpeta de **Aseguramiento de Calidad** accederá a la subcarpeta de **Entrega de turno** y posteriormente deberá acceder a la carpeta del área a la que está asignado.

4. Una vez dentro de la carpeta de **Área** accederá a la subcarpeta del mes en curso y abrirá el archivo de la bitácora electrónica.

5. A continuación se muestra la ruta de acceso a la bitácora electrónica:



6. Dentro del archivo de la bitácora electrónica se realizará el registro de actividades y procesos como a continuación se muestra:

- a) Se deberá seleccionar el turno de entrega de actividades (1º, 2º y 3er turno).
- b) Se escribirá el nombre de la persona que registre las actividades.
- c) Se deberá anotar la fecha y hora en la que se realiza el registro.
- d) Se escribirá el nombre del producto.
- e) Se deberá escribir el número de lote del producto.
- f) Se realizará una descripción del proceso que se está llevando a cabo en su turno.

g) En este apartado se registrarán consideraciones importantes acerca del proceso.

h) Finalmente en este apartado se podrán registrar comentarios de retroalimentación independientes de los procesos.

ENTREGA TURNO, FECHA Y HORA		(b)	(c)		
MEZCLADO 1		MEZCLADO 2		MEZCLADO 3	
PRODUCTO	(d)	PRODUCTO		PRODUCTO	
LOTE	(e)	LOTE		LOTE	
PROCESO	(f)	PROCESO		PROCESO	
OBSERVACIONES	(g)	OBSERVACIONES		OBSERVACIONES	
TABLETEADO		RECUBRIMIENTO		COMENTARIOS	
PRODUCTO		PRODUCTO		(h)	
LOTE		LOTE			
PROCESO		PROCESO			
OBSERVACIONES		OBSERVACIONES			
(a)					

7. Una vez finalizado el registro de actividades se deberá guardar el archivo con la fecha en la que se está realizando y con el formato que a continuación se muestra (DÍA-MES-AÑO):

**02-SEP-13**

**FIN DE PROCEDIMIENTO**

**ANEXO 2.**

**Procedimiento Normalizado de Operación:  
Emisión de listado de muestreo semanal.**



**PROCEDIMIENTO NORMALIZADO DE OPERACIÓN  
EMISIÓN DE LISTADO DE MUESTREO SEMANAL**

**ELABORÓ:  
EDUARDO GONZÁLEZ CONCHILLOS**

**REVISÓ:  
JEFE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD  
JEFE DE CONTROL QUÍMICO  
JEFE DE ALMACÉN**

**APROBÓ:  
JEFE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD  
JEFE DE CONTROL QUÍMICO  
JEFE DE ALMACÉN**

**FECHA DE APROBACIÓN: SEP 13**

**FECHA DE APLICACIÓN: OCT 13**

**FECHA DE VIGENCIA: SEP 14**

## **I. OBJETIVO:**

Establecer las instrucciones necesarias para llevar a cabo la emisión de un listado de muestreo semanal en coordinación entre las áreas de aseguramiento de calidad, control químico y almacén.

## **II. ALCANCE:**

Este procedimiento aplica al personal de aseguramiento de calidad, control químico y almacén asignado para la emisión del listado de muestreo semanal.

## **III. RESPONSABILIDAD:**

Es responsabilidad del personal de aseguramiento de calidad, control químico y almacén llevar a cabo las instrucciones contenidas en este procedimiento.

## **IV. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTO:**

1. Se llevarán a cabo reuniones semanales entre las áreas de aseguramiento de calidad, control químico y almacén para la emisión de un listado de muestreo semanal.
2. En estas reuniones el área de control químico indicará las fechas en las que requiere los productos, materias primas o insumos para su análisis con una semana de anticipación.
3. Del mismo modo el área de almacén fijará la fecha y hora para la disponibilidad del área de pesado y muestreo.

4. A continuación se indica la forma de llenado del listado de muestreo semanal:

SEMANA	(a)			
PRODUCTO, MATERIA PRIMA O INSUMO	FECHA QUE SE REQUIERE ANÁLISIS	FECHA Y HORA DISPONIBLE PARA MUESTREO	INFORMACIÓN ADICIONAL	
(b)	(c)	(d)	(f)	
		(e)		

- a) Se anotará la fecha de la semana en la que se requieren realizar los análisis.
- b) El área de control químico indicará el nombre del producto, materia prima o insumo que requiere ser muestreado.
- c) En este apartado el área de control químico indicará la fecha en la que requiere la muestra de producto, materia prima o insumo para su análisis.
- d) El área de almacén señalará la hora en la que tendrá disponible el área de pesado y muestreo.
- e) El área de almacén indicará la fecha en la que tendrá disponible el área de pesado y muestreo.

- f) En este apartado se indicará información adicional ya sea por parte de control químico o almacén, por ejemplo, condiciones especiales de muestreo, cantidad mayor de muestra.
5. Una vez que se haya completado la información el área de almacén enviará vía correo electrónico el listado de muestreo semanal a las áreas de control químico y aseguramiento de calidad.
6. Finalmente el área de aseguramiento de calidad se coordinará para llevar a cabo el muestreo según las fechas indicadas.

## **FIN DE PROCEDIMIENTO**