

870124 1
L.S.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

=====

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION

**" LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL
EN UN PROCESO DE CALIDAD TOTAL "**
CASO: TEQUILA SAUZA S.A.

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA

P R E S E N T A

MARIA GABRIELA BARRIOS CASILLAS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

GUADALAJARA, JALISCO ABRIL:

1994



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 está 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.



ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION

25 de Abril de 1993

María Gabriela Barrios Castillas
Pasante de Licenciado en Periodismo
y Comunicación Colectiva
PRESENTE

Me es grato informarle que la Comisión Asesora de Trabajo Recepcional que me honro en presidir después de haber revisado detalladamente el trabajo intitulado:

" LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN UN PROCESO DE CALIDAD TOTAL "
CASO: TEQUILA SAUZA S.A.

el cual nos ha presentado, como requisito para sustentar su examen recepcional de Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva, ha dictaminado que habiendo cubierto los requisitos formales y de contenido se **APRUEBA** la impresión del mismo.

Ruego a Usted tomar nota de que la copia del presente oficio deberá ser incluida en los preliminares de todo ejemplar de su trabajo.

Atentamente
" Ciencia y Libertad "

Lic. Humberto...
Director de la Comisión Asesora
de Trabajo Recepcional.

INTRODUCCIONPág. 5

CAPITULO PRIMERO

COMUNICACION

1. Consideraciones.....Pág. 10
1.1 Definición.....Pág. 13
1.2 Propósitos de la Comunicación.....Pág. 16
1.3 Conceptos del Proceso de la Comunicación.....Pág. 22
1.4 Los Componentes de la Comunicación.....Pág. 25

CAPITULO SEGUNDO

COMUNICACION ORGANIZACIONAL

2. Consideraciones.....Pág. 32
2.1 Definición.....Pág. 34
2.2 Importancia de la Comunicación en las Organizaciones.....Pág. 38
2.3 Propósitos de los Mensajes en la Comunicación Organizacional.....Pág. 42
2.4 Comunicación, Motivación y Productividad.....Pág. 43
2.5 Relación entre Comunicación, Motivación y Productividad.....Pág. 46
2.6 Papel de la Comunicación Organizacional en la Motivación y Productividad de las Organizaciones.....Pág. 48
2.7 Importancia de la Comunicación de Retorno en la Comunicación Organizacional.....Pág. 52
2.8 Efectos de la Comunicación de Retorno en la Comunicación Organizacional.....Pág. 55

CAPITULO TERCERO

CALIDAD TOTAL

3.	Consideraciones.....	Pág. 58
3.1	Definición.....	Pág. 60
3.2	Conceptos de Calidad Total.....	Pág. 61
3.2.1	Los Catorce Puntos de Deming.....	Pág. 66
3.3	La Comunicación desde el punto de vista de la CALIDAD TOTAL.....	Pág. 71
3.3.1	La Comunicación con el Cliente - Proveedor.....	Pág. 75
3.3.2	El Problema Lingüístico.....	Pág. 77

CAPITULO CUARTO

LA COMUNICACION: HERRAMIENTA EN EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA HACIA LA CALIDAD TOTAL.

4.	Consideraciones.....	Pág. 84
4.1	El Proceso de Mejora Continua.....	Pág. 88
4.1.1	Consejo Directivo de Mejoramiento.....	Pág. 90
4.1.1.1	Actividades.....	Pág. 92
4.1.1.2	Reglas Básicas.....	Pág. 93
4.1.1.3	Misión y Funciones.....	Pág. 96
4.2	El Diagnóstico Organizacional.....	Pág. 99

CAPITULO CINCO

EVIDENCIAS DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA HACIA LA CALIDAD TOTAL: CASO TEQUILA SAUZA S.A.

5.	Consideraciones.....	Pág. 108
5.1	Comparación de los Resultados del Diagnóstico Organizacional de 1993 frente a 1992. (Apartado referente a Comunicación).....	Pág. 111
5.2	Testimonios de la Importancia de la Práctica de la Comunicación Organizacional, en un Proceso de Mejora Continua Hacia la Calidad Total.....	Pág. 126
5.3	Testimonio del Premio Nacional de Calidad respecto a la Importancia de la Comunicación Organizacional, en un Proceso de Mejora Continua Hacia la Calidad Total.....	Pág. 134

CONCLUSIONES GENERALES.....Pág. 138

BIBLIOGRAFIA.....Pág. 144

I N T R O D U C C I O N
= = = = = = = = = = = =

La COMUNICACION es uno de los ingredientes vitales en una organización. En realidad sin ella no existiría ninguna organización. La solución a problemas como la omisión y la distorsión pueden muchas veces causar problemas de contrapeso, que es la sobrecarga de información y que produce serios trastornos al ámbito organizacional.

De tal manera que la solución a cualquiera de estos trastornos, debe estar basada en la comprensión de la importancia de la COMUNICACION en las organizaciones.

La COMUNICACION es algo así, como el aparato circulatorio de toda organización. Es la única vía para la Comunicación de Retorno lo mismo en su ambiente interno que con sus clientes y proveedores; gracias a ésta la organización puede descubrir sus necesidades y expectativas.

En la actualidad con la cultura de la CALIDAD TOTAL y el servicio finalmente en boga, las herramientas de COMUNICACION ORGANIZACIONAL, han cobrado una dimensión jamás imaginada en nuestro país. Por esta razón, consideramos que es imperiosa la necesidad de que en cualquier tipo de organización, se reconozca la valía y el soporte que representa la COMUNICACION en todo sistema administrativo; máxime en aquellas organizaciones que están incorporando el Proceso de Mejora Continua Hacia la CALIDAD TOTAL.

Dado que más del 90 por ciento de la planta productiva en Jalisco, está conformada por medianas, pequeñas y micro empresas, es difícil todavía el que incluyan en sus niveles administrativos una área específica para el manejo, cuidado, respaldo y aprovechamiento de la COMUNICACION que generan; pero siempre existe la posibilidad de recurrir a los profesionales en el área, para solicitar la asesoría o capacitación pertinente, sobre todo cuando existe el interés de sumarse a las organizaciones que intentan optar por la CALIDAD TOTAL.

Probablemente al admitirse la importancia y trascendencia de la COMUNICACION ORGANIZACIONAL, en un corto plazo puedan aplicarse formas evaluatorias más científicas, que permitan medir y cuantificar, además de calibrar cuál es el verdadero impacto de la COMUNICACION además de abrir un nuevo mercado laboral para los profesionales de ésta especialidad.

Lo cierto es que la COMUNICACION dentro de un Proceso de Mejora Continua Hacia la CALIDAD TOTAL, tiene una influencia determinante y su repercusión sin duda afecta positivamente a todos los participantes de éste dinámico sistema administrativo, cada vez más aceptado y difundido en el mundo.

El objeto de este trabajo por tanto, es demostrar que la COMUNICACION ORGANIZACIONAL interviene significativamente en el Proceso de Mejora Continua Hacia la CALIDAD TOTAL y para ello, recurrimos a exponer inicialmente (**CAPITULO PRIMERO**) qué es la COMUNICACION, sus propósitos, conceptos y componentes.

Inmediatamente después, abordamos la reflexión de la importancia de la COMUNICACION en las organizaciones (**CAPITULO SEGUNDO**), la formalización de la Comunicación en la organización -COMUNICACION ORGANIZACIONAL- sus propósitos, la relación que tiene con la Motivación y la Productividad; la importancia de la Comunicación de Retorno en la Comunicación Organizacional y los efectos que ésta tiene.

En el **CAPITULO TERCERO** se presenta un panorama general de lo que es el Proceso de Mejora Continua Hacia la CALIDAD TOTAL, abordándose los conceptos; los Catorce Puntos de Deming - uno de los principales precursores del Movimiento de Calidad Total en el mundo -; se analiza también a la COMUNICACION desde el punto de vista de la CALIDAD TOTAL, la Comunicación con el cliente-proveedor, y el problema lingüístico que puede estar presente en la organización, cuando se carece de un adecuado y congruente proceso comunicativo.

El **CAPITULO CUARTO** se dedica en pleno a sustentar que la COMUNICACION ORGANIZACIONAL, es una importante herramienta en el Proceso de Mejora Continua Hacia la CALIDAD TOTAL. Puntualizando su ingerencia en el proceso en sí mismo, así como su trascendencia dentro del Diagnóstico Organizacional.

Finalmente el **CAPITULO QUINTO**, se dedica al análisis de un caso práctico y exitoso, en el que una empresa inmersa en el Proceso de Mejora Continua Hacia la CALIDAD TOTAL, reconoce el influjo y relevancia que ha tenido en su cambio de cultura administrativa, la COMUNICACION.

En este capítulo final se presentan los cambios evidenciados entre 1992 y 1993 en materia de COMUNICACION ORGANIZACIONAL en la empresa TEQUILA SAUZA S.A., objeto del estudio; se difunden testimonios de los altos mandos de la organización, referentes al proceso comunicativo y se ofrece también el testimonio de una de las principales instituciones rectoras de la CALIDAD TOTAL en México, el de la Dirección General del PREMIO NACIONAL DE CALIDAD, en torno a la importancia de la COMUNICACION ORGANIZACIONAL en un Proceso de Mejora Continua Hacia la CALIDAD TOTAL.

En el mismo capítulo se concreta la razón fundamental de éste trabajo, dando paso a las Conclusiones obtenidas tras la ejecución del mismo.

CAPITULO PRIMERO

COMUNICACION

1. CONSIDERACIONES

Uno de los componentes que se demostrará con éste trabajo, es de los más importantes en la fórmula para conducir al Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total a cualquier organización: es la COMUNICACION.

Entendiendo como Calidad Total el proceso administrativo encaminado a satisfacer las necesidades y expectativas del Cliente respecto de los bienes o servicios que recibe.

Es conveniente considerar que la COMUNICACION contribuye a que la organización lleve a cabo sus proyectos, logros y determine su planeación. De ahí el que los integrantes de una organización, tengan la imperiosa necesidad de saber lo que es la COMUNICACION y las ventajas que puede ésta reportar a la empresa, además de procurar que vía el proceso comunicativo se genere el mejor ambiente organizacional posible.

La COMUNICACION es uno de los elementos que impactan de manera significativa el clima de trabajo. De tal suerte que expertos en ésta materia como *Gordon y Goldberg* hayan manifestado que éstos dos elementos - COMUNICACION y CLIMA LABORAL -, configuran el contexto más adecuado para mejorar la productividad y el desempeño sobre bases sólidas y permanentes.

La COMUNICACION por tanto, es el puente que la organización tiende a sus clientes (internos y externos; entendiéndose a los primeros como todas aquellas personas, departamentos y organizaciones que forman parte de la misma empresa a las cuales se ofrecen productos bienes o servicios. Mientras que los clientes externos, son aquellas personas, empresas y organizaciones ajenas a la empresa a las cuales se les provee de productos, bienes o servicios) y a sus proveedores (internos y externos; siendo los primeros aquellas personas, departamentos y organizaciones de la misma empresa de quienes se reciben productos, bienes o servicios. En tanto que los proveedores externos serán las personas, empresas y organizaciones ajenas a la empresa que proporcionan productos, bienes o servicios), para demandar de ellos eficiencia y eficacia por medio de la productividad.

La COMUNICACION es el proceso a través del cual los empleados transmiten a la organización la información sobre el conjunto de satisfactores que requieren para cubrir sus necesidades en ella, es decir, sus requerimientos en materia de motivación. (*M. de Velasco/ Comunicación Organizacional Práctica/ Pág.10*).

Dentro del proceso de COMUNICACION que se gesta en una empresa es importante también considerar a la Comunicación de Retorno como un mecanismo que contribuye a que la organización se haga de información que pueda serle necesaria para cerrar su proceso de COMUNICACION y evaluar hacia dónde vá en su conjunto.

La manera más común de conocer la estructura de una organización es a través de los organigramas. El análisis de estos esquemas permite de alguna manera observar cuáles son los patrones esperados de la COMUNICACION dentro de las empresas.

Pero en el terreno de la COMUNICACION es necesario analizar a profundidad, el papel que ésta tiene asignado para detectar todos los elementos y ámbitos convergentes importantes dentro y fuera de la organización; al intervenir para que se mantenga unida, al proporcionar los medios para transmitir información necesaria y oportuna para la realización de las diversas actividades y procurar la obtención de las metas y objetivos organizacionales, -entre estos la introducción y aplicación del Proceso de Mejora Continua hacia la CALIDAD TOTAL-; dado que a todos estos requerimientos la COMUNICACION ORGANIZACIONAL está estrechamente ligada y es lo que se pretende confirmar con la realización de este trabajo.

Así pues es conveniente considerar que los distintos cambios que ha asumido la humanidad, han repercutido también en la COMUNICACION que en su propia medida incluso, ha logrado superar el vuelo de la imaginación. Los medios de comunicación son parte fundamental de la vida personal y social del hombre; la presencia de estos medios se acentúa en todas partes, su presencia forma parte de la vida cotidiana del ser humano contemporáneo. La COMUNICACION es algo innato en el ser humano.

De ahí que en los últimos años se haya pretendido formalizar a la COMUNICACION que se engendra en cualquier área de trabajo dándosele una importancia y valor hasta antes ignorados.

Ahora se procura en cualquier ámbito laboral reconocer la existencia de éste factor, que influye directamente en el desarrollo y evolución de las diferentes actividades que a diario realiza el individuo.

1.1 DEFINICION

COMUNICACION viene del latín *communis*, común. Cuando el ser humano se comunica trata de establecer una "comunidad" con alguien. Intenta compartir información, una idea ó una actitud. Consiste en la "sintonización" entre el que percibe y envía un mensaje determinado: (*Schramm/ Proceso y Efectos de la Comunicación Colectiva/Pág.3*).

El sistema humano de la comunicación requiere de por lo menos tres elementos fundamentales:

FUENTE/EMISOR=== Puede ser una persona que habla, escribe, dibuja o gesticula.

MENSAJE===== Puede tomar la forma de la tinta en el papel, las ondas sonoras en el aire, los impulsos de una corriente eléctrica, un movimiento de la manó, una bandera que ondea ó cualquier señal que pueda interpretarse.

DESTINO===== Es aquella persona que escucha, observa ó lee; un miembro de un grupo, el auditorio de una conferencia, una multitud, ó un integrante de un grupo determinado al que se llama público perceptor.

Aristóteles definió el estudio de la COMUNICACION entonces llamada Retórica, como la búsqueda de todos los medios de persuasión que tiene a su alcance el ser humano. Precisaba ya en su tiempo, que la meta principal de la COMUNICACION es la persuasión; el intento que hace el orador de llevar a sus congéneres a tener su mismo punto de vista.

Este enfoque de COMUNICACION tuvo popularidad hasta la segunda mitad del siglo XVIII, a pesar de que el mayor énfasis ya no se inclinaba a favor de los métodos de persuasión sino que la tendencia era la de que la COMUNICACION pretendía crear buenas imágenes del orador. (*Roberts/ The Works Of Aristotle/Pág.6*).

A finales del siglo XVIII los conceptos de la Psicología de las Facultades invadieron la Retórica (Comunicación). De acuerdo con ésta teoría, uno de los objetivos de la COMUNICACION era informativo: llamamiento hecho a la mente. Otro era persuasivo: llamado hecho al alma, a las emociones y otro más, servía de entretenimiento (*Festinger/ Informal Social Communication/ Págs.271-292*).

Cabe mencionar que el propósito de la COMUNICACION no está a menudo centrado en la conducta sino en el mensaje; de tal suerte que para definir más ampliamente el propósito de la COMUNICACION habrá que recurrir a cuatro criterios elementales:

- a) No contradictorio lógicamente, ni lógicamente inconsistente consigo mismo.
- b) Centrado en la conducta; lo que implica que se exprese en términos de la conducta humana.
- c) Que sea lo suficientemente específico para permitir relacionarlo con el comportamiento comunicativo real.
- d) Que sea compatible con las formas en que se comunica la gente.

Así a medida que madura el ser humano, comienza a estudiar los sistemas de comunicación en sí mismos, organizaciones sociales, relaciones económicas, valores culturales y todo lo que ha construido el hombre cuando utiliza la COMUNICACION como herramienta. (Berlo/ *El Proceso de la Comunicación/ Pág.9*).

La COMUNICACION es la base de ésta interacción en las relaciones hombre-hombre. El objetivo básico de ella es convertirse en agente efectivo; tener capacidad de influir en los demás, en el mundo físico que le rodea y en cada uno de los seres humanos para transformarlos en agentes determinantes y capaces de tomar decisiones según sea el caso.

En resumen: el hombre se comunica para influir y para afectar intencionalmente; pero para analizar la COMUNICACION y a fin de conseguir su mayor efectividad, habrá que cuestionarse acerca de la finalidad que persigue y qué resultado espera el emisor al derivar su mensaje.

1.2 PROPOSITOS DE LA COMUNICACION

El primer paso hacia la COMUNICACION eficiente y efectiva será utilizar adecuadamente las palabras para expresar propósitos en términos de respuestas específicas, con respecto a aquellos a los que van dirigidos los mensajes.

Una de las encomiendas más significativas por tanto de la COMUNICACION ORGANIZACIONAL en un Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total, sería la de llevar al ser humano a analizar sus propósitos y el cómo compartirlos ó hacerlos comunes, además de especificarlos en términos de las respuestas que quiere obtener, traduciéndolas en productividad y consolidación de la Mejora Continua.

Es conveniente aclarar que aún cuando la Comunicación tiene la finalidad de afectar e influir; a menudo el individuo no es consciente de éste propósito al comunicarse cuando actúa. Sin embargo, difícilmente puede dejar de comunicarse sea o nó consciente del propósito que lo llevó a ello.

Una de las consideraciones en todo análisis del propósito comunicativo es la de determinar el receptor intencional del mensaje. El propósito y el receptor no son separables. Toda conducta de comunicación tiene por objeto producir una determinada respuesta por parte de una determinada persona ó grupo de personas.

Pero lo que no puede afirmarse es que los efectos y el resultado de toda comunicación concuerden con la intención deseable; los receptores no siempre responden al propósito de la fuente. Cuando existe ésta incompatibilidad entre los propósitos de la Comunicación y los del receptor, se frustra el proceso comunicativo.

Sin embargo, cuando estos propósitos son independientes ó complementarios, la Comunicación puede proseguir.

