



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PAPEL Y UTILIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES EN EL CASO DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN ESPECIALIDAD EN
COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

P R E S E N T A:

LILIANA TORRES RODRÍGUEZ

ASESORA: LIC. ESPERANZA ALEJANDRA CABRERA MARTÍNEZ

México, D.F., 2006





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

El camino para llegar a la conclusión de este trabajo fue tan largo como satisfactorio.
Un recorrido lleno de miedos, retos, incomprensiones y crisis; pero al superar cada momento complicado me esperaba una satisfacción, una alegría, un acierto un triunfo.

Este trabajo es principio de todo, sobre todo de un futuro profesional cifrado siempre en la honestidad.

Cada palabra esta cargada de un compromiso real con quienes me ofrecieron su apoyo y confianza para lograrlo.

Mi infinito amor y agradecimiento.

Liliana

Otra era de aprendizaje comienza ahora.

Abrir nuevas puertas no hubiera sido posible sin el esfuerzo y el apoyo de grandes personas quienes me han acompañado en el arduo camino del crecimiento personal y profesional.

Página a página este esfuerzo lo dedico a todos ellos por ofrecerme su tiempo, sus palabras, su aliento, su confianza y cariño para concluir exitosamente con este reto personal y profesional.

La única palabra grande y significativa para expresar el valor de la oportunidad de haber estado juntos a lo largo de la realización de esta tesis es:

GRACIAS

Gracias Dios; por darme vida suficiente para llegar hasta aquí. La fe, ahínco y voluntad para no ser inconclusa esta vez indudablemente partieron de una fuerza interna inexplicable reavivada de todo ánimo y confianza. También doy gracias por creer; por la luz en los momentos turbios a lo largo de mi camino.

Gracias también; por los baches topes y tropiezos. Cada caída era para levantarme con más ganas de llegar al final. El sabor de los logros construidos a partir del esfuerzo es mucho más dulce y placentero.

Gracias papas; por la vida, por acompañarme todo el tiempo y por recordarme lo mucho que vale la pena esforzarse por los anhelos y sueños. Gracias por enseñarme el valor del compromiso, la lealtad, la honestidad, la verdad y la rectitud. Han sido y serán siempre mi principal guía y mi mayor ejemplo a seguir para no vencerme nunca ante ninguna adversidad por dura que parezca.

Siempre estén seguros de que seguiré orgullosa su ejemplo para poder ganarme la confianza de quienes me rodean. Gracias por desvelarse tantas veces a lo largo de toda mi vida junto conmigo para vigilarme o para apoyar mi desarrollo.

Gracias por sembrar en mí la ambición de ser y la serenidad de no atropellar para sobresalir sino de trabajar para superarme y ser mejor cada día.

Lo logré pero sin ustedes no hubiera sido posible. Esto es el resultado de un esfuerzo conjunto. Quizás nunca lo he dicho abiertamente, los amo son mi motor.

Gracias Mamá; por amarme, entenderme, apoyarme e impulsar cada día todas mis acciones. Eres mi mejor ejemplo de fortaleza y valor ante la vida. Gracias por dividirme y estar siempre conmigo. Nunca hubiera sido posible hacer tantas cosas sin todo tu apoyo, sin tu respaldo, sin tu esfuerzo y compromiso. No imaginas cuanto significó, significa y significará siempre tu tiempo y paciencia, tu guía y consejo.

Gracias Papá; por tu ejemplo de empeño y honradez. No pude tener mejor maestro en el arte de ser honesto conmigo misma para poder dar a los demás algo verdaderamente valioso. Gracias también por creer y estar siempre alerta. Imposible dejar crecer la mediocridad teniendo como respaldo tu voto de confianza aún cuando hay adversidades que puedan sorprenderme.

A ti, Dulce gracias por darme buenas ideas aún sin darte cuenta.

Gracias a ti Alejandra; por emprender junto conmigo esta aventura.