Ahora bien la forma más sencilla de comprender el proceso comunicativo, es recordar el esquema diseñado por **Harold Laswell** que señala:

QUIEN>DICE QUE>A TRAVES DE QUE CANAL>A QUIEN>Y CON QUE EFECTOS

Sin embargo **Claude E. Shannon y Warren Weaver** analizaron la Comunicación Humana en función de cinco componentes:

FUENTE====>TRANSMISOR====>SEÑAL====>RECEPTOR====>DESTINO

Hacia 1955 **Wilbur Schramm** describió a la Comunicación como el acto de establecer contacto entre un emisor y un receptor, con ayuda de un mensaje; el emisor y el receptor tienen cierta experiencia común que dá significado al mensaje cifrado y enviado por el primero y descifrado por el segundo.

Para 1957 **Westley y MacLean** postularon un modelo más refinado del acto de la Comunicación en la estructura más amplia de un ambiente externo. Este fué el antecedente para el modelo Fuente/Emisor=Mensaje=Canal=Receptor de **David K. Berlo** del acto de la Comunicación, que fué un intento para sintetizar los modelos antes descritos. (*Rogers-Agarwala/ La Comunicación en las Organizaciones/ Pág.11*).

En el análisis de los principales elementos en el proceso comunicativo están:

FUENTE=== Se le conoce también como emisor y pueden ser una ó varias personas con ideas, información y un propósito que comunicar. La fuente también puede ser una institución o una organización. La principal responsabilidad de la preparación del mensaje radica en la fuente.

MENSAJE=== Consiste en la manera que se le dá a la idea o pensamiento que el comunicador pretende transmitir al receptor, ya sea verbalmente o a través de otro conducto. Es el estímulo que la fuente transmite al receptor. Es todo lo que representa el acto de la Comunicación; es la idea que se comunica.

Los mensajes están compuestos de símbolos que tienen para la fuente y el receptor cierto significado. Así pues, los receptores descifran los mensajes cambiando el símbolo, por un significado.

CANAL=== Es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor hacia el receptor. Mientras mejor se escojan canal y mensajes; la posibilidad de ruido o interferencia no deseadas en la comunicación, se minimizará. El canal es la ruta por la cual el mensaje es físicamente transmitido.

A su vez los medios pueden ser: **masivos** (periódicos, revistas, películas, radio, televisión, cine, video, etc.), que posibilitan que una fuente pueda llegar a muchos receptores.

O **interpersonales**, que son los que implican un intercambio frente a frente entre una fuente y un receptor. Una de las diferencias más representativas entre los medios masivos y los interpersonales, es que facilita la Comunicación de Retorno como consecuencia de ésta última.

RECEPTOR== Es el o los individuo(s) que recibe(n) un mensaje del emisor y al igual que éste, está afectado por sus habilidades comunicativas, sus actividades, el grado de conocimiento sobre el tema que se le comunica y su posición dentro del sistema.

EFFECTOS=== Son los cambios en el comportamiento del receptor que ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje.

Hay tres tipos principales de Efectos de la Comunicación:

- a) Cambios en los conocimientos de los Receptores
- b) Cambios en las actitudes de los Receptores
- c) Cambios en la actitud externa de los Receptores

Estos tres cambios. ocurren generalmente en consecuencia pero no siempre es así; ya que es común que un cambio de conocimientos anteceda a un cambio de actitud, al cual precede a un cambio de actitud externa.

COMUNICACION DE RETORNO=== Se establece como una vía para la respuesta verbal o nó, que permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o nó su mensaje y si éste produjo en el receptor la respuesta, conducta o actitud pretendida.

La fuente puede tomar en cuenta la Comunicación de Retorno modificando los mensajes posteriores, por lo que la Comunicación de Retorno, hace que el proceso comunicativo sea dinámico y bidireccional.

Cuanto más esté orientado un proceso comunicativo a la Comunicación de Retorno, será más efectivo.

1.3 CONCEPTOS DEL PROCESO DE LA COMUNICACION

El interés por la COMUNICACION ha producido muchos intentos encaminados a desarrollar modelos del proceso comunicativo y por supuesto algunos de ellos difieren. Ninguno puede calificarse como exacto, verdadero o único. Algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros al estado actual de los conocimientos acerca de la COMUNICACION.

En su Retórica, **Aristóteles** decía que habría que considerar tres componentes en la COMUNICACION: el orador, el discurso y el auditorio.

Esto significa que cada uno de estos elementos es necesario para lograr la COMUNICACION y que puede organizarse el estudio del proceso comunicativo, conforme a tres variables:

- A) La persona que habla
- B) El discurso que pronuncia.
- C) La persona que escucha

Aunque ya se vió con anterioridad que existen otros modelos del proceso comunicativo desarrollados por Shannon y Weaver, Schramm, Westley, Fearing, Jhonson y otros, que al compararse ofrecen grandes similitudes. Las diferencias existentes son en parte relativas a la terminología, a la adición o sustracción de uno o dos elementos y tal vez debido a los diversos puntos de vista de las disciplinas de las cuales surgieron dichos modelos.

Puede decirse por tanto que toda Comunicación Humana tiene alguna **fuerate** que es una persona o personas con un objetivo y una razón para ponerse en Comunicación. Una vez dada la fuente con sus ideas, necesidades, intenciones, información y un propósito por el cual comunicarse, se requiere de un segundo componente.

El propósito de la fuente tiene que expresarse en forma de **mensaje**. En la Comunicación Humana un mensaje puede ser considerado como conducta física: traducción de ideas, propósito e intenciones en un código, en un conjunto sistemático de símbolos.

Además esté proceso comunicativo requiere de un tercer componente, un **codificador** que es el encargado de tomar las ideas de la fuente y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la fuente en forma de mensaje.

Y finalmente aparece un cuarto elemento que es el **canal** que es el portador del mensaje y le sirve de conducto para que el mensaje pueda llegar al **receptor**.

Las fuentes y los receptores de la Comunicación deben ser sistemas similares; ya que de lo contrario el proceso comunicativo resultaría prácticamente imposible.

Así como la fuente necesita un codificador para traducir sus propósitos en mensajes, para expresar el propósito en un código, al receptor le hace falta un **decodificador** para retraducir, decodificar el mensaje y darle forma que sea utilizable para el receptor.

Los componentes de la Comunicación expuestos son indispensables para lograrla. Tanto si se habla de la Comunicación con respecto a una sola persona como a dos ó a toda una trama organizacional deberán haberse cumplido las funciones definidas con anterioridad.

Los mensajes están implicados desde siempre de una u otra forma y existen, en uno o en otro canal. De qué manera se juntaron, en qué orden y dentro de qué tipo de interrelación; depende de la situación, de la naturaleza del proceso específico y de la dinámica desarrollada.

Podría ser arriesgado por ello suponer que uno de estos mensajes está antes y otro después o que son independientes unos de otros por completo; ya que esto negaría el concepto de proceso y la Comunicación, es un proceso.

1.4 LOS COMPONENTES DE LA COMUNICACION

La COMUNICACION depende de las personas y ocurre dentro y entre ellas siguiendo un proceso de ida y vuelta.

Así la Comunicación empieza en el **emisor** que pueden ser una o varias personas con ideas, información y un propósito que comunicar.

Una vez que el emisor tiene una idea que comunicar, debe traducirla en mensajes orales o escritos o a través de algún tipo de símbolos que posean un significado claro y comprensible para el **receptor** y a ésta traducción se le denomina **codificar**.

Junto a estos dos elementos emisor y codificador, existen por lo menos cuatro factores que contribuyen a aumentar la fidelidad de la Comunicación:

a) *Habilidades Comunicativas*- Son ideas bien pensadas, facilidad de palabra y el empleo de palabras claras, conocimiento de la ortografía, reglas gramaticales, etc.

b) *Actitudes*- Se pueden definir como los sentimientos de atracción o rechazo hacia otras personas, objetos, asuntos o temas y/o situaciones.

La combinación ideal es tener una actitud positiva hacia sí mismo, hacia el tema y hacia el receptor; ello maximizará el que la Comunicación sea efectiva.

c) *Grado de Conocimiento*- Es el que tiene el emisor del tema que se trata y puede variar desde un alto grado de especialización, hasta poca o nula información del tema. Es claro, que a mayor conocimiento la posibilidad de tener una Comunicación más exitosa, se incrementa.

d) *Posición del emisor dentro del sistema*- Esto en cuanto a sus funciones, posición, poder, influencia o posición y el prestigio que tiene ante los demás.

En resumen, estos cuatro elementos afectan la posibilidad de éxito en la Comunicación del emisor, el propósito de sus objetivos de comunicación, sus mecanismos de codificación y sus mensajes. Son elementos muy importantes que siempre deberán tomarse en cuenta, ya que afectan también la forma en que el receptor habrá de responder a los mensajes que se le envían.

Siguiendo con los elementos del Proceso de Comunicación, el resultado de la codificación, es un mensaje estructurado. Y el mensaje es la forma que se le dá a la idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea verbalmente o nó. En el mensaje influyen de manera muy directa los cuatro factores considerados anteriormente.

Ya que el emisor tiene una idea y la encodificó en su mensaje, deberá transmitirla al receptor mediante un canal, para que pueda hablarse del proceso comunicativo como tal.

El canal será entonces el vehículo por el que el mensaje llegará del emisor al receptor. Las organizaciones suministran a sus miembros a través de diversos canales ésta Comunicación, que incluyen tanto los contactos personales como los diversos medios impresos, visuales, de audio, audiovisuales, etc., utilizados por la organización.

De ahí que para aumentar la efectividad comunicativa, sea requisito indispensable saber qué tipo de canal y medio serán los más adecuados para determinado mensaje, los receptores que lo recibirán y la respuesta o Comunicación de Retorno que se pretende de ellos.

Algunos de los criterios que pueden ayudar a escoger el canal de Comunicación en una organización que participa en el Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total pueden ser los siguientes:

1. Cuando se dé un Mensaje formal importante, utilizar la **Comunicación Escrita** que evita distorsiones y puede oficializarse mediante membretes, firmas y sellos. Su desventaja se presenta en mensajes muy extensos, ya que se corre el riesgo de que los receptores no los lean o sólo reciban el Mensaje en algunas partes, lo que origina cambios y modificaciones al mensaje original.
2. El mejor medio para propiciar la Comunicación de Retorno como factor relevante, si es que el interés de la organización es obtener sugerencias, aclaraciones o comentarios directos de parte de la gente, será la **Comunicación Oral**, utilizando para refuerzo y complemento el medio escrito.
Punto que se tratará en párrafos posteriores.

3. Cuando se quiera presentar a un grupo de personas un nuevo programa o proyecto con carácter más que nada informativo, se sugiere utilizar generalmente la **Comunicación Audiovisual**, tomando en cuenta que:

a) La parte visual hará atractiva la exposición y resaltarán las ideas clave que pretende comunicar de manera armónica a sus integrantes la organización.

b) La parte auditiva reforzará lo visual y permitirá extender y profundizar más en las ideas que se pretende dar a conocer.

Así, mientras mejor se escoja el canal para transmitir los mensajes, la posibilidad de **Ruido ó Interferencia** no deseada en el proceso comunicativo disminuirá.

Y para completar el esbozo de los componentes de la Comunicación habrá que precisar que el mensaje debe ser decodificado por el receptor; esto es que se pase del código a la idea, es decir, que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que le envió el emisor.

Algo importante es considerar si el receptor interpreta los mensajes de acuerdo a sus propias experiencias. Por lo que al enviar un mensaje será requisito indispensable saber quién (es) es (son) y tratar de adecuar lo que se comunica a las características de quién lo recibe.

Finalmente es pertinente considerar también como elemento importante dentro de los componentes de la Comunicación, a la **Comunicación de Retorno**; ya que ésta suministra una vía para la respuesta del receptor al mensaje del emisor y puede darse verbalmente o nó, pero permite al emisor determinar si el receptor recibió su mensaje o nó y si el mensaje produjo en el receptor la respuesta pretendida.

A continuación se presenta el esquema sugerido por **Martínez de Velasco y Nosnik (Comunicación Organizacional Práctica/Pág.21)**, para lograr una Comunicación efectiva:

- I. Clasifique sus ideas antes de Comunicarlas.
- II. Examine el propósito de sus Mensajes.
- III. Considere el contexto físico y humano en el que
Comunicará sus Mensajes.
- IV. Cuando sea apropiado y posible, consulte con otras
personas para diseñar más adecuadamente
su Comunicación.
- V. Cuando Comunique, esté atento al contenido de
su Mensaje y a la forma de expresarlo.

VII. Dé seguimiento a sus Comunicados.

VIII. Asegúrese de que su conducta reafirma su Comunicación.

IX. Busque ser entendido y también procure entender los Mensajes de los demás.

Obviamente estas consideraciones pueden variar, dadas las necesidades específicas de cada organización pero se presentan a manera de propuesta, ya que las discrepancias y modificaciones corresponderán en su caso a los requerimientos concretos de la organización.

C A P I T U L O S E G U N D O

C O M U N I C A C I O N O R G A N I Z A C I O N A L

2. CONSIDERACIONES

La COMUNICACION es un ingrediente vital en una organización. En realidad sin ella no existiría ningún tipo de organización, como se puntualizó en el inicio de éste trabajo. De ahí el que se considere que el comportamiento de los individuos en las organizaciones se puede llegar a entender mejor, desde el punto de vista de la COMUNICACION.

Uno de los primeros expertos en el comportamiento organizacional, **Chester Barnard** admitió en un momento dado que "en cualquier teoría exhaustiva de organización, la Comunicación ocupa un lugar central, porque la estructura, amplitud y ámbito de las organizaciones están casi por completo determinadas por la técnica de la Comunicación".

Asimismo **Katz y Kahn** indicaron que "la Comunicación es un proceso social de la más grande importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad". (**Katz y Kahn/Versión en Español/ Psicología Social de las Organizaciones**). Lo que significa que estos autores coinciden plenamente en que la COMUNICACION penetra a todas las actividades de una organización, representa un importante herramienta de trabajo con la que los individuos entienden mejor su papel, compromiso y responsabilidad con la organización, además de que favorecen la creación de subunidades organizacionales.

La COMUNICACION proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo demande (este tipo de acciones irían totalmente acordes con lo que se entiende como Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total y del que hablaremos en capítulos posteriores).

Las funciones de planeación, coordinación y control son procesos de eminente importancia para la supervivencia de una organización; si en alguna forma se eliminara la COMUNICACION en la planta productiva, lo más seguro es que la organización sufriría un colapso.

Y en este orden de ideas corrobora lo expuesto **H.G. Hicks** cuando menciona que "cuando la Comunicación se detiene, la actividad organizada cesa de existir. Se vuelve a la actividad individual, no coordinada".

Asimismo, los estudios alusivos al Clima Laboral en las organizaciones, aceptan que la COMUNICACION es un factor primordial para el mejoramiento de la productividad, sobre bases verdaderas, reales y sólidas, pero sobre todo permanentes.

2.1 DEFINICION

La COMUNICACION ORGANIZACIONAL es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, de ésta y su medio. Se entiende también como la forma en que se dá el fenómeno de la Comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio.

Esto significa que en cualquier organización existen diferentes actividades directivas que se relacionan ampliamente con la Comunicación y que implican por ejemplo, el tomar decisiones, resolver problemas, delegar cargas de trabajo, seleccionar, capacitar y evaluar a su personal y en todas estas encomiendas se refleja sin duda alguna tanto el impacto como la influencia, que tiene un manejo hábil de la Comunicación en la organización.

Algunos autores precisan que la COMUNICACION ORGANIZACIONAL está constituida por el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se suscitan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien que influye en las opiniones y conductas de los clientes y proveedores internos y externos de la organización con el propósito primordial de que la organización cumpla más rápidamente y mejor cada uno de sus propósitos.

Así pues la COMUNICACION ORGANIZACIONAL se puede dividir en: **Comunicación Interna**, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización y en **Comunicación Externa**, cuando se dirigen a los clientes y proveedores internos y externos de las organizaciones.

Por lo tanto resulta útil describir algunos de los conceptos utilizados en la COMUNICACION ORGANIZACIONAL, por lo se recurrirá al modelo expuesto por **Carlos Fernández Collado** (*La Comunicación en las Organizaciones/Pág.32*).

A. COMUNICACION INTERNA, es el conjunto de actividades realizadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, vía el uso de diferentes medios de comunicación, que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de las metas y objetivos de la organización.

B. COMUNICACION EXTERNA es el conjunto de Mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener ó mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una favorable de productos o servicios.

C. **RELACIONES PUBLICAS**, tienen por objeto crear y mantener una imagen de prestigio para merecer el favor de la opinión. Además de apuntalar toda la filosofía que identifica a la organización. E indiscutiblemente contribuyen a fomentar la integración armoniosa de la organización.

Ninguna organización puede determinar si quiere ó no tener relaciones con sus clientes y proveedores internos y externos; las tiene porque así lo determina el cotidiano rodaje de sus actividades, que forzosamente implican el roce con personas, con públicos que no se pueden eludir.

Las Relaciones Públicas son ante todo, un sistema de comportamiento y de comportamiento colectivo.

El desarrollo de las Relaciones Públicas obedece a un encadenamiento que se resume así: si un buen comportamiento, colectivo, sano y positivo, se hace conocer, engendrará primeramente la comprensión, después la aceptación y finalmente el apoyo de los distintos públicos que componen la opinión pública. (*Sarper Gnacco/ Relaciones Públicas/Págs. 11- 17*).

D. PUBLICIDAD, su objetivo es compaginarse con las metas de la empresa entre las cuales está la maximización de beneficios a largo plazo, la estabilidad, el crecimiento, la responsabilidad social y otras más. Su función para lograr estos objetivos es promover el producto o servicio o hacer propaganda de la organización; es decir, crear ventas actuales o futuras, o dar a la empresa renombre y popularidad que le merezca el respeto, reconocimiento y aceptación del público, para que la considere una organización con la que puede establecerse contacto y concretar negocios. *(Dorothy Cohen/ Publicidad Comercial/Pág.50)*

E. PUBLICIDAD INSTITUCIONAL, algunos la reconocen como publicidad para crear imagen ó prestigiar a la empresa, publicidad corporativa, etc. Hay claridad indudable en la expresión Publicidad Institucional, porque indica que es la empresa, no el producto lo que se anuncia. Es más frecuente que la organización combine la publicidad con la del producto, porque la primera sirve de pretexto para promover todos sus productos actuales y futuros en tanto que la última subraya los atributos de productos específicos. *(Dorothy Cohen/ Publicidad Comercial/ Pág.58).*

Los conceptos anteriormente descritos señalan claramente su relación con la Comunicación, pero particularmente su vinculación con las relaciones humanas latentes en cualquier organización. Es por ello benéfico recordar que las organizaciones operan como un sistema social abierto y complejo que importa energía a y desde el medio ambiente a través de la interacción que se entre los individuos y los mensajes que se suscitan entre ellos.

2.2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

Cualquier ser humano hoy en día está inmerso en la era de las organizaciones y por ello, casi a todos los involucran cotidianamente. Ellas como sistema de comunicación, en ocasiones viven serias crisis debido sobre todo a que sus estructuras resultan actualmente anticuadas y por consiguiente también sus comunicaciones resultan deficientes.

Es por esto que para la mayoría de los autores contemporáneos especialistas en el tema, la COMUNICACION ORGANIZACIONAL tiene que ser un proceso dinámico a través del cual las organizaciones establezcan un enlace con el medio ambiente y por medio de ésta vinculación las subpartes de la organización, procuren a su vez también una conexión entre sí.

Para comprender mejor éste punto, habrá que tener presente que, los mensajes dentro de una organización siguen diferentes caminos y a estos se les llama Redes de Comunicación. En su mayoría éstas Redes son líneas formales de comunicación, aunque también hay algunas informales.

1.COMUNICACION FORMAL, es en la que los Mensajes siguen la ruta oficial dictada por la jerarquía y especificada en el organigrama de la empresa. Comúnmente estos Mensajes corren descendente, ascendente y horizontalmente.

2.COMUNICACION DESCENDENTE, favorece el envío de los mensajes de los superiores a los subordinados. En este tipo de mensajes generalmente se especifican instrucciones suficientes y concretas, respecto de un determinado trabajo, responsabilidad ó encomienda. Las políticas y reglas están incluídas en este tipo de Comunicación, lo mismo que el establecimiento de objetivos corporativos.

3.COMUNICACION ASCENDENTE, es la que se suscita del subordinado hacia los superiores. En los últimos años ha cobrado mayor importancia dado que entre sus beneficios está el que sirve de conducto, para que la administración de la organización conozca las opiniones de sus subordinados, lo que favorece el Clima Organizacional. Incluye el análisis de estado de resultados.

4.COMUNICACION HORIZONTAL, se establece entre personas del mismo nivel jerárquico. Sus mensajes son horizontales y tienen como particularidad la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Además de resolver conflictos, fomenta una participación activa de información.

5.COMUNICACION INFORMAL, surge cuando la Comunicación en una organización no sigue los cauces establecidos por la estructura.

Es aquella, que no procede de una Fuente formal u oficial y que fluye entre los grupos que integran la organización.

Con frecuencia en éste tipo de comunicación es donde nace el RUMOR.

La mayoría de las ocasiones, al hablar de Comunicación Informal, existe el estereotipo de que necesariamente se hace referencia al surgimiento del RUMOR y algunos la califican por ello, de negativa para la organización.

Por esto bien vale la pena aclarar, que la Comunicación Informal permite también la transmisión de noticias, comentarios, ideas o críticas que no tendrán siempre que ser dañinas, agresivas o negativas para la organización, ya que al evaluarlas generalmente generan beneficios.

6. RUMOR, así se denomina a la parte dañina de la Comunicación Informal, esto porque tiende a ser ambigua, carece de fundamento y en su difusión las personas que lo transmiten filtran y maximizan aquellos acontecimientos, que mayor impacto les produjeron y con esto distorsionan el contenido o sentido del mensaje original.

Las causas principales del RUMOR son:

1. El interés sano o la curiosidad que puede generar algo negativo respecto de determinada situación.
2. La ambigüedad, lo incierto y/o lo confuso, además de la hostilidad que pueda imprimirsele.
3. La falta de información alrededor de la situación. A medida que se transmite un RUMOR, aunque conserva el tema central, cada persona lo filtra seleccionando del mensaje lo que satisface en cierta forma a sus propias expectativas e intereses y más aún, suele añadirle nuevos elementos.

2.3 PROPOSITOS DE LOS MENSAJES EN LA

COMUNICACION ORGANIZACIONAL

El propósito de los mensajes en la Comunicación Organizacional se refiere al por qué estos mensajes son enviados y recibidos y a qué funciones específicas sirven. Habrá que puntualizar que los mensajes se difunden como una respuesta a los objetivos y políticas de la organización.

Varios estudiosos del tema identificaron las funciones primarias de los mensajes en las organizaciones.

Así, **Katz y Kahn** descubrieron cuatro funciones de Comunicación: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.

Redding sugiere por su parte, tres razones fundamentales para explicar el flujo de mensajes en la organización: tarea, mantenimiento y humanos.

Thayer presentó a su vez, cuatro funciones específicas del flujo de mensajes en las organizaciones: para informar, para persuadir, para ordenar e instruir y para integrar.

David K. Berlo identifica tres funciones: producción (realizar un trabajo), innovación (explorar nuevas alternativas de conducta) y mantenimiento (conseguir que el sistema y sus componentes sigan operando). Finalmente, **Greenbaum** sostiene que se dan cuatro funciones clave en la difusión de los Mensajes en una organización: reguladores, innovadores, integradores e informadores-instruidores.

(Goldhaber/ Comunicación Organizacional/Págs.126-127).

2.4 COMUNICACION, MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD

Según el especialista **Abraham Nosnik** la vida de las organizaciones se desarrolla en torno a dos ámbitos preponderantes: estructura y funciones.

De ahí que el estudio estructural de las organizaciones incluye además los aspectos físicos donde las personas trabajan, hasta las relaciones formales que la organización establece entre sus integrantes; es decir, el análisis del organigrama en cada organización.

Así el estudio funcional de las organizaciones destaca su aspecto humano y por consiguiente incide en definir y evaluar la conducta de los integrantes de una organización cuando ésta tiene que ver con:

- a) Situaciones en las que se interactúa o participa con otros integrantes de la organización.
- b) La influencia que la conducta, actitudes y opiniones de unos tienen sobre la conducta, actitudes y opiniones de los otros y viceversa.

El aspecto funcional por tanto, subraya la interacción humana que hace "funcionar" a la organización como tal.

Un dato innegable es que la COMUNICACION, la MOTIVACION y la PRODUCTIVIDAD, están estrechamente ligadas; razón por la cual en éste trabajo se considera importante demostrar que la COMUNICACION ORGANIZACIONAL incide de manera significativa en un Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total.

Ello considerando que la COMUNICACION se ha identificado como factor importante de la estructura organizacional, cuando se analizan los flujos de información y los procesos de toma de decisiones que se suscitan en cualquier organización.

Al remontarse a los antecedentes de lo que es la COMUNICACION habrá que evocar que si las personas no logran hacer "común" lo que pretenden en una organización, difícilmente podrán incorporarse a cualquier cambio o transformación que conlleve a una mejor administración de la empresa. Y en éste hacer "común" es en donde tiene absoluta ingerencia el proceso comunicativo dentro de cualquier organización, máxime en aquellas que optan por el Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total.

Una manera de diferenciar entre sí a la Comunicación, la Motivación y la Productividad, es reconociendo el tipo de proceso al cual se avocan.

La COMUNICACION, considerada como un proceso organizacional es más que nada social que individual. Su importancia en el proceso organizacional tiene que ver con la interacción que sostienen determinado número de personas en las distintas áreas de una organización.

Pero habrá que acentuar que no por ello son menos importantes los procesos comunicativos a nivel personal; sin embargo hay que subrayar que desde el punto de vista de la organización, la COMUNICACION es un proceso importante en su dimensión social a nivel de grupo, más que en su aspecto personal o individual.

La importancia pues de la Motivación y la Productividad en una organización radica sobre todo en su dimensión personal, aunque ésta condición no es exclusiva. Por eso es que su comportamiento es inverso al de la Comunicación.

Respecto de la MOTIVACION habrá que decir, que ésta se refiere a la búsqueda de satisfactores para las necesidades del ser humano. Esto es más comprensible si se analiza que cotidianamente se inician o terminan varios procesos motivacionales. Por eso es que una nueva Motivación surge en en el ser humano, cuando se da cuenta de que son muchas y muy diversas las necesidades que tiene y la forma, en que satisface este tipo de carencias.

En cuanto a la PRODUCTIVIDAD ésta se entiende, como la eficiencia con la que los integrantes de una organización alcanzaron sus objetivos, filosofía y metas. **(Nosnik/La Comunicación en las Organizaciones/Pág.76)**. Por esa razón, es que para entenderla habrá que tomar en consideración los objetivos, filosofía y metas de la organización.

Para *Etzioni*, una meta organizacional es una situación deseada que la organización intenta alcanzar y puede presentarse de forma individual o colectiva, siendo éstas últimas el resultado de la interacción de los miembros de la organización entre sí, donde nuevamente aparece de manera preponderante la Comunicación que favorece éste propósito.

Así en este trabajo se confirmará que, la COMUNICACION ORGANIZACIONAL es un apoyo indiscutible entre otros procesos psicosociales encaminados a hacer funcionar de manera eficiente a la organización y en éste caso, cómo fortalece a la introducción e implementación del Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total dentro de una organización.

Por eso es que la relación más inmediata entre la Comunicación, la Motivación y la Productividad es evidente, si se considera la responsabilidad e interés de los estratos altos de la organización, por motivar a sus estratos intermedios ó bajos, mediante técnicas comunicativas para alcanzar una mayor productividad.

2.5 RELACION ENTRE COMUNICACION, MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD

Comunicar, es eforzarse por compartir ó hacer común aquello que se pretende decirle a alguien. Y para hacer común ese "algo" se requiere de un contenido, de una metodología e instancia para hacerlo.

Se ha relacionado a la Motivación con un proceso del individuo frente a la organización y se trata a la Productividad, como el medio que tiene la organización para evaluar la eficiencia y eficacia del recurso humano.

Y es precisamente en éste terreno donde la Comunicación adquiere su mayor importancia. Baste con analizar que los individuos de una organización pueden estar motivados o no en la institución a la que pertenecen y esta por su parte los "etiqueta" como productivos e improductivos. Justamente en el renglón de la Comunicación es en donde la realidad individual y la organizacional se contraponen. En el ámbito de la Comunicación es donde surgen los conflictos y los acuerdos entre los individuos y la organización.

Desde el punto de vista del individuo, la organización tiene el compromiso de facilitar una situación laboral que satisfaga sus necesidades. Y la organización por su parte, se siente con la autoridad para demandar que el individuo responda con actitudes y conductas a las metas y objetivos que la institución se ha planteado.

En este caso la COMUNICACION ORGANIZACIONAL no es otra cosa más que compartir, hacer comunes los ámbitos de la Motivación y la Productividad en la organización.

Es el terreno en 'el que se dan todos los esfuerzos' por aclarar, afinar, empatar y consolidar las expectativas de los individuos de cualquier nivel jerárquico, con las demandas de la organización.

En el Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total, se entendería esto como saber escuchar al cliente y estar en condiciones de exceder siempre a sus perspectivas; darle un Valor Agregado.

Aún cuando la Comunicación representa la región del esfuerzo, para hacer comunes las perspectivas individuales y las de la organización, no quiere decir que siempre tendrá como resultado el entendimiento y el acuerdo completo entre ambas partes. Habrá que resaltar que en más de alguna ocasión, en determinados ambientes organizacionales, se carece incluso del esfuerzo por hacer comunes los procesos de Motivación y Productividad y se hace caso omiso de la influencia que en determinado momento pueda ejercer la Comunicación para alcanzar estos propósitos.

2.6 PAPEL DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN LA MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

La evaluación de la Productividad de los individuos que exige la organización, por regla general compete casi siempre a los jefes con respecto de sus subordinados.

Cada puesto en la organización tiene la descripción de sus funciones y la evaluación de la Productividad es resultado del contraste entre la descripción de funciones de cada puesto con el desempeño de quien lo asume.

Así una persona productiva, es la que desempeña eficaz y eficientemente las funciones que su puesto especifica. Ahora bien, la forma en que la organización se entera de los problemas de Motivación ó Productividad de sus elementos, es la que conduce directamente a la Comunicación.

En este campo el de la Comunicación, es en el que están contenidos todos los mensajes que fluyen en la organización; ahí es donde convergen los mensajes que emiten los individuos a la organización y los que ella envía a sus integrantes.

También vía la Comunicación los individuos enteran a sus jefes de las necesidades que la organización ha satisfecho y de las que están incumplidas; asimismo es el medio para enterar a las diversos elementos de la organización del nivel de desempeño alcanzado en su trabajo y responsabilidad cotidiana.

La Comunicación pues, viene a establecer la balanza de equilibrio entre el ámbito de la Motivación y la Productividad.

Según **Abraham Nosnik** "diversos estudios realizados en compañías de toda índole en Estados Unidos demostraron que si se trata de lograr mayor Productividad mediante la imposición de estándares estrictos de trabajo y rendimiento, haciendo caso omiso de la Motivación, los resultados aunque aparentemente benéficos en el corto plazo; han tenido efectos negativos en el Clima de Trabajo y en la Motivación del personal, lo que se revierte en la obtención de logros en un lapso máximo de tres a cinco años, lo que además provoca un precio muy alto tanto en términos económicos como humanos" (*Nosnik/ La Comunicación en las Organizaciones/Pág. 81*)

El autor sugiere por tanto, buscar aquellos estándares de trabajo que no afecten negativamente la Motivación del personal; ya que si esto se logra los resultados serán no sólo benéficos para la organización, sino lo más importante para los seres humanos que la integran.

El **Dr. Shigero Kobayashi** en su obra "**Administración Creativa**" manifiesta en este tenor de ideas, que "existe un nuevo esquema para el hombre: su liberación de un trabajo como un castigo o como un tributo a la vida. Esta filosofía considera no sólo que el hombre es bueno por naturaleza, sino que hay que reorientar la apreciación de su trabajo como bueno; cualquier intento por realizar una actividad hecha por el hombre tiene su aspecto de nobleza".

La mayoría de los exponentes de la corriente de CALIDAD TOTAL, hacen énfasis en que una de las características de esta filosofía que incluye un cambio profundo en los sistemas administrativos de las organizaciones; contiene también una preocupación constante sobre la revalorización del ser humano, sobre su crecimiento integral y sobre su propia Mejora Continua, esto es que el individuo tenga una buena disposición y aceptación hacia su propio cambio.

Asimismo el *Dr. W. Edwards Deming*, considerado el "padre de la Tercera Ola de la Revolución Industrial" encierra gran parte del contenido de su filosofía en que "el ser humano es el único capaz de producir riqueza, de innovar y mejorar los sistemas. El hombre se realiza como ser humano sirviendo a sus semejantes y su trabajo por tanto tiene un sentido de relevancia. El trabajo humano reviste tal dignidad en sí mismo, que nunca podrá compararse por salarios".

El trabajo tiene la mejor recompensa en sí mismo y es por eso que tanto los problemas de Motivación como de Productividad, generalmente emergen vía la Comunicación; que habrá que insistir representa la región común entre todos los integrantes de una organización.

La Comunicación efectiva, impacta de manera relevante a la Motivación y ésta a su vez, crea un ambiente propicio para alcanzar una mayor productividad, aunque claro está que existen otros factores que contribuyen para el logro de ésta última.

2.7 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION DE RETORNO EN LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

La COMUNICACION DE RETORNO es un elemento omnipresente en cualquier tipo de Comunicación Organizacional, tanto en la ascendente, descendente u horizontal, ya que constituye prácticamente el cierre de un proceso comunicativo; dado que sin ésta no hay garantía de por medio para estar ciertos de que se ha logrado la Comunicación.

El poder observar la reacción del receptor al mensaje de la fuente representa un factor vital para evaluar si el propósito u objetivo de la Comunicación se alcanzó o no, así como el grado en que está se logró.

Para *David K. Berlo* la Comunicación de Retorno consiste en "querer decir lo mismo con igual término. Si una fuente de Comunicación decodifica el mensaje que encodifica, si dicho Mensaje vuelve a ser colocado dentro de un sistema, entonces habrá lo que se llama Comunicación de Retorno ó feedback".

Esta aseveración lleva a añadir que la Comunicación de Retorno, es la Comunicación que el receptor envía al emisor de manera verbal o no, indicándole si entendió o no su mensaje y cómo lo interpretó. Esta Comunicación "de regreso" indica al emisor cuándo tiene que modificar su Comunicación original, para que alcance el objetivo pretendido.

Es conveniente tomar en cuenta que la Comunicación de Retorno, cumple cabalmente su función siempre desde el punto de vista de quien la recibe. Por eso es que la Comunicación de Retorno ó "feedback" como cualquier flujo de comunicación, puede provocar distorsiones o confusiones, por lo que habrá que aprender qué, cómo y cuándo establecer esa Comunicación de Retorno.

El mayor obstáculo con que se encuentra la Comunicación de Retorno, es la resistencia de los individuos a recibirla. Y los expertos advierte el especialista en el tema *Luis Albarrán (Comunicación Organizacional Practica/Pág.87)*, lo llaman DEFENSIVIDAD. Esta consiste en tomar una posición de rechazo o nó receptiva hacia la Comunicación de Retorno. Ello suele ocurrir, cuando se considera a la Comunicación de Retorno como una manera exageradamente personal, una amenaza y una obsesión por insistir en la claridad del mensaje; pero no se le vé como un mecanismo que contribuye a corregir la ejecución del proceso comunicativo.

La Comunicación de Retorno, se clasifica conforme a su nivel de precisión que bien puede ir de lo general a lo particular. Por eso es conveniente conocer cuáles son los tipos de Comunicación de Retorno (*Albarrán/Comunicación Organizacional Práctica/Pág.87*):

=== POR SU FRECUENCIA. La Comunicación de Retorno se califica de abundante, suficiente ó escasa. Es más conveniente informar al individuo periódicamente lo bien que ha realizado su trabajo; que nunca decirle nada ó bien decirselo diariamente, ya que tanto el elogio como el reclamo podrían perder impacto y credibilidad.

=== POR SU VALUACION. La Comunicación de Retorno puede ser positiva ó negativa. Positiva, cuando se felicita al individuo por su trabajo, se le incita a que siga con su buen desempeño y se reconoce el esfuerzo que puso en su tarea.

Negativa, cuando se llama la atención del individuo debido a su incumplimiento, fallas ó errores, o por su deficiente y baja productividad.

La investigación indica, según *Gibson (Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso/Pág.122)*, que " la Comunicación de Retorno positiva produce mejores y más duraderos efectos en el individuo: motivación, deseos de superación y confianza".

=== POR SU CARACTER COMUNICATIVO. La Comunicación de Retorno puede darse verbalmente o nó. Será verbal cuando el superior hable directamente con su(s) subalterno(s) y nó al emplearse gestos, sonrisas, saludos amables ó amistosos y otras manifestaciones de "comunicación corporal".