El valor de un maestro está en llegar a ser una guía, la punta de lanza de quienes forma, no se trata de empujar sino de despertar y sembrar el interés por saber. Sin duda eres mi asesora, mi guía mi maestra de mi formación.

Mil gracias por tener confianza en mí y en mi trabajo, como pagar, tu tiempo, tus consejos y tus exigencias. Tu trabajo y dedicación son recursos invaluable. Gracias por mostrar siempre interés en mis inquietudes y por sembrar más en mí para crecer personal y profesionalmente. Por supuesto gracias también por ser mi amiga. Por fin lo hicimos; los riesgos compartidos siempre son cargas más ligeras ahora son motivos de celebración más profundos.

Gracias a quienes me dieron su tiempo, poniendo atención a las áreas de crecimiento de este trabajo.

Profesora Julia Moreno Ávila; gracias por su disposición, apoyo y tiempo.

Profesor Salvador García Liñan; gracias por sus enseñanzas, por su confianza por mostrarme el valor y la rectitud de la profesión.

Profesor Fernando Molina López; gracias por todos sus consejos para enriquecer este trabajo, por su comprensión, tiempo y confianza.

Profesora Olivia Pineda Arzate, gracias por el tiempo de escucharme y por la atención puesta a mi trabajo, por el voto de confianza.

Olivia, mil gracias por apoyarme en momentos difíciles y por defender mi causa.

A todos mis maestros por formarme como profesional honesto y ético. Susana Villalobos, Luis Sixto, Roberto Fernández, Carlos Ávila, Javier Llanos, Salvador García Liñan, Adriana Reynaga y Alejandra Cabrera. Gracias siempre con compartir de manera abierta, sus conocimientos y experiencias. Siempre han alimentado en mí las ganas de crecer y la confianza en mi trabajo y conocimientos.

A todos mis amigos gracias por su paciencia.

Gracias Ara y Laura por apoyarme abriéndome camino, gracias por su apoyo para facilitar y agilizar todo alrededor de este trabajo. Siempre voy a valorar su amistad y disposición.

A todas mis tías y tíos, gracias por siempre estar.

Tío Jorge gracias por tu apoyo en momentos difíciles siendo soporte y participando en mi formación. Por tu respaldo, apoyo, brazo y hombro.

Índice	Pág.
Introducción	1
1. La comunicación y las organizaciones	8
1.1 Relación comunicación – organizaciones	10
1.1.1 Consideraciones alrededor del concepto de Comunicación organizacional	13
1.1.2 Concepto de Comunicación organizacional	15
1.2 Tipología de la comunicación en las organizaciones	21
1.2.1 De los públicos de una organización: Comunicación interna y externa	22
1.2.2 Del flujo de mensajes: Comunicación descendente, ascendente y horizontal	30
1.3 Participación y aplicación de la comunicación interna en las organizaciones	36
1.3.1 Comunicación operativa	38
1.3.2 Comunicación táctica	40
1.3.3 Comunicación estratégica	42
1.4 Aplicación útil de la comunicación interna	44
1.4.1 Aplicaciones de la comunicación interna descendente	44
1.4.2 Aplicación de la comunicación interna ascendente	47
1.4.3 Aplicaciones de la comunicación interna horizontal	49
2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva Histórica	52
2.1 La gestión	54
2.2 La gestión tradicionalista	55
2.2.1 Las escuelas clásicas. Preponderancia operativa de la comunicación	57
2.2.2 La escuela de las Relaciones Humanas	64
2.2.3 El modelo burocrático de Max Weber	67
2.3 Gestión estratégica: Constitución de una estructura red	70
2.3.1 Teoría de los sistemas sociales	72
2.3.2 De la Teoría contingente a la Calidad total	76