=== POR SU ORIGEN. La Comunicación de Retorno puede provenir de un superior, de una persona del mismo nivel jerárquico o de un subordinado.

La realidad es que cada ser humano está en condiciones de ofrecer mucha ó poca Comunicación de Retorno, positiva ó negativa, vía verbal o nó y limitarla ó amplificarla a través de múltiples fuentes.

2.8 EFECTOS DE LA RETROINFORMACION EN LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Tres son los principales efectos que la Comunicación de Retorno, -transmitida adecuadamente- tiene en la Comunicación Organizacional:

- A) Mejorar la transmisión de lo que se comunica, al poder verificar las personas involucradas en el acto comunicativo, si están transmitiendo lo que desean comunicar.

- B) Reduce la distorsión ó aumenta la precisión de lo que se comunica por medio de una constante verificación y reorientación, en caso de existir errores.
- C) Facilita el proceso de aprendizaje, porque gracias a la Comunicación de Retorno, el individuo sabe lo que hizo bien o mal y cómo puede corregirlo.

La Comunicación de Retorno entonces, sirve más para lograr los tres efectos prioritarios descritos anteriormente cuando se proporciona de manera frecuente, cuando se permite que ó sea positiva ó negativa, cuando se establece verbalmente, cuando la proporciona una fuente notoriamente identificable y cuando es específica.

Así, cuando la Comunicación de Retorno se dá de manera frecuente, estaríamos hablando de los sistemas de evaluación y desempeño ó de la actuación de los individuos en el contexto de una organización.

La Comunicación de Retorno es bidireccional, lo que significa que es de ida y vuelta y esto nutre la información que recaba el individuo en beneficio propio y en el de la organización.

CAPITULO TERCERO

CALIDAD TOTAL

CAPITULO TERCERO

CALIDAD TOTAL =====

3. CONSIDERACIONES

La CALIDAD TOTAL es un proceso sistemático de Mejoramiento Continuo para servir a la sociedad con productos y servicios, que superan las expectativas de quienes los reciben (por su diseño, durabilidad, por su menor costo, por la información que permita un uso más fácil, por su belleza, por la facilidad de mantenimiento, por la velocidad en la entrega ó en la respuesta a nuevas necesidades, etcétera).

Vista desde ésta perspectiva la CALIDAD TOTAL resulta una síntesis del pensamiento científico y humanista. Es también consecuencia de la aplicación del "enfoque de sistemas" ó de "sistemas abiertos" o más precisamente, de "sistemas sociotécnicos".

Adicionalmente, podría considerarse como una evolución natural de las teorías de la Administración, refiere **Joaquín Peón Escalante**, Director General de la Fundación Mexicana para la Calidad Total -FUNDAMECA- (Rev. **EXPANSION Ed. Esp. Págs. 19-22**).

En la filosofía de la CALIDAD TOTAL, el diseño visionario de la Calidad y la Administración Integral del Proceso de Calidad, resultan igual o más importantes que el Control Estadístico del Proceso o que la Ingeniería de Calidad enfocada únicamente a producir bienes, no a integrar sistemas.

En la nueva visión las palabras importantes no son solamente normas ó estándares, sino que ahora también son competidores, entorno, compradores, nichos de mercado, proveedores, compradores, consumidor final, etcétera.

Hoy en día en la mente de cada ser humano ú organización que adquiere un bien ó servicio hay un sofisticado mecanismo de evaluación, donde lo que se recibe es comparado y analizado contra lo esperado.

Así los sellos de certificación de calidad poco importan; es la experiencia total en la vida útil de un producto ó servicio, lo que determinará su CALIDAD y no nada más la que ésta suponga al momento final de producción (que es el momento inicial para el consumidor).

"El movimiento hacia la CALIDAD TOTAL no es sólo un asunto de técnicas, sino un proceso altamente participativo de gente pensante e informada, comprometida con el ideal del Mejoramiento Continuo para servir mejor a su sociedad y para fortalecer su identidad nacional. La CALIDAD TOTAL es el antídoto definitivo al malinchismo.

Cuando un pueblo siente orgullo por todo lo que produce, o cuando mayormente decide consumir los bienes ó servicios local ó regionalmente generados, porque está seguro que le ofrecen un mayor Valor Agregado, se ha dado un salto gigantesco hacia una sociedad desarrollada integralmente". (Peón Escalante/ Rev. **Expansión Ed. Esp./ Pág.22**).

3.1. DEFINICION

La CALIDAD TOTAL es un sistema de valores, creencias ó convicciones que motivan y guían el pensamiento de las personas en el trabajo; de tal manera, que sus comportamientos ó acciones aseguren el logro de la Calidad.

Esta filosofía pretende como finalidades preponderantes las siguientes:

- a) La CALIDAD está basada en el conocimiento y valoración del cliente (interno y externo) y su objetivo final es la completa satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- b) La CALIDAD no se verifica al final de un proceso, es responsabilidad de todos los miembros de la organización, incluidos sus proveedores.
- c) La CALIDAD, se produce paso a paso en todo el proceso.
- d) La CALIDAD está basada en la prevención y nó en la detección de defectos. La prevención tiene como propósito la corrección del proceso, para eliminar la causa del defecto.
- e) La CALIDAD dependé del Mejoramiento Continuo de los sistemas y de las personas y el Mejoramiento, es resultado del Análisis Sistemático del Proceso.
- f) La CALIDAD empieza, crece y se consolida con Educación. El objetivo de la Educación para la Calidad, es la formación de culturas de Calidad en donde las personas estén comprometidas con el logro de la Calidad.

3.2 CONCEPTOS DE CALIDAD TOTAL

Los autores dedicados a ésta especialidad coinciden en que la CALIDAD TOTAL pretende el cumplimiento exacto y permanente de las especificaciones y/ o requerimientos de un producto ó servicio.

Precisan que se logra cuando se cumple cabalmente con los atributos necesarios para el uso total de un bien ó servicio y se satisfacen ampliamente las necesidades del consumidor ó usuario.

Indican que la CALIDAD TOTAL se logra al proporcionar un bien ó servicio que se ajuste incondicionalmente al uso para el cual está diseñado. Estriba también en el hecho de proporcionar productos y servicios cuyas características respondan adecuadamente a las necesidades y capacidad de compra del cliente ó usuario.

Así la CALIDAD TOTAL se entiende como el proceso mediante el cual se proporcionan productos y servicios que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes a un costo que les represente valor. Es un proceso integrado para diseñar, producir, mejorar, desarrollar bienes y servicios con los costos más bajos y compatibles, con la plena satisfacción del cliente.

La CALIDAD TOTAL es una estrategia integral y permanente de cambio organizacional planeada para: enriquecer los valores y actitudes hacia el trabajo, optimizar los sistemas de operación, asegurar los métodos de control, innovar la tecnología; todo con el fin de proporcionar los mejores productos y servicios al más bajo costo, asegurando además los mayores beneficios posibles para los clientes, empleados y accionistas de la organización.

Los especialistas consultados y mencionados en ésta investigación, agregan que la CALIDAD TOTAL es el proceso de pensar, ser y actuar en torno a un trabajo común: diseñar, producir y proporcionar bienes y servicios libres de defectos que satisfagan plenamente las necesidades de los clientes, a un precio que les signifique valor y entregados en el tiempo exacto para su uso.

Asimismo la CALIDAD TOTAL es el fin de toda institución de manufactura ó servicio, independientemente de su producción; por lo tanto no es responsabilidad sólo de un Departamento de Control de Calidad, ó de producción ó diseño; la CALIDAD es responsabilidad y compromiso de todos y cada uno de los miembros de una organización y empieza por el de mayor jerarquía.

En su libro "Qué es el Control Total de Calidad", el Dr. Kaoru Ishikawa afirma: "CALIDAD es una profunda revolución en el pensamiento administrativo. La CALIDAD no cuesta, lo que cuesta es la mala Calidad". De ahí que haya aspectos relevantes en torno a la Calidad que siempre tendrán que contemplarse:

1. La CALIDAD la fija el cliente y en último término el consumidor. Es fabricar productos y ofrecer servicios que llenen las expectativas y necesidades de los consumidores.
2. La inspección no crea CALIDAD, es tardía y sólo detecta errores-defectos. La CALIDAD está integrada en el producto ó servicio, no detecta causas, sólo defectos (efectos). A través de la inspección "la única garantía que podemos darle a nuestros clientes es la garantía, que no habrá garantía", advierte por su parte Gustavo Cortés, autor de "La Productividad en la Empresa" (Colección "Filosofía de Calidad", Pág. 223).
3. La Productividad únicamente se dá como consecuencia de la CALIDAD y no viceversa. Nunca se podrá lograr Productividad, sin antes tener CALIDAD. Productividad es sinónimo de eficiencia y la eficiencia es consecuencia (efecto); no causa.

Cabe mencionar que paradójicamente en toda organización los individuos más conscientes hacia la CALIDAD suelen ser los operarios, porque intuitivamente saben que sin productos de Calidad y caros, los mercados se pierden y sus puestos de trabajo serán los primeros en entrar en peligro. Pero lamentablemente algunas organizaciones por el afán y la presión hacia las utilidades a corto plazo, les restringen su libertad de pensar y desarrollar en base a la CALIDAD.

La CALIDAD dá como resultado Productividad y ésta es una posición competitiva; la única forma además para poder exportar. La CALIDAD empieza por la educación y termina con educación, es decir es inacabable, refiere el Dr. Kaoru Ishikawa (*¿Qué es el Control Total de Calidad?*/Pág.35)

El hacer las cosas bien a la primera vez y permanentemente implica una capacitación en técnicas modernas de la CALIDAD que son la herramienta fundamental para prevenir errores, a través del autocontrol, para determinar y corregir causas oportunamente. Existen entre ellas las denominadas Control Estadístico de la Calidad ó Control Estadístico del Proceso, que fueron publicadas por primera vez en 1931 por el investigador norteamericano de los Laboratorios de Teléfonos de la Bell Company, Dr. **Walther A. Shewhart**.

La información que deriva de éstas herramientas estadísticas, permite entre otras cosas; conocer las causas de problemas y corregirlas, manteniendo así los procesos de productos y servicios, bajo control. Y en el caso particular de la COMUNICACION ORGANIZACIONAL materia de estudio en este trabajo, procurar la Comunicación en la empresa en todos los niveles para analizarla, valorarla y acrecentarla, en un lenguaje desprovisto de subjetividades y suposiciones.

La CALIDAD TOTAL pretende llevar a cabo una administración basada en metodología científica y en el respeto al ser humano; buscando siempre la Mejora Continua, que nunca termina. Sólo procesos y productos que están bajo control pueden ser susceptibles de mejorarse.

Como experto en estadística, dedicado casi toda su vida a ésta misión el *Dr. W. Edwards Deming* ha buscado siempre nuevas fuentes del mejoramiento. Refiere la escritora *Mary Walton* (*¿Cómo Administrar con el Método Deming?/Pág.37*), que el *Dr. Deming* reflexionó acerca del por qué no perduraban los métodos estadísticos y gradualmente llegó a la conclusión de que lo que se requería era "una filosofía básica de administración", que fuera compatible con los métodos estadísticos.

Así fue como nacieron "*Los Catorce Puntos de Deming*", los que por cierto constituyen una opción comprensible para el cambio que se propone en el marco del Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total; "lo que la gerencia puede lograr aplicando *los Catorce Puntos* es descomunal en comparación con lo que pudiera obtenerse de otro modo", insiste el *Dr. Deming*.

3.2.1. LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING

El *Dr. Deming* propone una nueva definición radical del papel que juega una organización. En vez de hacer dinero dice que debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo vía la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.

PUNTO UNO. Precisa que habrá que ser constante en el propósito de mejorar los productos y servicios.

PUNTO DOS. Adoptar una nueva filosofía. Se necesita una nueva filosofía de vida en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles.

PUNTO TRES. No depender más de la inspección masiva. Los productos defectuosos, o bien se desechan ó se reprocessan; tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso.

La Calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el Mejoramiento del Proceso. Con la instrucción, los trabajadores pueden, buscar y consiguen el Mejoramiento.

PUNTO CUATRO. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Eliminar la costumbre de hacer negocios sobre la base del precio solamente y en su lugar, minimizar el costo total trabajando con un sólo proveedor.

PUNTO CINCO. Desterrar el temor. Algunos empleados temen preguntar (comunicarse), asumir una posición determinada cuestionar en qué consiste su trabajo (comunicación ascendente) y si éste estuvo bien ó mal hecho (comunicación de retorno).

Las personas continúan haciendo su actividad mal hecha ó simplemente dejan de hacerla. La pérdida económica producida por el temor es aterradora.

Para mejorar la Calidad y la Productividad es necesario que la gente se sienta segura. (Aquí nuevamente la función de la COMUNICACION ORGANIZACIONAL juega un papel determinante).

PUNTO NUEVE. Derribar las barreras que existan entre áreas de staff.

Muchas veces las áreas de staff compiten entre sí y tienen metas que se contraponen o no concuerdan entre ellas. No trabajan en equipo para resolver conflictos o para prevenirlos y lo que es peor, las metas de un departamento pueden ocasionar dificultades o trastornos para otro(s).

PUNTO DIEZ. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral. Habrá que permitir que la gente establezca y cree sus propios slogans. (Que se comunique).

PUNTO ONCE. Eliminar las cuotas numéricas. Estas sólo toman en consideración los números, más no la Calidad ó los métodos. Constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos. Para conservar su empleo, algunos tratan de alcanzar cuotas a cualquier costo, sin considerar el daño que pueden ocasionar a las organizaciones.

PUNTO DOCE. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. La gente está ansiosa por hacer un buen trabajo y se angustia cuando se percata de que no puede hacerlo. Erradicar también las evaluaciones anuales ó el sistema de méritos.

PUNTO TRECE. Establecer programas de Educación y de reentrenamiento.
Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos, incluyendo el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

(Esta Comunicación ó difusión de lo que se pretende también es parte integral de lo que implica un adecuado programa de COMUNICACION ORGANIZACIONAL en una institución).

PUNTO CATORCE. Tomar medidas para lograr la transformación. Es indispensable un equipo de altos ejecutivos comprometidos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la CALIDAD.
Los trabajadores, obreros y empleados no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta ó iniciativa, como tampoco los gerentes.

Por otro lado el *Dr. Deming*, resalta que la falta de constancia en el propósito, hace que una campaña sea inconstante en la búsqueda de su propósito y carezca de planes a largo plazo para permanecer en el mercado.

Advierte también el *Dr. Deming*, que los gerentes que cambian de un puesto a otro nunca entienden a las compañías para las que trabajan y nunca están ahí el tiempo suficiente, para emprender cambios a largo plazo que son indispensables para garantizar la CALIDAD y la Productividad.

Finalmente en éste apartado recalca que es una práctica indebida el manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles. Las cifras más importantes son desconocidas e imposibles de conocer -por ejemplo, el efecto multiplicador de un cliente feliz-.

Además de estos conceptos a los que el *Dr. Deming* denomina "enfermedades" existe una categoría menos importante de obstáculos que frustran la Productividad. Entre ellos están:

- === Desatender la planificación a largo plazo
- === Confiar en la tecnología para solucionar problemas
- === Buscar ejemplos para seguir, en vez de desarrollar soluciones
- === Insistir en disculpas acerca de que los problemas de cada organización son diferentes, entre otros.

3.3 LA COMUNICACION DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA CALIDAD TOTAL

Un gran porcentaje de organizaciones interesadas en el Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total, dedican su mayor atención al aspecto estadístico de la Calidad Total, pero descuidan otros conceptos ó ni siquiera los perciben por estar acostumbrados a su existencia como en el de la Comunicación. Pero además, otro de esos factores a los que se hace caso omiso es la Motivación Personal que está estrechamente ligada con el proceso comunicativo dentro de una organización.

Así las cosas, la inversión que se realice en un determinado momento en pro del Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total, el uso de las mejores y más sofisticadas tecnologías y herramientas pueden no ser del todo aprovechadas, si se pasa por alto al elemento humano y a la interacción que logra con sus congéneres mediante la Comunicación.

Sin embargo es conveniente aclarar que en el caso de la Comunicación hasta ahora ninguno de los precursores ó seguidores de los filósofos de la Calidad Total, han dedicado un espacio expreso para hablar de la importancia de la COMUNICACION ORGANIZACIONAL en ésta nueva cultura administrativa.

Tal vez porque se dá por hecho su existencia en las relaciones que existen dentro ó fuera del contexto de una organización, porque se minimiza su importancia ó simplemente porque cuando se habla de COMUNICACION hay la tendencia de abordar éste tema con bases muy generales y por qué no admitirlo, hasta superficiales.

No obstante *J.M Jurán (Jurán y el Liderazgo para la Calidad/Págs.94-95)*, resalta por ejemplo la Comunicación con los Clientes y advierte que éste tipo de comunicación es el más utilizado, para descubrir las necesidades de ellos. De ahí que se pueda adaptar a muchos tipos de relaciones proveedor-cliente, tanto internos como externos en una organización.

Considera que buena parte de esta Comunicación surge a iniciativa de los clientes. Y en el caso de los clientes externos, adopta la forma de quejas, devoluciones ó reclamaciones. Por eso es que cada una de esas "insatisfacciones" como las denomina, implican de una atención individual; ya que en conjunto pueden constituir una amenaza a la comercialización de un determinado producto ó servicio.

Subraya el experto en Calidad Total que los clientes internos de una organización también toman la iniciativa para Comunicar casos de insatisfacción con el producto ó servicio y por regla general, reciben una dosis de estímulos provenientes de exceso de costos y por los retrasos que proceden de la mala calidad recibida de los departamentos de proveedores.

Este tipo de fallas apunta *Jurán*, pueden constituir un costo asombrosamente elevado de la Mala Calidad. Son también una amenaza moral a la capacidad del personal de la organización, para trabajar en equipo.

Las empresas por tanto, requieren también de la COMUNICACION sobre la satisfacción con el producto ó servicio. La información sobre la satisfacción con el producto casi nunca llega por iniciativa de los clientes; por el contrario las organizaciones tienen que tomar la iniciativa para efectuar la investigación de mercado correspondiente.

La COMUNICACION con los clientes, advierte J.M. Jurán no se limita a los métodos verbales, orales ó escritos. Parte de la Comunicación más relevante se deduce del estudio del comportamiento de clientes y proveedores, internos y externos.

Para cubrir las necesidades de CALIDAD de los clientes internos y externos se recomienda el uso de las herramientas de la investigación de mercado, que además de las preguntas básicas implicará el establecimiento de una atmósfera que permita un flujo libre de preguntas abiertas complementarias, que emanen de un proceso comunicativo claro y definido.

Estos contactos normalmente requieren de una preparación previa cuidadosa, como identificar las preguntas para las que se requieren respuestas, solicitar a clientes y proveedores internos y externos la elección de los temas y el orden que se dará al resultado de los cuestionamientos practicados.

Sugiere también J.M. Jurán la superación de ciertos prejuicios que pueden en un momento dado estar presentes en una organización y que afectan de manera directa el logro de una COMUNICACION efectiva y fructífera:

=== Una atmósfera de reproche. Si ésta existe, inhibirá siempre el flujo de la libre COMUNICACION.

=== La relación supervisor-subordinado. El hecho de que el jefe haga la pregunta influye en ocasiones de manera determinante sobre la respuesta que dá el subordinado.

=== Conflicto de lealtades. Los integrantes de una organización especialmente trabajadores, empleados u obreros pueden estar reticentes a comunicar información que pueda crear problemas a sus colegas ó al sindicato.

La superación de estos prejuicios requiere del uso de herramientas especiales (un programa de Comunicación Efectivo) y precauciones cuando se obtiene y analiza la información recabada.

Considera *J.M. Jurán* que los empleados (igual que los consumidores) como son usuarios repetitivos se convierten en expertos en muchos aspectos del comportamiento del producto, de las influencias ambientales y su experiencia es por tanto una valiosa fuente de información acerca de las necesidades de los clientes de la organización.

Precisa que parte de la información, tal vez la mayoría, tiene como cauce la jerarquía organizativa desde el cliente hasta llegar a los especialistas técnicos y los gerentes de compras. A su vez, ellos están en situación de transmitir la información a los proveedores aunque a veces la información resulta incompleta.

Por ello se sugiere hacer una evaluación y una medición de la información, que genere la comunicación obtenida.

3.3.1 COMUNICACION CON EL CLIENTE - PROVEEDOR

A decir de los expertos en CALIDAD TOTAL hasta cierto punto pueden conocerse las percepciones del público, mediante el estudio de evidencias que provienen del exterior, como bien pueden ser las quejas que recibe la organización directamente, las cartas a la dirección, reuniones ó manifestaciones de protesta, entre otras. Pero probablemente éste tipo de evidencias en algunos casos propicien una imagen distorsionada; ya que pudieran representar sólo a una minoría.

Ante ello *J.M. Jurán* propone la realización de encuestas estructuradas de la opinión pública, para obtener un entendimiento más equilibrado y cuantificado de la percepción del público. Es decir " escuchar la voz del cliente".

Las encuestas de opinión pública son muy similares a la investigación de mercado y facilitan el que la organización establezca un vínculo de Comunicación con el público a fin de descubrir sus necesidades, si se están cubriendo y qué expectativas tienen de nuestro producto ó servicio.

Existen otros métodos para establecer Comunicación con los clientes, tales como: informe de visitas periódicas a los clientes, comentarios, sugerencias ó quejas de los clientes a través de teléfono, fax, etc.; visitas al cliente ó recepción del cliente en los negocios de los proveedores, buzón de sugerencias, encuestas y cuestionarios, entre otros.

La información recabada mediante estos conductos, será canalizada a las diversas áreas de la organización no solo como punto de referencia de la atención y servicio que recibe el cliente-proveedor tanto interno como externo, sino con la finalidad de dar cauce a la satisfacción plena de sus necesidades y expectativas.

Por otra parte habrá que resaltar que para realizar la planificación de la Calidad, también hay que conocer las necesidades de los clientes internos y para esto se emplearán las mismas herramientas que para obtener la información de los clientes externos.

Quizás es pertinente rememorar, que tanto clientes como proveedores internos y externos, generalmente tienen además de necesidades específicas, otras que les resultan comunes como la de recibir información oportuna y constante, el aspirar al reconocimiento en el trabajo, el de ser protagonistas de una colaboración espontánea por ejemplo y todo ello, será también un recurso válido para obtener la información que facilitará la tarea de la planificación.

3.3.2. EL PROBLEMA LINGUISTICO

Las necesidades de los clientes se expresan en varios lenguajes refiere J.M. Jurán y menciona que existe el lenguaje del cliente, el lenguaje de la organización y un lenguaje común.

Por eso cuando las necesidades del cliente están expresadas en el lenguaje de los clientes, deben traducirse al lenguaje de la organización ó a un lenguaje común. Esta práctica tendrá que aplicarse tanto en el caso de las necesidades de los clientes externos como en las de los internos.

A diario los elementos de una organización enfrentan situaciones en que las mismas palabras tiene diversos significados, incluso para los individuos que laboran en un mismo departamento, área ó empresa. Por eso es que cada función ó nivel jerárquico emplea su propio "dialecto". En la base está el lenguaje común de las cosas: arriba de todo esta el lenguaje común del dinero; por eso los que están entre niveles tienen que ser de alguna forma "bilingües", para comprender la Comunicación que se genera en la organización. (J.M. Jurán/*Jurán y el Liderazgo para la Calidad/Pág.100*)

El problema lingüístico es más complejo aún cuando están involucradas múltiples organizaciones ó empresas. Es común por tanto que las organizaciones desarrollen, normalicen y perpetúen un dialecto único; partiendo de la idea de que los integrantes de la organización se sientan cómodos e identificados con éste dialecto único que crearon para ayudarse en el proceso comunicativo.

No obstante el dialecto puede convertirse en un obstáculo para comunicarse con las personas ajenas a la organización. La alternativa planteada por J.M. Jurán es recurrir a **REMEDIOS** para tender un puente entre los lenguajes y dialectos que produce la organización. Entre los más usuales figuran:

- === El Glosario
- === Las Muestras
- === Una organización especial para traducir
- === La Estandarización ó Normalización
- === Las Medidas

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

GLOSARIO: Este "remedio" consiste en ponerse de acuerdo sobre el significado preciso de los términos clave y luego publicar dicho acuerdo. La publicación se hace en forma de Glosario que es una lista de términos y sus definiciones. Al Glosario, pueden añadirse otras formas de Comunicación: esquemas, fotografías, diapositivas, audiovisuales, etc.

Un Glosario no es un subproducto de la Comunicación cotidiana en la organización, sino que es el resultado de un proyecto específico para crear el Glosario. La ambigüedad derivada del dialecto único en una organización es frecuente y común hasta que llega a establecerse un proyecto que dé vida al Glosario. De ahí que se considere que el proyecto es intrínsecamente multidepartamental por naturaleza. (*J.M. Jurán/ Jurán y la Planificación para la Calidad/ Pág. 57*).

Por eso se requiere de la conformación de un equipo departamental para colaborar en la recopilación de datos y para garantizar que exista un acuerdo pleno sobre los lenguajes y dialectos que se emplearán en la organización. (La participación de un profesional de la Comunicación es indispensable en ésta tarea).

MUESTRAS: Estas hacen uso de los sentidos humanos más allá de lo que las palabras pueden expresar. Hay muchos casos en que los sentidos suministran una información valiosa para expresar, mejoran una idea de lo que en forma verbal pudiera lograrse. El concepto de Muestra no se limita a bienes materiales, como pudieran ser insumos ó productos que existen en una organización; algunas empresas de servicios por ejemplo, emplean videos para demostrar ejemplos de buen servicio, cortesía, atención al cliente interno ó externo, otras recurren a dramatizaciones ó representaciones, etcétera.

ORGANIZACION ESPECIAL PARA TRADUCIR: Para lograr una congruencia entre los lenguajes y dialectos que maneje una organización puede crearse un departamento exprofeso, con el propósito de que traduzca de manera continuada; aunque los costos y errores que pudieran derivarse de ésta área, se pueden reducir con la estandarización ó normalización y el establecimiento de unidades de medida en la organización. Además se recomienda al menos la asesoría constante de un profesional de la Comunicación.

ESTANDARIZACION O NORMALIZACION: Cuando las organizaciones van madurando adoptan la estandarización ó normalización para beneficio mutuo del cliente y proveedores. La estandarización ó normalización se aplica al lenguaje, procesos, productos, servicios, etcétera.

Todas las organizaciones emplean nombres abreviados para sus productos: códigos, siglas, palabras, frases, colores, números, etcétera. Esta nomenclatura normalizada facilita el proceso comunicativo con los clientes internos. Si los clientes externos adoptan la misma nomenclatura informándoseles oportunamente, desaparece el problema de los dialectos múltiples en una organización.

MEDIDAS: La solución más eficaz al problema de lenguaje en una organización, consiste en establecer medidas. La buena planificación de la Calidad requiere una COMUNICACION precisa entre los clientes y los proveedores. Parte de la información esencial se puede transmitir adecuadamente por medio de palabras. Pero en una sociedad industrial la exigencia tiende más hacia una mayor precisión para COMUNICAR la información referente a la CALIDAD. "Y ésta precisión se consigue mejor, cuando se expresa en números" (*J.M. Juran/Jurán y la Planificación para la Calidad/Pág. 60*).

Nuevamente hay que aclarar que la COMUNICACION ORGANIZACIONAL, interviene en forma directa con el cliente-proveedor interno o externo para que ellos logren una plena identificación personal, lo que deriva en que pueda ser utilizada como factor de promoción hacia la productividad. El disponer de una educación e información integral conduce por tanto, a una Comunicación eficiente y sana.

Una necesidad frecuente del cliente es obtener un servicio rápido. Cuando la rapidez se expresa en horas, días ó en alguna manifestación determinada, la precisión de la COMUNICACION se incrementa notablemente.

Al establecerse un sistema de Medidas, se dispone entonces de un lenguaje común que facilita la COMUNICACION interna y externa de la organización.

Asimismo éste lenguaje contribuirá en cada una de las etapas para planificar la CALIDAD:

=== En la evaluación de las necesidades del cliente y de las necesidades de la organización.

=== En la evaluación de las características del producto y del proceso.

=== En el establecimiento de un producto óptimo y de los objetivos del proceso.

C A P I T U L O C U A R T O

LA COMUNICACION COMO HERRAMIENTA EN

EL PROCESO DE CALIDAD TOTAL

CAPITULO CUARTO

LA COMUNICACION COMO HERRAMIENTA
== =====

EN EL PROCESO DE CALIDAD TOTAL
== == =====

4. CONSIDERACIONES

Cotidianamente se habla de la importancia ó ingerencia de la COMUNICACION en todos los ámbitos; pero si bien es cierto aún existen vacíos en cuanto al reconocimiento e importancia que debe dársele al proceso comunicativo, considerando que una buena comunicación contribuye y favorece el desarrollo de cualesquier organización.

En el caso de la introducción y aplicación del Proceso de Mejora Continua hacia la CALIDAD TOTAL, sin duda alguna la COMUNICACION representa una de las principales herramientas para el logro de los propósitos de esta nueva filosofía, que comienza a incorporarse en las distintas áreas productivas en nuestro país cada vez con mayor auge.

En primera instancia la participación de la COMUNICACION en el Proceso de CALIDAD TOTAL, tiene que ver con la difusión que de ésta nueva filosofía se hace. Para ello se contempla la realización de seminarios, cursos, sesiones y conferencias en las que de manera verbal, escrita, a través de audiovisuales y videos, libros y revistas, folletos y boletines se "comunica" qué es y en qué consiste la CALIDAD TOTAL.

Una vez establecido éste contacto inicial personal ó empresarial con la CALIDAD TOTAL vía el proceso comunicativo, se procuran reuniones con los integrantes de la alta gerencia y dirección general, a fin de lograr un acuerdo que conlleve al establecimiento del Modelo General del Proceso de CALIDAD TOTAL en la organización.

Para configurar el Modelo General del Proceso de CALIDAD TOTAL habrá que iniciar por la constitución del Comité de Calidad en la organización, que fungirá como órgano rector de la planificación y administración del Proceso de Mejora Continua.

Dado que la meta principal de la Calidad Total es el satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, difícilmente se podría conseguir ésta finalidad por el sólo hecho de "aspirar a"; puesto que para ello habrá no sólo que recibir comentarios, sugerencias ó quejas sino estar atentos para saber "escuchar la voz del cliente"; esto es, lo que representa para ellos el que la organización satisfaga plenamente sus requerimientos y perspectivas.

Los medios para obtener éste tipo de información son muy variados y cada uno de ellos dispone de características especiales, para determinar el grado de confiabilidad sobre las respuestas emitidas, mismas que se analizan conforme a las diversas áreas en las que se pondrá en práctica los Puntos de Mejora.

Para instituir ésta comunicación inicial con el cliente (interno ó externo) se podrá hacer uso de encuestas, buzón de sugerencias, reuniones de trabajo, llamadas telefónicas (en el caso de clientes externos), instauración de grupos participativos ó Círculos de Calidad, del Diagnóstico Organizacional, etcétera.

Así de todo el bagaje de conocimientos obtenidos respecto de lo que el cliente (interno ó externo) opina de cómo la organización debe satisfacer sus necesidades y expectativas, éstas últimas las analizará el Comité de Calidad para determinar la viabilidad de la Mejora en tiempo y costo y posteriormente, las trasmitirá a las áreas involucradas en corregir ó superar estos requerimientos. Esta comunicación con las diferentes áreas de la organización, se dará nuevamente a través de los diversos canales y redes de comunicación que existan en la empresa; determinándose por escrito con un Seguimiento ó Avance de Proyecto la formalización del compromiso, cumplimiento y término del Punto de Mejora, asignado a cada grupo de trabajo.

La metodología para recabar la información del conocimiento del cliente (interno ó externo) varía de empresa a empresa, dependiendo la necesidad de sensibilizar a la organización en caso de haber cambios importantes en la percepción de las necesidades del cliente.

Por ello habrá empresas que continuamente busquen alternativas para detectar mayores datos informativos y otras más optarán, por recurrir ocasionalmente a determinadas investigaciones en cuanto a éste tipo de información.

Como se mencionó con anterioridad el conocimiento del cliente (interno ó externo), es decir, saber "escuchar la voz del cliente" se canaliza a través del Comité de Calidad ó Consejo Directivo del Mejoramiento, el que está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, sus representantes ó ayudantes. Este comité ó consejo se encarga de estudiar el proceso de la CALIDAD TOTAL y de adaptarlo al entorno y necesidades de la compañía. No existe un proceso único que satisfaga las necesidades de mejoramiento de todas las organizaciones.

El Consejo Directivo del Mejoramiento opera como un ingeniero en diseño del proceso que prepara a la compañía, para el proceso de mejoramiento y dirige la puesta en marcha del mismo (J. Harrington/ *¿Cómo Incrementar la Calidad Productividad en su Empresa/Pág.13*), además de hacer la función de la administración y auditoría de la CALIDAD TOTAL en la compañía.

Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación en el que se le plantearán los nuevos estándares de la organización y las técnicas de mejoramiento que le correspondan.

Esta capacitación deberá iniciarse en la cima e irá eliminando todas las malas costumbres del pasado en cada nivel jerárquico (entre ellas las deficiencias, fallas y ausencia de Comunicación), antes de bajar al siguiente nivel ó lo que algunos llaman "efecto de cascada". En ésta tarea indiscutiblemente interviene como factor preponderante el proceso comunicativo y como se vió en capítulos anteriores, la COMUNICACION ORGANIZACIONAL, en sus diversas manifestaciones.

Sólo cuando todo el equipo de administradores está capacitado, convencido y participa en el proceso de mejoramiento, se está en condiciones de involucrar al resto de los empleados.

Esta encomienda la realiza el gerente ó supervisor de primera línea de cada departamento formando un "equipo de mejoramiento" del departamento.

Como jefe del equipo, el gerente es responsable de "comunicar", participar y adiestrar a sus miembros en el empleo de las técnicas que el mismo aprendió.

4.1 EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA

El Proceso de Mejora Continua está constituido por un conjunto de actividades complementarias entre sí y que conforman para empleados y directivos por igual, un entorno propicio para el mejoramiento de su desempeño.

Es de tal suerte, el proceso que ayuda a aceptar el cambio y a convertir en parte necesaria de nuestro estilo de vida el que sigamos mejorando. El apoyo del proceso comunicativo en ésta materia, por tanto es definitivo.

El Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total, es una excelente práctica administrativa que, cuando se sigue, termina por cambiar las características de la administración y la personalidad de la organización desde todos los puntos de vista, positiva y satisfactoriamente.

Existen algunas sugerencias de índole práctico para iniciar el camino de la Mejora Continua hacia la Calidad Total, que debieran formar parte de las fibras mismas de toda organización, grande mediana ó pequeña, sea cual sea el giro ó actividad a la que se dediquen.

- a) Obtener el compromiso de la alta dirección.
- b) Establecer un consejo directivo del Proceso de Mejora Continua.
- c) Conseguir la participación total de la administración.
- d) Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- e) Establecer Equipos de Mejoramiento de los sistemas (Equipos de control de los Procesos).

- f) Desarrollar las actividades con la participación de los proveedores.
- g) Establecer actividades que aseguren la Calidad de los sistemas.
- h) Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo (Que incluya cómo hacer más eficaz y eficiente la comunicación en la organización, para sacar el mayor provecho de ella vía la información que genere).
- i) Establecer un sistema de reconocimientos.

4.1.1 CONSEJO DIRECTIVO DE MEJORAMIENTO

Para cumplir su misión, el Consejo Directivo de Mejoramiento es responsable de realizar las siguientes actividades, sugeridas por *H. James Harrington* (*¿Cómo Incrementar la Calidad Productividad en su Empresa?/Pág. 40*).

1. Definir las siete reglas básicas del mejoramiento que conducen a la CALIDAD TOTAL.
2. Desarrollar y ayudar a la implantación de la estrategia de Mejoramiento de la compañía.
3. Evaluar las necesidades y el grado de avance del proceso.
4. Desarrollar y actualizar el programa de concientización.

4. Desarrollar y actualizar el programa de concientización.
5. Establecer y actualizar el proceso educativo (Y comunicativo) para el mejoramiento.
6. Ayudar a los administradores y a los empleados para poner en marcha el proceso de mejoramiento.
7. Revisar el Plan Estratégico Anual de Mejoramiento de cada función.
8. Desarrollar e implantar planes de reconocimiento y premios.
9. Actuar como centro de concentración y difusión ó comunicación de todos los casos sobresalientes.
10. Resolver todos los problemas que representen los sistemas y que tengan un efecto negativo sobre el proceso de Mejoramiento.
11. Establecer y mantener relaciones con otras actividades de mejoramiento de la empresa ó ajenas a ella.
12. Desarrollar e implantar el sistema administrativo de inventarios justo a tiempo. *(H.J.Harrington/Cómo Incrementar la Calidad Productividad en la Empresa/Pág.40).*

Ahora bien, cuando nos referimos tanto a COMUNICACION ORGANIZACIONAL como a CALIDAD TOTAL probablemente las personas creen saber a lo que se refieren estos dos términos. No obstante, son contados aquellos que todavía en la actualidad logran ponerse de acuerdo en una definición concreta para cada término.