Índice

	Pág.
3. De la calidad a la Calidad total	79
3.1 Calidad: Definición, perspectivas y enfoques de gestión	81
3.1.1 Definición de calidad	85
3.1.2 Perspectivas de la calidad	90
3.1.3 Enfoques de gestión	93
3.2 Calidad total: Condiciones del entorno	103
3.3 Características de la Calidad total	109
3.4 Principios de la Calidad total	118
3.4.1 Cultura organizacional	119
3.4.2 Liderazgo comprometido	122
3.4.3 Integración, participación y cooperación de los miembros del sistema	126
4. Modelo para la implantación de la Calidad total	131
4.1 Etapa 1 : Decisión	135
4.2 Etapa 2 : Diagnóstico	142
4.2.1 Análisis de la cultura organizacional	144
4.2.2 Análisis del clima organizacional	145
4.2.3 Análisis de la estructura organizacional	146
4.3 Etapa 3: Organización	149
4.4 Etapa 4: Planeación	156
4.5 Etapa 5: Implantación	161
4.5.1 Programa continuo de educación, capacitación y entrenamiento	164
4.5.2 Crear un esquema de reconocimiento de la labor de los miembros de la organización	166
4.5.3 Instaurar un esquema de evaluación de acuerdo a la participación en el proceso y no en los resultados	168
4.6 Etapa 6: Mantenimiento	173
4.6.1 Control de procesos	175
4.6.2 Mejora continua	178

Índice

5. Comunicación interna para la Calidad total. Del análisis a la acción: programa de implementación.	Pág. 191
5.1 La comunicación interna de las organizaciones: elemento fundamental de la Gestión de Calidad total	194
5.1.1 La comunicación interna, factor de cambio de la cultura organizacional	199
5.1.2 La comunicación interna, fundamento del liderazgo compartido	200
5.2 Comunicación interna para la Calidad total, programa para hacer más Eficiente su implantación	205
5.2.1 Conocimiento y Determinación	207
5.2.2 Diagnóstico	213
5.2.3 Planeación	228
5.2.4 Desarrollo	233
5.2.5 Evaluación	237
Conclusiones	243
Anexo	257
Bibliografía	266

Índice de figuras	Pág.
Figura 1. Comunicación interna y externa	24
Figura 2. Comunicación ascendente, descendente y horizontal	32
Figura 3. Comunicación formal e informal	34
Figura 4. Comunicación organizacional	35
Figura 5. Relación comunicación – cultura – implicación	46
Figura 6. Orientación de la comunicación interna en la Administración Científica	60
Figura 7. Orientación de la comunicación en la gestión de la Administración general Industrial de Henry Fayol	63
Figura 8. Orientación de la comunicación en la escuela de las Relaciones Humanas, la importancia de la conducta del ser humano para las Organizaciones	66
Figura 9. El modelo burocrático de Weber, la rigidez de la comunicación	68
Figura 10. Comunicación orientada a la gestión para la Teoría de sistemas	75
Figura 11. Puntos referenciales de la calidad	84
Figura 12. Perspectiva interna de la calidad	90
Figura 13. Perspectiva externa de la calidad	91
Figura 14. Perspectiva global de la calidad	92
Figura 15. Etapas históricas de la calidad en las organizaciones	102
Figura 16. Condiciones del entorno en el enfoque de la Calidad total	107
Figura 17. Características de la Gestión de Calidad total	117
Figura 18. Principios motores de la Gestión de Calidad total	119

Índice de figuras	Pág.
Figura 19. Papel del líder en la cohesión de la Calidad total	125
Figura 20. Características y principios de la Gestión de Calidad total	130
Figura 21. Etapas del modelo de Gestión de Calidad total	133
Figura 22. Ciclo NECA de control de calidad	176
Figura 23. Modelo integrado de Gestión de Calidad total	186
Figura 24. Sincronía Comunicación interna – Implantación de la Calidad total	189
Figura 25. La comunicación interna como elemento fundamental de gestión de Calidad total	195
Figura 26. Comunicación interna como partícipe en los principios de Calidad total	202
Figura 27. Participación de la comunicación en la Gestión de Calidad total	204
Figura 28. Etapas del programa de comunicación interna para la Calidad total	206