Esto por la diversidad de teorías surgidas en torno a estas dos especialidades, particularmente en las décadas recientes y también por el abuso que se hace de estos vocablos a los que con frecuencia se emplea como adjetivos calificativos ó expresiones de uso común, que en nada se relacionan con la importancia y significado original que reviste cada uno de los términos.

4.1.1.1 ACTIVIDADES

Así las cosas, una de las primeras tareas que tendrá que emprender el Comité de Calidad ó Consejo Directivo de Mejoramiento, consiste en definir algunas de las reglas y conceptos básicos que la organización empleará como base de su Proceso de CALIDAD TOTAL.

El Comité de Calidad ó Consejo Directivo de Mejoramiento tendrá que desarrollar y pedir al Equipo de Mejoramiento que apruebe las siguientes **Siete Reglas Básicas de Mejoramiento** que conducen a la CALIDAD TOTAL:

1. ¿Cuál es la definición de Calidad?
2. ¿Cuál es la definición de Excelencia?
3. ¿Cuál es el objetivo último?
4. ¿Cuál es la estrategia para lograr la Calidad?
5. ¿Qué métodos se empleará para lograrla?
6. ¿Quiénes serán los responsables?
7. ¿Qué mediciones van a emplearse?

4.1.1.2 REGLAS BASICAS

Primera Regla Básica.- Para definir el concepto de CALIDAD hay que recordar que cada persona lo hace según su propio saber y entender. *Philip Crosby* la define como "conformidad con los requerimientos". El *Dr. W. Edwards Deming* dice: "El control de la calidad no implica lograr la perfección. Implica la producción eficiente de la calidad que el mercado demanda". El *Dr. Joseph M. Jurán* define a su vez la Calidad como "la adaptación para su uso". El *Dr. Armand V. Feigenbaum* llama a la Calidad "el compuesto global de las características de mercadotecnia, ingeniería, producción y mantenimiento que conforman productos y/o servicios según el cual, al momento de usarlos satisfacerán las experiencias de los clientes".

Segunda Regla Básica.- En cuanto a la definición de la excelencia *James Harrington* dice por su parte, que ésta se entiende como "Exceder las expectativas de los clientes a un precio que les signifique valor y ofrecer un rendimiento consistente sin reparaciones ni excusas".

Tercera Regla Básica.- Corresponde al objetivo último del mejoramiento, tiene que ver con el desempeño libre de error. Esto significa que toda organización asumirá el compromiso de eliminar todo error ó lo que es lo mismo, estará en condiciones de afrontar el reto que la obligue a ser mejor de lo que ya era y sirve también de incentivo, para mejorar lo que la organización ya es.

Cuarta Regla Básica.- Respecto a la estrategia para lograr la Calidad es conveniente subrayar, que todo mejoramiento se realiza poco a poco, corrigiendo problemas de manera individual. Quizás por esto una alternativa es transmitir y comunicar a todos los que intervienen en la organización, la mentalidad de que se pretende ser mejores hoy de lo que se fue ayer y ser mejores mañana de lo que se fue hoy.

Quinta Regla Básica.- De los métodos que se emplearán para conducir a la organización a la CALIDAD TOTAL, puede decirse que un gran número de empresas en el mundo ha optado por el Proceso de Mejoramiento Continuo ó Calidad Total; porque este método ha logrado la total participación de todos los empleados, para lograr el equilibrio entre la prevención de problemas y la evaluación de estos para su corrección y para evitar que vuelvan a ocurrir.

Sexta Regla Básica.- Identifica a las partes responsables y tal y como se expuso anteriormente, resalta que el Proceso de Mejoramiento Continuo es responsabilidad de todos los que integran la organización. Ningún individuo, departamento ó área de la organización goza de inmunidad en este sentido. Nadie esta exento; de tal suerte que cuando surja un problema, todos pueden contribuir para resolverlo y no favorecer el que se busque culpables.

Séptima Regla Básica.- Establece como tendrá que medirse el mejoramiento. A decir de autores como *James Harrington* "lo más normal es que se mida por la reducción en el gasto que se requiere para brindar a los clientes productos y servicios excelentes...de Calidad Total". Por su parte *Lee Iacocca*, presidente de Chrysler Corporation indica que: "Si el trabajo se hace bien desde un principio, se obtiene Calidad y Productividad al mismo tiempo. Esto dá por resultado una mejor calidad a un costo menor".

Como puede apreciarse en todas las encomiendas y actividades antes mencionadas la COMUNICACION ORGANIZACIONAL está presente, ya que contribuye a que fluya y se derive adecuadamente toda la información que requiere la organización, para cumplir con el cometido de tender de la Mejora Continua a la CALIDAD TOTAL.

4.1.1.3 MISION Y FUNCIONES

A continuación se presenta el esquema general del concepto de la Misión y Funciones del Comité de Calidad ó Consejo Directivo de Mejoramiento:

CONSEJO DE CALIDAD

Integrantes	Misión	Funciones
Director Subdirectores Gerentes	Coordinar y guiar todas las actividades del Comité de Calidad	<ul style="list-style-type: none">* Actuar como líder y promotor del Proceso de Calidad para dirigir, controlar y dar seguimiento al Plan General de Calidad* Definir las políticas de Calidad de la empresa* Establecer y dar seguimiento al Plan General de Calidad y evaluar sus avances* Establecer y dar seguimiento al Plan General de Calidad a largo plazo, objetivos estratégicos y operacionales* Establecer y dar seguimiento a los programas de mejoramiento de Calidad y Reducción de Costos y al de Control y Mejora de Funciones Administrativas

- * Coordinar y orientar las actividades del Comité de Aseguramiento de Calidad y de los Círculos de Calidad en Función del Plan General de Calidad
- * Diseñar y establecer el sistema de Costos de Calidad
- * Aprobar normas e indicadores y uniformar enfoques y metodologías

La modificación de hábitos y actitudes que conlleva el Comité de Calidad, son los aspectos de su implantación más complejos, lentos, difíciles y seguramente, los más fascinantes de observar cuando los cambios comienzan a sucitarse. Nuevamente aquí incide de manera directa la COMUNICACION ORGANIZACIONAL al propiciar que se creen habilidades y favorezca un sentido de pertenencia e identificación con la organización, procurando que todo esto sea congruente con el desarrollo y la satisfacción individual de cada obrero y empleado.

De ésta forma la búsqueda de la CALIDAD TOTAL debe extenderse a mejorar la calidad de vida de todos los miembros de la organización, ya sea dentro o fuera de ls instalaciones; considerando que también en el externo a la organización pasan gran parte de su tiempo.

Lógicamente este propósito tiene nuevamente conexión con el proceso comunicativo y con la eficiencia y eficacia que de él deriven, para encaminar todos los esfuerzos a que se logren los objetivos establecidos en la Mejora Continua.

Una tarea de estas dimensiones, requiere de un amplio y permanente esfuerzo de COMUNICACION, orientado no sólo a transmitir mensajes informativos aislados, sino a estimular al personal hacia la idea del Comité de Calidad. Así en algunas organizaciones se comienza por diseñar los logotipos que identifican todo lo relacionado con el Comité de Calidad y los correspondientes a los diversos comités, grupos, equipos y círculos involucrados con el proceso, además de utilizarlos en la papelería, calcomanías, imagen corporativa, etcétera.

En algunas empresas se opta por publicar folletos en los que se expone de manera sintética, los aspectos fundamentales de la Calidad Total. Se da paso luego a publicaciones más formales como boletines ó revistas mensuales, que informan con regularidad de las actividades del Comité de Calidad, del Comité de Aseguramiento, Equipos ó Grupos de Mejora, Círculos de Calidad y de los aspectos relacionados con el Control Estadístico de Proceso. Asimismo incluyen en sus ediciones una sección donde resumen los proyectos concluidos por los Círculos y Grupos ó Equipos de Mejora. **(A.A. Tomasini/Planeación Estratégica y Control de Calidad/Pág.208).**

Es conveniente asentar que en su afán de incorporar el Proceso de Mejora continua y aspirar a la Calidad Total, muchas organizaciones caen en un abuso de imágenes, símbolos, emblemas ó recordatorios exagerados que refieren la adopción del proceso y ésta práctica origina el que se pierda confiabilidad en el Proceso de Mejora Continua.

No hay que excederse en festejos ó actividades para promulgar la Calidad en la organización, la mejor manera de evidenciarla es practicarla día a día.

4.2 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Una vez establecido el Comité de Calidad, la primera actividad interna que desarrollará será realizar un sondeo de opinión ó Diagnóstico Organizacional, que mostrará las fuerzas y debilidades que servirán como base para la implementación de un Plan General de Calidad, como parte fundamental de la Planeación Estratégica que demanda el Proceso de CALIDAD TOTAL. En otras palabras, serían las formas de cómo desarrollar en la organización el Proceso de Mejoramiento Continuo.

En el Diagnóstico Organizacional por cierto, hay un apartado pequeño pero significativo enfocado a "palpar" la comunicación en la organización.

Después de que la organización adquirió el compromiso de implantar el Proceso de Mejoramiento Continuo hacia la CALIDAD TOTAL, habrá que emprender un sondeo completo de la opinión de gerentes y empleados, cuyo propósito será fijar el punto de partida del proceso de medición y facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento.

El Diagnóstico Organizacional funciona también como un vínculo de COMUNICACION entre los empleados y los gerentes de primera línea y la alta dirección. Este sondeo sirve además, para que los directivos tengan mayor sensibilidad y conciencia de lo que sucede en la empresa. Ya que al estar al tanto de las actitudes globales de los equipos, los directivos pueden anticiparse a los problemas que pudieran surgir y tomar las medidas pertinentes para evitar que se conviertan en realidad.

El Diagnóstico Organizacional tendrá que hacerse con sumo cuidado, teniendo en cuenta que habrá que repetirse en varias ocasiones para poder detectar las necesidades y expectativas de los clientes internos de la organización, es decir de quienes la integran.

Las preguntas del sondeo deben cubrir 11 aspectos sobresalientes que son:

- a) Satisfacción general con la compañía
- b) El puesto en sí
- c) El salario

- d) Las oportunidades de ascenso
- e) Asesoramiento y evaluación
- f) Desarrollo profesional
- g) Productividad y Calidad
- h) Entorno laboral
- i) Atención a los problemas personales
- j) Prestaciones de la compañía

Además, una sección para comentarios adicionales facilita a los integrantes de la organización, ampliar su información y conocimientos, amén de plantear temas que les preocupan y no se tocan en las preguntas del sondeo. *J.Harrington* sugiere entre esas preguntas posibles las siguientes:

1. Tomando en cuenta todos los aspectos del caso.
 - ¿ Cómo calificaría su satisfacción general con la compañía?
 - a) Completamente insatisfecho
 - b) Muy satisfecho
 - c) Insatisfecho
 - d) Ni satisfecho ni insatisfecho
 - e) Satisfecho
 - f) Muy satisfecho
 - g) Completamente satisfecho

2. ¿ Le gusta su trabajo, el tipo de trabajo que desempeña?
- a) Muy poco
 - b) Poco
 - c) Regular
 - d) Bastante
 - e) Mucho
3. ¿ Cómo respondería al comentario: "Mi trabajo me permite desarrollar mis conocimientos y mis habilidades"?
- a) Totalmente falso
 - b) Falso
 - c) Ni cierto ni falso
 - d) Cierto
 - e) Totalmente cierto
4. ¿ Cómo calificaría su salario, considerando sus tareas y sus responsabilidades?
- a) Muy bajo
 - b) Bajo
 - c) Normal
 - d) Bueno
 - e) Muy Bueno

5. ¿Cómo calificaría el trabajo que desempeña su jefe inmediato?
- a) Muy malo
 - b) Malo
 - c) Regular
 - d) Bueno
 - e) Muy bueno
6. ¿Qué tanto cree y confía en su jefe inmediato?
- a) Nada o casi nada
 - b) Muy poco
 - c) Algo
 - d) Bastante
 - e) Mucho
7. ¿Cuál parece ser la mayor preocupación de la dirección?
- a) Los costos
 - b) Los programas
 - c) La calidad
8. ¿Cuál parece ser la menor preocupación de la dirección?
- a) Los costos
 - b) Los programas
 - c) La calidad

Para que los resultados del Diagnóstico Organizacional tengan validez, es fundamental que se certifique su confidencialidad. Deberá tenerse mucho cuidado en el momento en que se estén llenando las formas, cuando se realice el análisis de los datos y cuando se divulguen los resultados a la dirección. Debe ponerse especial atención en brindar **Comunicación de Retorno** a las unidades más pequeñas de la organización.

Para ayudar a definir las áreas problema, cada gerente tendrá que recibir un informe concentrado de lo que contestaron sus subordinados. Este informe debe incluir una comparación contra el concentrado total de la compañía y contra el concentrado de la función de la que forme parte.

Cada gerente debe llevar a cabo una "**Sesión de Comunicación de Retorno o Feedback**" con sus subordinados (**Comunicación Descendente**), para presentarles los resultados del Diagnóstico Organizacional. Estas sesiones son muy importantes a decir de **James A. Harrington** porque:

- * Los empleados tienen interés en saber cuáles fueron los resultados en general y cómo se comparan los datos de su departamento con los del resto de la organización en particular.
- * Brindan a los gerentes la oportunidad de examinar los aspectos que más preocupan a sus subordinados.
- * Representan un excelente medio para recibir ideas y sugerencias. (**Comunicación Ascendente**)

- ✓ Sirven para demostrar la seriedad de la dirección respecto de los resultados del Diagnóstico Organizacional.

- ✓ Permiten al equipo desarrollar y emprender acciones correctivas. (J.Harrington/¿Cómo Incrementar la Calidad Productividad en su Empresa?/Págs. 29-31).

Después de haber implementado su Proceso de Mejoramiento, algunas organizaciones han detectado mejoras sustanciales en los siguientes aspectos, toda vez que han realizado Diagnósticos Organizacionales ó sondeos de opinión, en forma regular:

- = Desempeño del Trabajo
- = Satisfacción General
- = Desarrollo Personal
- = Comunicación Ascendente
- = Comunicación Descendente
- = Contenido del Trabajo
- = Participación Laboral
- = Índice de la Moral

Todo cambio y mejora deben iniciar con los altos directivos de una organización. Ellos con toda claridad deben COMUNICAR, al cuerpo gerencial y a sus subalternos, la importancia que atribuyen a la CALIDAD. Sobre todo si se toma en cuenta que la Calidad es la clave de la competitividad y de los objetivos de la organización.

Ya que no sólo representa otra "preocupación más" para la empresa, sino que sirve para conjuntar la voluntad, los medios y todo aquello que haga falta para no cesar en aumentar y cumplir con los objetivos que se ha planteado la organización. La Calidad por tanto es esencial, para lograr un desempeño libre de errores, que además permitirá obtener posibles ahorros estimados en cifras bastante considerables.

Con base en el Diagnóstico Organizacional podrá partirse como ya se mencionó, hacia el desarrollo de la Planeación Estratégica de Calidad misma que se puede desglosar de manera general en las siguientes etapas:

1. Plataforma Educativa
2. Satisfacción del Cliente Externo
3. Satisfacción del Cliente Interno
4. Desarrollo de Proveedores
5. Desarrollo del Análisis de Mejora Departamental
6. Indices de Medición de la Calidad
7. Planeación de la Administración de la Calidad

Cada uno de los puntos anteriormente enumerados, requieren para su ejecución de una COMUNICACION estrecha y permanente, con cada una de las partes que integran la organización; de tal manera que la oportunidad de la **Comunicación de Retorno** sirva para la corrección de los problemas que emanen del proceso de Planificación de la Calidad, esto como una Oportunidad de Mejora en la administración de la Calidad.

CAPITULO QUINTO

EVIDENCIA DEL USO DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

EN UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA HACIA LA CALIDAD:

CASO TEQUILA SAUZA S.A.

EVIDENCIA DEL USO DE LA COMUNICACION
=====

ORGANIZACIONAL EN UN PROCESO DE
=====

MEJORA CONTINUA HACIA LA CALIDAD
=====

TOTAL: CASO TEQUILA SAUZA S.A.
=====

5. CONSIDERACIONES

La intervención de la COMUNICACION y sus efectos en un Proceso de Mejora Continua hacia la CALIDAD TOTAL, pueden conocerse y evaluarse a través de la aplicación de un Diagnóstico Organizacional; mismo que se utilizará para comprobar el avance, igualdad ó retroceso que se genere en éste terreno dentro de una organización. Considerando que la utilidad del Diagnóstico Organizacional, como ya se vió incide en otros componentes de vital importancia en el proceso administrativo de la Calidad Total.

Para fundamentar el propósito de este trabajo y conocer de que manera tercia la COMUNICACION en un caso práctico y exitoso como es el del Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total que desde hace casi tres años implementa la empresa TEQUILA SAUZA S.A., recurrimos a su Diagnóstico Organizacional diseñado con tecnología del ITESM, para conocer su posición inicial y la evolución hacia la posición ideal - es decir una Empresa de Clase Mundial-, tomando como base los siguientes componentes generales del Diagnóstico Organizacional:

- A) Cultura Organizacional
- B) Nivel de Concientización
- C) Nivel de Comunicación y Nivel de Estructura y Programas Operativos
- D) Desarrollo de Potencial Organizacional
- E) Nivel de Conceptualización de Calidad
- F) Visualización de Competencia Externa
- G) Conocimiento de Posición Competitiva

De los conceptos anteriores, el relacionado con el Nivel de Comunicación y Nivel de Estructura y Programas Operativos, se dividió a su vez en 13 elementos que lo integran y que generan el panorama general de los factores que conforman la Comunicación Organizacional dentro del Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total y que han sido evaluados en los casi 36 meses que lleva la implementación del proceso.