Índice de tablas	Pág.
Tabla 1. La calidad como excelencia	89
Tabla 2. Enfoque de gestión de la calidad y sus orientaciones básicas	94
Tabla 3. Definición de la Calidad total como sistema de gestión organizacional	109
Tabla 4. Etapa 1. Toma de decisión	140
Tabla 5. Etapa 2. Diagnóstico	148
Tabla 6. Etapa 3. Organización	155
Tabla 7. Etapa 4. Planeación	160
Tabla 8. Etapa 5. Implantación	172
Tabla 9. Niveles de variaciones en los procesos	179
Tabla 10. Etapa 6. Mantenimiento	184
Tabla 11. Ruta crítica de la fase 1 del programa de comunicación para la Calidad total Conocimiento y determinación	212
Tabla 12. Ruta crítica de la fase 2 del programa de comunicación para la Calidad total Diagnóstico / Semana 1 y 2	225
Tabla 13. Ruta crítica de la fase 2 del programa de comunicación para la Calidad total Diagnóstico / Semana 3 y 4	226
Tabla 14. Ruta crítica de la fase 2 del programa de comunicación para la Calidad total Diagnóstico / Semana 5 y 6	227
Tabla 15. Ruta crítica de la fase 3 del programa de comunicación para la Calidad total Planeación	232
Tabla 16. Ruta crítica de la fase 4 del programa de comunicación para la Calidad total Desarrollo	236
Tabla 17. Ruta crítica de la fase 5 del programa de comunicación para la Calidad total Evaluación	239

Introducción .

La comunicación organizacional es un campo joven y fértil en el plano de la investigación y la aplicación en los sistemas formalmente estructurados. Ofrece entonces amplias oportunidades de analizar el fenómeno de intercambio de mensajes, su función y aplicación en el funcionamiento cotidiano de los organismos.

El interés por conocer su función dentro de las relaciones de una organización debe estar cimentado en brindar soluciones a los problemas presentados por un deficiente flujo de información, la preponderancia de los canales informales o la falta de integración y cohesión del grupo para lograr un objetivo común.

Como comunicador organizacional se debe estar conciente del valor de su función para el mantenimiento y desarrollo de los sistemas.

Los principios del desarrollo efectivo de la profesión deben ser, en primer lugar conocer a fondo la realidad de las organizaciones a la par de esta tener claro el objetivo, la misión de la comunicación para el sistema objeto de la investigación o del diagnóstico.

Es necesario ser puntuales en los beneficios de la administración de la comunicación de una organización, hoy en día los dueños o directores de éstas buscan efectividad y eficiencia para sus procesos como fuente de competitividad y desarrollo.

La conciencia de ello debe dar lugar al planteamiento de problemáticas reales diagnosticadas concretamente con base a las necesidades de la organización.

Quien dirige la organización exige resultados en todas las áreas. Para tener oportunidad de desarrollar estrategias de comunicación, los planteamientos deben ser claros, encaminados a la resolución de problemas reales. La tarea de quien

administra u ofrece un servicio de comunicación es ofrecer a las organizaciones la certeza de la utilidad y funcionalidad de este recurso en apoyo de la eficacia, eficiencia y competitividad de las organizaciones.

Para lograrlo es necesario considerar varias cuestiones alrededor de la práctica de la comunicación organizacional:

Es imperativo conocer la situación general, el entorno real en el cual se desenvuelven las organizaciones. Un planteamiento fuera de este contexto estará alejado de ayudarlas a cumplir con sus objetivos.

Su valor se haya en relación al apoyo de este recurso primero a la eficacia de sus objetivos y metas a través de la eficiencia de los procesos. Toda propuesta debe nacer de un diagnóstico, en el cual se distingan claramente los síntomas del problema.

Como elemento vital de la organización como sistema de debe impulsar áreas de oportunidad determinadas. No todas las situaciones corresponden a un problema de comunicación ni todos los síntomas se sanan con estrategias en este campo.

La gran responsabilidad del comunicador organizacional es detectar una situación problemática en cuestiones del funcionamiento del intercambio y flujo de mensajes dentro del sistema para proponer una salida idónea de la cual se obtengan los frutos esperados. A pesar de ello la visión de la organización debe ser global. La comunicación no puede abstraerse como un fenómeno separado del funcionamiento del sistema. Es al contrario un fundamento de la misma.

Anclada en el interés de hacer un estudio útil ligado a las problemáticas vigentes de los sistemas organizacionales mi interés se fijo en conocer la Calidad total como sistema de gestión, poniendo atención en el papel e importancia de la comunicación en la adaptación de todos los procedimientos a una nueva forma de trabajo con principios y características específicas.

La Calidad total es un término en vigor dentro de la administración de sistemas y como adjetivo parece ir y venir como calificación común para aquel producto o servicio el cual ha satisfecho enteramente alguna expectativa. Las organizaciones

entonces parecen usarlo como punto de partida en la creación de una imagen de confianza y fiabilidad para sus públicos.

La Calidad es con seguridad un tema en ebullición en el mundo de las organizaciones en correspondencia con las tendencias del entorno nacional e internacional en el cual se desarrollan. De esta observación nace mi interés por conocer a fondo su significado, sus ventajas y las condiciones de su desarrollo para los sistemas.

Cuando fije mi atención en este tema me di a la tarea de explorar el tratamiento dado por parte de los especialistas a esta situación enfrentándome a la sorpresa de encontrar muy poca información acerca de la relevancia de un proceso tan significativo como la comunicación en la adopción una filosofía organizacional compleja con características y principios tan definidos como los de la Calidad total.

La inquietud fue entonces mayor y mi meta se centró en encontrar la participación de la comunicación dentro de la implantación de un sistema de Calidad total así mismo después de entender sus principios y características proponer los puntos clave para aplicar una estrategia específica para hacer más eficaz y eficiente este proceso.

Conociendo como una estrategia de comunicación puede cooperar con el codiciado objetivo de las organizaciones de realizar sus actividades con calidad para ser más eficientes y efectivas cada día me plantea la posibilidad de trabajar en la valoración del objeto de mi estudio y profesión a un nivel estratégico.

Con seguridad el papel y función de la comunicación no se reduce sólo a los términos de la Calidad total, sin embargo representa una oportunidad profesional de distinguir a partir de su análisis un problemática y preocupación constante enfrentada por los sistemas en la actualidad.

De ese modo desenvolver un trabajo exhaustivo en la construcción de una propuesta para la creación de una guía con la cual los sistemas agilicen el camino de la implantación de su sistema de Calidad total a partir del uso eficiente de un recurso tan habitual y poco explotado en sus sistemas: la comunicación.

Hacia falta analizar tanto la comunicación como la Calidad total a través de los trabajos expresados por expertos en la materia y especialistas con amplia experiencia los cuales han publicado el resultado de la aplicación tanto de estrategias comunicativas como de sistemas de gestión.

La respuesta la encontré llevando a cabo un análisis exhaustivo primero del planteamiento de la comunicación y luego de la calidad, su significado y desarrollo como modelo de gestión, como una respuesta para la organización del trabajo de los sistemas. Así se constituye el presente trabajo de investigación dividido en cinco capítulos.

El primer capítulo es una exploración de la comunicación organizacional. Se partirá del análisis de la relación entre el proceso de comunicación y las organizaciones planteando algunas consideraciones alrededor del concepto, desde el punto de vista de la disciplina de investigación y también como fenómeno habitual en los sistemas sociales constituidos.

Siendo realistas de las consideraciones se estudia el concepto, la tipología del proceso dentro de las organizaciones atendiendo a dos categorías, la de los públicos del sistema (Comunicación interna y externa), y la del flujo de mensajes (comunicación descendente, ascendente y horizontal).