A continuación referimos los resultados de estos elementos, que servirán para demostrar de manera objetiva el comportamiento de TEQUILA SAUZA, en función de la Comunicación Organizacional:

C O N C E P T O	1992	1993
* Comunicación de la Organización	14.14%	28.92%
* Nivel de Comunicación con el Nivel de Superior Inmediato	83.67%	83.44%
* Nivel de Comunicación de Niveles Superiores e Inferiores	14.14%	28.92%
* Comunicación de Objetivos, Compromisos, Futuro, Políticas y Promociones	40.00%	55.63%
* Apoyo del Jefe Inmediato	72.65%	70.53%
* Detección de Necesidades para un mejor Desempeño	57.96%	66.39%
* Desarrollo a través de la Capacitación y el Adiestramiento	33.79%	49.67%
* Confianza y Credibilidad	71.58%	83.99%
* Deseo de Logro	48.00%	52.43%
* Deseo de Cambio e Innovación para la Perfección	37.20%	47.85%
* Delegación de Responsabilidad	43.00%	50.88%
* Conocimiento de Planes Actuales y Futuros, de lo que se espera del Individuo	30.00%	41.12%
* Objetividad y Funcionalidad del Area de Trabajo	16.03%	27.61%

Los resultados anteriormente expuestos se obtuvieron con la aplicación de una encuesta directa (cuyo contenido tiene puntos de referencia con empresas de Clase Mundial), que en 1992 se practicó a 249 entrevistados y en 1993 a 302 integrantes de distintos niveles jerárquicos de la empresa TEQUILA SAUZA S.A., que conformaron una muestra representativa de la organización.

Siguiendo la metodología del ITESM en el caso de la alta gerencia se entrevistó a la totalidad de sus integrantes; en el nivel de empleados la muestra consideró un mínimo del 30%, a nivel sindicalizados también un 30% y a nivel de representación sindical un 50%; faltando por motivos de salud solo un supervisor de responder al cuestionario.

Los grupos de encuestados los conformaron de 20 a 25 personas que fueron entrevistadas durante dos semanas, quienes dedicaron entre 45 minutos y una hora y media a responder el formulario.

5.1 COMPARACION DE LOS RESULTADOS DE 1993 FRENTE A 1992.

Comunicación en la Organización. Para alcanzar el incremento reflejado en este renglón, habrá que considerar que en 1992 se implementaron en la empresa los llamados Desayunos Mensuales con el Director así como las Caminatas de Calidad, el Buzón Informativo y los Equipos ó Grupos de Mejora.

A través de todos ellos se propició el fomentar la comunicación ascendente, horizontal y descendente en la organización, además de formalizarla y dar cauce a la información que se genera mediante estos conductos.

Nivel de Comunicación con el nivel superior inmediato. Aún cuando aparentemente los índices en éste renglón manifiestan una disminución; es conveniente señalar que el porcentaje obtenido es alto, siendo esto de suma importancia porque refleja que es una de las áreas fuertes (Fuerzas de la Organización). La diferencia encontrada de 1993 frente a 1992, radica sustancialmente en que la muestra encuestada creció del 70 al 90% de elementos entrevistados en la organización, teniendo esta desviación por diversas causas entre ellas: incapacidades, vacaciones, salidas por motivos de trabajo, etc.

Nivel de Comunicación de Niveles Superiores a Inferiores. En esta área que concierne a la comunicación descendente su avance es lento, si se considera que hubo un aumento cercano al 14%, pero esto obedece a las diferencias en los estilos para reforzar la comunicación, participación y actitud del jefe respecto de sus subalternos; situación que se trata de modificar para lograr que exista una congruencia con los postulados que persigue el Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total.

Comunicación de Objetivos, Compromisos, Futuro, Políticas y Promociones. A raíz del Diagnóstico Organizacional practicado en TEQUILA SAUZA S.A. en 1991, apareció por primera vez en 1992 una publicación denominada LIBRO VERDE, que pretende desde esa fecha ser un efectivo canal de comunicación entre todo el personal de la empresa. En su primera edición se expuso la Misión, la Filosofía, los Valores y el camino a seguir por parte de la organización.

El contenido del ejemplar correspondiente a 1993 refuerza y reafirma el compromiso por la Calidad y fija los objetivos establecidos para este año, luego de casi tres de incorporación del Proceso de Mejora continua hacia la Calidad Total. Siendo éste canal de comunicación el medio por el cual los empleados de la organización, conocen en algunos casos y fortalecen en otros las políticas, compromisos y promociones que se generan en la empresa, referentes a la Mejora Continua.

También a partir de Marzo del 92, nació un Sistema de Medición y Control de Objetivos, porque anteriormente se realizaba con base en el sentido común trimestralmente, lo que restaba formalidad al proceso ya que se hacía de manera empírica. Desde la fecha mencionada se estableció un formato mensual en el que por escrito y con indicadores específicos se evalúa y se obtienen porcentajes de avance de los objetivos.

Esta es la causa por la que existe un incremento entre el porcentaje obtenido en 1993 con respecto a 1992 en este punto. Asimismo habrá que considerar que ésta es otra de las áreas de oportunidad de mejora. De igual manera la realización quincenal de las juntas del Comité de Calidad contribuyó a registrar un avance en el sistema formal de objetivos.

En el rubro de Promociones aún se difunden conforme a los sistemas tradicionales, aunque se estudia la manera de actualizarlos.

Apoyo del Jefe Inmediato. Los porcentajes presentados en realidad todavía se ven afectados por un tipo de respuesta subjetiva de los encuestados; ya que hasta el momento por el tipo de preguntas hechas en éste rubro en el Diagnóstico Organizacional, difícilmente puede precisarse si los jefes inmediatos pueden catalogarse como jefes participativos, receptivos, autoritarios, etc.

Las acciones emprendidas por TEQUILA SAUZA S.A. para mejorar ésta comunicación que se traduce en apoyo del jefe inmediato a sus colaboradores, están estrechamente ligadas a los Desayunos Mensuales con el Director, las Caminatas de Calidad, Reuniones de los Equipos de Mejora y a la educación, capacitación y motivación que se les proporciona con tal finalidad.

Detección de Necesidades para un Mejor Desempeño. La mejora de poco más de ocho puntos en éste renglón, es decir del 57.96 al 66.89% corresponde a las actividades realizadas por la organización para detectar una mayor capacitación permanente y especializada en cada una de las áreas de la empresa.

Con éste propósito se creó el Proyecto Plan Vida Carrera, en el que intervienen ya 30 elementos de la organización, mismos que de Febrero a Junio del presente año, tendrán la posibilidad de contar con una proyección a futuro dentro de la compañía. La segunda parte del proyecto, incluirá los procesos, procedimientos, sistemas y metodología de las necesidades de capacitación específicas, para propiciar que en el mes de Julio se disponga de éstas con respecto a todo el personal que labora en la organización.

Desarrollo a través de la Capacitación y el Adiestramiento. En su casi 50% de avance y como punto preponderante en el Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total, TEQUILA SAUZA S.A. mantiene de manera permanente actividades que conllevan a la actualización y desarrollo de habilidades de su personal; estando conscientes de que los resultados de los cursos impartidos en este sentido, se verán a largo plazo ya que ésta encomienda requiere también de tiempo y seguimiento, para corroborar si se ha logrado llevar a la práctica la aplicación de los conocimientos obtenidos y asimilados.

Confianza y Credibilidad. El incremento de más de 11 puntos en éste terreno, se deriva de una apreciación hasta el momento subjetiva de parte de los encuestados y depende significativamente, del tipo de liderazgo que ejercen y reflejan los jefes hacia sus subalternos y colaboradores. No obstante, la intención es establecer en cada uno de los departamentos la medición objetiva de tal manera que incida con certeza y en cantidad en el avance obtenido en este rubro.

Para ello se ha recurrido a sensibilizar con mayor auge a los jefes y a que extiendan su interés participativo a sus subalternos.

Razón por la que se llevan a cabo reuniones específicas en algunas áreas, quincenalmente ó mensualmente, con el fin de informar y recabar la retroinformación correspondiente; lo que de alguna manera influye para que los subordinados aumenten su grado de confianza y credibilidad en los planes y objetivos del área de la que dependen.

Deseo de Logro. Aún cuando el incremento de un año a otro fue mínimo (apenas un 4%) y contando con un avance del 52%; éste renglón está vinculado con repuestas de opinión personal, estrechamente ligadas también a la respuesta que genera la educación, motivación y sensibilización y comunicación que recibe el personal.

Los datos obtenidos a través de la encuesta de alguna manera representan que poco a poco el personal de la organización, identifica que mejorar es bueno para todos; además de que con éste convencimiento, éste año suscribieron un pergamino de compromiso con la Calidad que comparten con el resto de los integrantes de la empresa.

Deseo de Cambio e Innovación para la Perfección. Al igual que en el punto anterior el porcentaje alcanzado en este rubro, tiene que ver con preguntas que derivan en respuestas de opinión; y que en éste caso muy específico tratan de mostrar y compartir la experiencia de que el trabajo en equipo es base para el logro de los resultados del conjunto de la organización.

En éste sentido la contribución de los Equipos de Mejora es sustancial; ya que estos procuran generar una imagen de éxito, de entes informados y convencidos de las bondades del Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total, que extienden hacia el resto de la organización y trasciende hasta sus núcleos familiares.

Delegación de Responsabilidad. Los casi 7 puntos de variación entre los porcentajes alcanzados, tienen amplia vinculación con el apartado concerniente a Credibilidad y Confianza. Asimismo se relaciona nuevamente con el tópico referente al estilo de liderazgo de los superiores, a los que en TEQUILA SAUZA S.A. desde hace poco más dos años y medio a raíz de la incorporación del Proceso de Mejora Continua Hacia la Calidad Total; se concientiza de la importancia y ventajas de saber delegar.

Además, con base en los resultados de la encuesta se pueden analizar casos concretos y sin herir susceptibilidades, a través de un adecuado sistema de valoración que se implementa en la empresa, tomar las decisiones que resulten más ventajosas para cada área de la organización.

Conocimientos de Planes Actuales y Futuros de lo que se espera del Individuo. Con el 11 % de avance ésta área ha sido difundida mediante la publicación del LIBRO VERDE editado en 1992 y en cuyas subsiguientes ediciones se pretende reforzar la información relacionada con los planes actuales, inmediatos y a futuro de la organización, en los que interviene todo el personal; mismos que desde la introducción al Proceso de Mejora Continua se han comunicado hacia todas las esferas y estratos de la empresa.

Cada área ó departamento toma las políticas generales de la empresa y las transmite hasta sus colaboradores con el propósito de involucrarlos, en el conocimiento y valoración de lo que la organización espera de cada uno de ellos; para esto respaldar las expectativas de cada individuo, que es importante también se hagan del conocimiento de la cúpula de la empresa.

Objetividad y Funcionalidad del Area de Trabajo. El aumento del 11% sobre éste rubro obedece a que cada día el personal, tiene mayor información respecto a su trabajo, sus responsabilidades y sus funciones, lo que redundará en una mejor comprensión y conocimiento en el desarrollo de habilidades del personal en cada uno de sus puestos dentro de la organización.

De la información obtenida luego de la aplicación de la encuesta de 1992 se hizo un Plan de Mejora de Calidad, en el que se expusieron los puntos más débiles de la empresa y con base en estos datos se programaron las actividades y acciones de trabajo para 1993; las que se han ajustado a las áreas de oportunidad.

Como área fuerte de oportunidad y referente a la Comunicación de la Organización, dentro del Plan de Mejora de Calidad se creó un Plan de Comunicación y Difusión, con la finalidad de asegurar en la empresa que la filosofía de la Calidad llegue a todos los niveles de la organización con la misma intensidad que la percibe el líder de la compañía.

Se espera que el Plan de Comunicación y Difusión además contribuya a fomentar el compromiso cotidiano de la Mejora Continua no únicamente en el desempeño de las actividades laborales, sino para que trascienda al medio en el que se desenvuelven los empleados, así como en la influencia que puede determinar en cuanto a los proveedores de TEQUILA SAUZA.

Este Plan de Comunicación y Difusión comprende distintas actividades:

1. Difusión del Sistema ECAI (Educación, Capacitación, Adiestramiento, Instrucción).
2. Difusión de Equipos de Mejora
3. Calidad de los Productos
4. Participación en Eventos Internos y Externos
5. Indicadores de Calidad
6. Acuerdo Nacional de Productividad y Calidad
7. Campañas Antialcohólicas
8. Consejo Regulador del Tequila
9. Campañas de Publicidad (Internacionales)
10. Encuesta Interna Premio Nacional de Calidad
11. Plan de Cumplimiento de Ecología SAUZA
12. Encuesta de Diagnóstico Organizacional
13. Información de la Competencia
14. Denominación de Origen
15. Cumplimiento de Norma Tequilera
16. Concurso de Barman

17. Implementar y Defender Campañas de
Concientización y Uso del Agua
18. Implementar Sistemas de Reconocimiento y
Participación de Personal
19. Promoción de Seguridad en la Empresa

Para dar seguimiento y formalidad a los puntos antes mencionados, surgió la necesidad de contratar a un *Asistente de Comunicación y Difusión* en la empresa, para conseguir la continuidad del programa anteriormente aceptado.

Este puesto creado hace poco más de un año tiene dependencia directa de la Gerencia de Calidad y Servicio, y su objetivo primordial es la elaboración e implantación de proyectos para comunicar y difundir las acciones de Calidad y de imagen dentro y fuera de la organización.

Entre sus funciones destacan aquellas acordes a las necesidades y objetivos de la Gerencia de Calidad y Servicio y todas aquellas en las que la organización demande apoyo en materia de comunicación tales como:

- A) *Realizar, actualizar y controlar los procedimientos de uso de los instrumentos de promoción de la Calidad, que se utilizan en la empresa.*
- B) *Controlar la operación de estos instrumentos de promoción y uso de los que se vayan implementando.*

- C) Manejar la información y realizar diversas actividades con el auxilio de los sistemas computacionales.
- D) Mantener y controlar todo el material informativo y documentación relacionada con la comunicación y difusión del Proceso de Mejora hacia la Calidad Total en la organización.
- E) Organizar y controlar la operación de todos los eventos que contribuyan al proceso comunicativo y a la difusión de las actividades y propósitos del Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad.
- F) Solicitar, recibir y evaluar la información concerniente a la Comunicación de las acciones efectuadas en Calidad y Servicio tanto al interior como al exterior de la empresa.
- G) Apoyar al área de Capacitación y Adiestramiento, así como a la de Recursos Humanos, para facilitar la inducción del personal de nuevo ingreso y para respaldar los programas y actividades emprendidas en materia de capacitación.

- H) *Elaborar y crear información referente a la importancia de la comunicación, además de fijar objetivos y propiciar actividades con ésta finalidad, en coordinación con el Gerente de Calidad y Servicio.*
- I) *Elaborar, aplicar y utilizar la información que se derive de encuestas y cuestionarios, para conocer la situación de la comunicación ascendente, horizontal y descendente en la organización, así como la retroinformación generada en el cliente-proveedor interno y externo de la empresa siguiendo el Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total.*
- J) *Mantener contacto permanente con otras empresas que participen en el Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total, así como con instituciones educativas y de otra índole que estén relacionadas con el proceso.*

Otra área de oportunidad como resultado del Diagnóstico Organizacional fue la Comunicación con Proveedores Externos, quienes tienen su contacto directo con la empresa vía el Departamento de Compras; sin embargo con el fin de establecer una comunicación directa, permanente y de retorno con ellos se instauró la Reunión Nacional de Proveedores que ya es institucional.

Asimismo se mide y evalúa su respuesta hacia la empresa y viceversa; se analiza el sistema de confiabilidad a través de una encuesta, se hace la contratación de nuevos proveedores y se procura su desarrollo integral con pláticas y reuniones mensuales. Periódicamente se les habla y refuerza la información correspondiente al concepto y Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total y también se les proporciona apoyo, asesoría y auditoría en las áreas directas.

Dada la importancia que tiene como empresa tequilera TEQUILA SAUZA S.A. sus clientes están compuestos por nacionales y extranjeros. De manera natural el mayor acercamiento para "escuchar la voz del cliente" es con los distribuidores nacionales, quienes establecen su contacto con la empresa por conducto del Departamento de Operaciones.

En cuanto a los clientes extranjeros el Area de Comercio Exterior de la Empresa, es la que los atiende, evalúa y apoya, además de sensibilizarse a través de ellos de las necesidades y requerimientos que demandan. Todas sus inquietudes llegan a la empresa, para ser objeto de análisis y de incorporación a las estrategias que determinen los Puntos de Mejora.

En lo referente a la Comunicación de sus Empleados con sus entorno social, TEQUILA SAUZA celebra dos reuniones anuales con familiares de su personal, que además de ser un encuentro de convivencia favorece el que las familias de origen de sus empleados conozcan y se identifiquen con la empresa; y posibilita también su participación en el Proceso de Calidad Total que se pretende esté en vigencia no sólo dentro de la empresa sino que se propague hasta el seno de sus hogares.

Asimismo a partir de 1993 se ha implementado el Programa Casa Abierta, con la idea de que se institucionalice y que sea otra oportunidad para que los familiares y amigos de sus empleados, conozcan física y directamente el área de trabajo, sus responsabilidades y ocupaciones dentro de la empresa.

Este programa incide de manera determinante en crear una imagen de empresa comprometida, responsable y con una actitud a imitarse de como sí se pueden hacer mejor las cosas; de tal manera que ello al reflejarse sirva para que TEQUILA SAUZA se convierta en un **comunicador** de la Calidad, fuera de "su casa".

5.2 TESTIMONIOS DE LA IMPORTANCIA DE LA PRACTICA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA.

La *Dirección General* de TEQUILA SAUZA S.A. consideró que la COMUNICACION ORGANIZACIONAL es básica dentro del Proceso de Mejora Continua hacia la CALIDAD TOTAL. Estableció que de hecho el 80% de los problemas que afectan a cualquier organización tienen su raíz en deficiencias en el proceso comunicativo.

Por ésta razón se argumentó que el punto clave de partida hacia el Proceso de Mejora Continua es la COMUNICACION; ya que si se carece de la efectividad y eficiencia en el proceso comunicativo difícilmente podrá adoptarse el de Mejora Continua, que conduce hacia la CALIDAD TOTAL.

No basta con que el primer nivel de la organización esté bien informado ó participe activamente en el terreno de la comunicación; es indispensable que la información llegue a todos los niveles de la empresa, máxime cuando los efectos de ésta contribuyen a que se cumplan las premisas del Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total.

La Dirección General de la empresa tequilera en la que se desarrolló éste análisis, admitió también que a raíz de la incorporación del Proceso de Mejora Continua "se abrió la puerta a la Comunicación" ya que anteriormente había mucha distancia entre los integrantes de la cúpula de la organización y el resto de los empleados; ahora la interacción e interrelación está presente en todos los niveles, apoyándose como ya se mencionó en los Desayunos Mensuales con el Director, en las Caminatas de Calidad, las reuniones de los Equipos de Mejora, la utilización del Buzón informativo y de los tableros y periódicos murales existentes en la empresa.

Por otro lado destacó, que el proceso comunicativo utiliza como herramientas para un mejor entendimiento de las expectativas de la organización y de los individuos, los Diagramas de Flujo de las actividades de cada uno de los puestos de la empresa, para establecer diversos procedimientos que son un signo inequívoco de que la comunicación es determinante en un Proceso de Calidad Total.

Aún cuando la formalización del proceso comunicativo en TEQUILA SAUZA es joven todavía, es interesante resaltar que ha favorecido la comunicación de ida y vuelta en todos los niveles, además de generar confianza y credibilidad tanto en la organización, como en cada uno de sus integrantes.

Así las cosas aunado a la incorporación del Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total que tiene que ser de manera paulatina, el proceso comunicativo ha ido formalizándose poco a poco; de tal suerte que a la fecha aunque no existen diagramas concretos de cómo se establecen las redes de comunicación en la organización; evidentemente se reconoce el flujo de mensajes que emiten todos los integrantes de la organización.

Así son muchos los factores que influyen la naturaleza y la existencia de cada red, como por ejemplo, el rol de las relaciones, la dirección del flujo de los mensajes, la naturaleza de los mismos y su propio contenido.

El Punto de Mejora es la documentación de la información que se genera dentro de la organización, a decir de la *Dirección General* de la empresa; misma que precisó que para alcanzar ésta meta emplearán todos los recursos humanos y técnicos de que disponen, entre ellos un sistema de intercomunicación computacional en el que el personal de la organización podrá acceder y archivar la información para que pueda ser consultada en cualquier momento.

A su vez la *Dirección de Relaciones Públicas* de TEQUILA SAUZA calificó al proceso comunicativo como un instrumento básico para cumplir con los objetivos del Proceso de Mejora Continua y celebró que se haya iniciado con su ordenamiento, a fin de darle mayor precisión y mayor dirección.

Lo más significativo en la formalización del proceso comunicativo señaló, es que ha crecido la velocidad de respuesta, se han reducido las ambigüedades en materia de comunicación y se ha conseguido que los integrantes de la empresa, sepan que es importante el que expresen sus opiniones, sugerencias, comentarios y hasta críticas con el interés de llegar a la Calidad Total, eliminando además con la práctica de una comunicación eficaz y eficiente, los rumores, el ruido y la interferencia en el proceso comunicativo.

Asimismo la *Dirección de Relaciones Públicas* puntualizó que la comunicación que existe actualmente en la empresa, se palpa más participativa, más espontánea y más cuestionadora. Todo ello contribuye desde hace poco más de dos años y medio a que en la empresa se consoliden con mayor facilidad los objetivos; ya que han disminuído las confusiones y distorsiones de los mismos, al contar en todos los niveles con información de primera mano, respecto al rumbo que persigue la empresa.

Entre las actividades efectuadas por la *Dirección de Relaciones Públicas* respecto a la comunicación externa, destacan el contacto permanente con clientes y proveedores nacionales y extranjeros, la promoción de la bebida nacional por excelencia tanto en el mercado interno como externo, la difusión de los atractivos turísticos de Jalisco así como sus costumbres y tradiciones; además de la Misión de TEQUILA SAUZA S.A. inscrita dentro del Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total que sigue la empresa.

Como Punto de Mejora en éste renglón, ésta Dirección pugnará por la implementación de un programa formal de visitas a sus plantas localizadas en Guadalajara y en Tequila, que además de generar una mejor imagen directamente hacia la marca; propiciará el reconocimiento que pueda darse a la bebida nacional, su procedimiento y elaboración, su historia y antecedentes.

En el programa participarán además de visitantes locales ó nacionales, extranjeros y se pretende que la empresa sea la responsable de la totalidad del proyecto, que además contribuirá a que el promedio de estadía en la zona metropolitana de la capital jalisciense, aumente en días de permanencia.

Esta Dirección también concretará acciones tendientes a fomentar las relaciones públicas internas en la organización, ya que hasta el momento y debido a la dimensión de la empresa, la mayor parte del ejercicio de las relaciones públicas se han ejercido fuera de la organización.

Por su parte la Gerencia de Calidad y Servicio de TEQUILA SAUZA S.A., reiteró que la COMUNICACION es uno de los elementos que prevalece en toda la espiral ascendente del Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total.

Subrayó que si la Comunicación es deficiente ó se carece de ella dentro de la organización, difícilmente podrá consolidarse el Proceso de Mejora Continua.

El proceso comunicativo es sin duda "la llave que abre la puerta" al cambio cultural que propone la Calidad Total, admitió el entrevistado. Y reconoció que la mayor resistencia a éste cambio y a la "apertura comunicativa e informativa", generalmente se manifiesta en los mandos intermedios.

Los resultados de la influencia de la COMUNICACION ORGANIZACIONAL en el Proceso de Mejora Continua hacia la CALIDAD TOTAL son obvios y lógicos refirió la Gerencia de Calidad y Servicio, tras precisar que ahora el personal en pleno de la organización que representa está completamente informado de lo que sucede en la compañía y ello ha contribuido también, a que en la medida de lo posible y lo deseable se reduzcan los rumores, el ruido e interferencia en la comunicación existente en la organización.

La Comunicación dijo permite obtener la información que lleve a la empresa a poder establecer mecanismos de planeación a corto, mediano y largo plazo; de tal suerte que se eliminen las improvisaciones, decisiones unilaterales y se reduzcan las fallas y errores en el manejo de la organización a fin de cumplir cabalmente con los objetivos definidos en la empresa.

El riesgo mayor que puede ocasionar una comunicación deficiente, nula ó confusa, es propiciar el declive de los puntos de avance que se haya conseguido concretar en la organización, mediante el Proceso de Mejora Continua.

Como Puntos de Mejora en materia de COMUNICACION, la Gerencia de Calidad y Servicio de TEQUILA SAUZA S.A., propone que se insista en sus ventajas con los mandos intermedios de la organización y se les inste a comunicarse y a saber escuchar.

Además reforzará y respaldará todas las actividades y tareas que procuren elevar por lo menos al 95% los índices alcanzados en el Diagnóstico Organizacional, que evalúan y miden la calidad de la comunicación-información que existe en la empresa.

Para la Asistente de Comunicación y Difusión dependiente de la Gerencia de Calidad y Servicio, el proceso comunicativo incide directamente en un buen resultado de la aplicación del Proceso de Mejora Continua hacia la CALIDAD TOTAL.

Admite que aunque la formalización de la COMUNICACION ORGANIZACIONAL es un proceso lento, ya que hay que pasar de las ideas, planes y proyectos a los papeles, impresos ó documentos; es indispensable darle orden a la comunicación para poder hacer accesibles los conceptos técnicos a un nivel personal, a fin de que puedan ser comprensibles para todos los elementos de la organización.

Apoyar el proceso comunicativo dentro de la empresa ha permitido además el que sus integrantes estén informados y es precisamente ésta información la que ha facilitado el validar opiniones, comentarios, sugerencias ó críticas; además de que todos estos se canalizan adecuadamente vía la comunicación formal, para dar respuesta a las inquietudes y necesidades de los elementos que laboran en la organización, revela la *Asistente de Comunicación y Difusión*.

Para recabar ésta información se recurrió inicialmente a la observación directa, reforzando ésta tarea con la indagación que en éste sentido se hizo a través de la aplicación del Diagnóstico Organizacional.

Un aspecto que debe considerarse explicó la *Asistente de Comunicación y Difusión* de TEQUILA SAUZA S.A., es que los cambios que se suscitan derivados de la COMUNICACION ORGANIZACIONAL son lentos y poco perceptibles en el comienzo del ordenamiento de la comunicación en la empresa; pero paulatinamente favorecen la confianza y contribuyen al incremento de la credibilidad en cada miembro de la institución en sí mismo y como consecuencia, en la organización.

Como Punto de Mejora en ésta área se pretende subrayar el valor que tiene la comunicación dentro del Proceso de Mejora Continua hacia la CALIDAD TOTAL, que si bien no es una herramienta espectacular si interviene directamente en el cumplimiento de los propósitos de la Mejora Continua.

Asimismo habrán de crearse los mecanismos que faciliten la evaluación de la efectividad de la COMUNICACION en la organización y se impulsarán las actividades que favorezcan la comprensión de la filosofía de la CALIDAD TOTAL y su aplicación en la vida diaria, no sólo dentro del entorno laboral, sino en el familiar y de la sociedad en general.

Por otro lado, se impulsarán las acciones tendientes a innovar en materia de Reconocimientos, para apoyar el paso de los sistemas tradicionales a algunos novedosos ó más actualizados, que halaguen a los individuos que sean acreedores a ellos.

5.3 TESTIMONIO DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

Para la *Dirección General del Premio Nacional de Calidad* la COMUNICACION es importante dentro del Proceso de Mejora Continua hacia la CALIDAD TOTAL, entendiéndolo que es el conducto que favorece el conocimiento de la información que requiere procurar y transmitir la empresa en el seno de la organización.

Reconoció cuando una organización dispone de un proceso comunicativo adecuado y estrecho en su ámbito interno, más fácilmente pueden derivarse resultados que incidan también en el comportamiento externo de la organización.

Admitió que gracias a la COMUNICACION ORGANIZACIONAL, también en el Proceso de Mejora Continua hacia la CALIDAD TOTAL, se logra identificar el "lenguaje común" que debe manejarse en una organización con el interés de que todo el personal coincida con una determinada forma de decir y hacer las cosas.

Aclaró también la *Dirección General del Premio Nacional de Calidad*, que en la medida en que las organizaciones dispongan de sistemas de comunicación adecuados con lenguajes ordenados, accesibles y similares, lo que se beneficiará será el tiempo que se minimizará para ubicar a México en una posición más competitiva que la que actualmente ocupa.

Esto porque un mejor nivel de comunicación lo que hará más eficiente será el Tiempo de Logro; ya que lo más importante para una empresa es el ahorro de tiempo y esto repercute directamente en sus ingresos.

El Punto de Mejora propuesto, es que toda organización inicie por cuestionarse que tipo de lenguaje utiliza con sus clientes y proveedores internos y externos, lograr que la comunicación se dé en dos vías y canalizar las experiencias que deriven de ésta práctica.

Asintió también la Dirección Nacional del Premio que los "gurús" de la CALIDAD TOTAL no han dedicado un espacio concreto al estudio del proceso comunicativo como herramienta importante en el Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total, sobre todo porque se entiende como una manifestación que se gesta de forma natural e instintiva no sólo en el ámbito de la empresa, sino que es práctica innata del ser humano.

Por ello expresó que sería conveniente que todo proceso comunicativo se respaldara con su formalización en las organizaciones; pero básicamente se admitiera su ingerencia directa y relevancia, en el modelo que pretende el Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total.

CONCLUSIONES GENERALES

CONCLUSIONES GENERALES

Es importante que toda organización que tenga interés en iniciar un Proceso de Mejora Continua hacia la CALIDAD TOTAL, comience por detectar la forma en que se da la COMUNICACION en todos los niveles de la empresa. Que analice si existen problemas de Comunicación entre jefes y subordinados ó elementos que estén en el mismo nivel jerárquico.

Habrà que recurrir a conocer sus propias definiciones de lo qué es la Comunicación, qué elementos la componen, así cómo y por qué consideran qué es un proceso significativo para la organización, qué ventajas le atribuyen y cómo puede auxiliar a la solución de problemas en la empresa.

Para funcionar mejor toda organización que tienda a la Mejora Continua para llegar a la CALIDAD TOTAL, tendrá que implementar un Ciclo de Control Organizacional, que es la Comunicación de Retorno ó Feedback que emplea cualquier tipo de empresa para evaluar el desempeño de sus integrantes y estar en condiciones de administrar mejor el recurso humano.

La función y las consecuencias de las prácticas de la Comunicación de Retorno en la organización, ilustran la relación evidente que existe entre COMUNICACION, Motivación y Productividad, factores que en conjunto inciden directa y determinadamente en el Proceso de Mejora Continua hacia la CALIDAD TOTAL.

Es conveniente recordar que la Comunicación de Retorno ó Feedback juega un papel central en el proceso de la COMUNICACION, ya que constituye prácticamente el cierre del mismo, sin éste no hay garantía de que se haya logrado la Comunicación. La Comunicación de Retorno ó Feedback es un elemento omnipresente en cualquier tipo de COMUNICACION ORGANIZACIONAL, ya sea ascendente, horizontal ó descendente.

Sin embargo la Comunicación de Retorno ó Feedback como cualquier flujo de comunicación, se presta también a distorsiones y aquí está la importancia de saber a quién, qué, cómo, cuándo y dónde retrocomunicar.

Por ello se sugiere lograr los siguientes efectos en la Comunicación de Retorno:

- a) Mejorar la transmisión de lo que se informa, dado que las personas involucradas en el proceso comunicativo, verificarán si están comunicando lo que desean externar
- b) Reducir la distorsión ó aumentar la precisión de lo que se comunica, a través de una constante verificación y reorientación, en caso de existir errores.

c) Facilitar el proceso de aprendizaje, ya que gracias a la Comunicación, los integrantes de una organización saben lo que hicieron bien ó hicieron mal y cómo poder corregirlo.

Esto favorece el Proceso de Mejora Continua.

Habrá que procurar eliminar las barreras de COMUNICACION, que son problemas que pueden presentarse cuando un emisor transmite un mensaje a su receptor. Cuando existen estas barreras en una organización se impide el proceso comunicativo y como consecuencia se permite la existencia de dificultades en la relación que debe establecerse entre el emisor y el receptor.

Será necesario determinar como lograr la Comunicación de Retorno en la organización y para ello se podrán utilizar encuestas y cuestionarios, que se conviertan en una estrategia sistemática para la recolección, análisis y diseminación de información sobre la organización como un todo.

Esta práctica puede integrar un sistema global de COMUNICACION ORGANIZACIONAL que establezca un Ciclo de Control Organizacional, por medio del cual la organización logre a través de la COMUNICACION y la información obtenidas, conocer el grado en el cual está alcanzando sus objetivos y el margen de desviación con respecto a ellos, para poder encontrar las medidas correctivas necesarias.

Una vez establecido un Ciclo de Control en Comunicación, que funcione periódica, regular y sistemáticamente la organización podrá responder a su ambiente de manera planeada y no improvisada, sorpresiva ó accidental.

Finalmente es indispensable que las organizaciones que tienden a incorporar el Proceso de Mejora Continua para llegar a la CALIDAD TOTAL, consideren que la COMUNICACION es uno de los factores más importantes para el logro de sus metas y que es conveniente que quienes ocupan puestos gerenciales, ejecutivos y directivos conozcan a profundidad en qué consiste el proceso comunicativo y le den peso y valor específico.

Considerando que cuanta mayor es la responsabilidad de un cargo, más tiempo se dedica a la COMUNICACION y del manejo eficiente y eficaz que se haga de la COMUNICACION ORGANIZACIONAL, dependerá el éxito ó fracaso del trabajo cotidiano.

Las actividades y trabajo directivo tienen por tanto una relación estrecha con el quehacer comunicativo: implican tomar decisiones, resolver problemas, delegar cargas y responsabilidades de trabajo, seleccionar, capacitar, motivar y evaluar al personal; tareas que reflejan cuándo existe en una organización el impacto de un manejo adecuado de la COMUNICACION en la organización.

En síntesis este trabajo pretende subrayar que la COMUNICACION ORGANIZACIONAL, es un factor primordial para apoyar la Motivación, mejorar la Productividad sobre bases sólidas, permanentes, sumándose así a las herramientas que contribuyen a robustecer el Proceso de Mejora Continua con miras a la CALIDAD TOTAL; entendiendo que la COMUNICACION contribuye a fortalecer los esfuerzos de las organizaciones que mantienen una búsqueda constante de nuevos conocimientos y prácticas orientadas al logro y mantenimiento de la excelencia en el diario desempeño profesional de quienes las dirigen y participan en ellas.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

1. Acle Tomasini Alberto: "PLANEACION ESTRATEGICA Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD"
Ed. GRIJALEO, México 1990
2. Agarwala-Rogers: "LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES"
Ed. MC GRAW HILL Vers. Esp. México 1952
3. Berlo K. David: "EL PROCESO DE LA COMUNICACION"
Ed. EL ATENEO, Buenos Aires 1974
4. Cohen Dorothy: "PUBLICIDAD COMERCIAL"
Ed. DIANA, México 1974
5. Cortés Gustavo: "LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA"
Ed. OROZCO Y ASOCIADOS, México 1991
6. Fernández Collado Carlos: "LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES"
Ed. TRILLAS México 1991
7. Goldhaber M. Gerald: "COMUNICACION ORGANIZACIONAL"
Ed. DIANA TECNICO, México 1990
8. Gibson, J.L. Ivancevich, J.M. y Donnelly: "ORGANIZACIONES CONDUCTA, ESTRUCTURA, PROCESO"
Ed. NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA, México 1984
9. Harrington H. James: "COMO INCREMENTAR LA CALIDAD PRODUCTIVIDAD EN SU EMPRESA".
Ed. MC GRAW HILL, México 1990
10. Ishikawa Kaouru: "¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?"
Ed. NORMA, Vers. Esp. Colombia 1986
11. Jurán J.M.: "JURAN Y EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD"
Ed. DIAZ DE SANTOS, España 1990
12. Jurán J.M.: "JURAN Y LA PLANIFICACION PARA LA CALIDAD"
Ed. DIAZ DE SANTOS, España 1990
13. Katz Daniel y Kahn L.Robert: "PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES"
Ed. TRILLAS, México 1977

14. Martínez de Velasco Alberto/ Nosnik Abraham:
"COMUNICACION ORGANIZACIONAL PRACTICA"
Ed. TRILLAS, México 1991
15. Roberts W. Rhys: "THE WORKS OF ARISTOTLE"
Ed. W.D.ROSS/Oxford University Press, E.U.A. 1946
16. Samper Gnecco Andrés: "RELACIONES PUBLICAS"
Ed. NORMA, Colombia 1974
17. Schramm Wilbur: "PROCESO Y EFECTOS DE LA COMUNICACION
COLECTIVA"
Ed. CIESPAL, Ecuador 1969
18. Walton Mary: "COMO ADMINISTRAR CON EL METODO DEMING"
Ed. NORMA, Colombia 1988

R E V I S T A S Y O T R A S F U E N T E S

1. Festinger León: "INFORMAL SOCIAL COMMUNICATION"
Pshycological Review No.59, E.U.A. 1950
2. Peón Escalante Joaquín: "REVISTA EXPANSION"
Grupo Editorial EXPANSION, Ed. Esp. México 1993
3. TEQUILA SAUZA S.A.: **DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL 1992**
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL 1993