Teniendo clara la tipología se puede hacer un primer acercamiento a la participación de este proceso y su aplicación en los diferentes niveles y procesos de un sistema. En correspondencia en el tercer y cuarto apartado del primer capítulo se describirá a la comunicación operativa, táctica y estratégica como los niveles de participación del intercambio de mensajes aclarando su aplicación útil es decir su correspondencia con las expectativas de la organización.

Uno de los principales objetivos de este trabajo es demostrar la importancia de la comunicación ligada al cumplimiento de los objetivos de ésta.

Para trabajar como sistemas formales, organizados y planeados, los sistemas se auxilian de formas específicas para la determinación de la forma de ser y de actuar del organismo en relación a la toma de decisiones y el desempeño de actividades.

Este sistema se encuentra puntualizado en diferentes propuestas históricas como enfoques de gestión, administración o *management*, con el interés de conocer cuál ha sido la orientación del proceso de comunicación en cada etapa histórica de la gestión de las organizaciones el segundo capítulo es un diagnóstico de la participación, nivel y utilidad de este proceso en cada enfoque.

El objeto de conocer la orientación en cada momento histórico es explicar con las bases suficientes el papel y la utilidad de la comunicación como proceso fundamental en la construcción de una estructura red interconectada y funcional a nivel global. Esta idea desprendida desde el punto de vista sistémico donde la suma de las partes (el todo organizacional) es mayor al esfuerzo de cada parte; y dentro del cual la comunicación se identifica como el vehículo elemental y fundamental para llegar a la comprensión y conjunción de todos los elementos del sistema organizacional.

El punto de partida en la historia de la gestión en este trabajo es la administración científica propuesta de principios del siglo pasado de Frederick W. Taylor hasta la propuesta de la Calidad total basada en una propuesta sistémica para la cual es imperativo trabajar funcionalmente a nivel global sin estructuras rígidas sino a base de redes de cooperación en el trabajo.

Este capítulo servirá de punta de lanza para estudiar profundamente la Calidad total, sus principios y características.

La calidad supera el propio fervor de su uso para calificar a las personas, objetos, productos o servicios con base a sus características asignándoles valor respecto a ésta. Para entender su significado hasta alcanzar a la gestión de Calidad total se debe entender y diferenciar entre el término como conjunto de características finales del producto de la organización y un sistema de gestión en el cual la toma de decisiones y acciones se basen en los principios de satisfacción de los clientes y mejora continua.

En el tercer capítulo corresponde hacer dicha diferenciación para conocer el camino de la calidad a la Calidad total.

Se conocerá la definición de calidad, sus posibles perspectivas para la organización así como los distintos enfoques históricos de gestión de ésta. Es decir las distintas formas y dimensiones con las cuales las organizaciones han tratado de mantenerla siempre como una constante de los productos ofrecidos al entorno.

Las formas con las cuales las organizaciones han buscado históricamente mantener la calidad en sus productos son: Inspección de calidad, control estadístico, aseguramiento de la calidad y Calidad total.

Es necesario conocer cada propuesta para poder tener un panorama claro de su diferenciación con la Gestión de Calidad total. Pues después de atravesar por un largo camino de formación esta puede distinguirse por considerar a la organización dentro de una dimensión global en busca de la excelencia.

El nacimiento de la Gestión de Calidad total se da acorde a las particularidades del entorno, respecto a esta situación se distinguen características especiales fundamentadas en principios como son: la cultura organizacional, el liderazgo comprometido y la integración, participación y cooperación de los miembros del sistema en busca de alcanzar como objetivo común el propósito por el cual fueron creadas.

Las condiciones de la Calidad total como sistema de gestión se concentrarán en los últimos apartados del tercer capítulo. Los principios en los cuales se fundamenta este sistema de Gestión se presentan como un camino para el crecimiento de las organizaciones por ello se opta por un cambio en las formas de organización, dirección, control y evaluación de los procesos adoptando sus lineamientos para impulsar los procesos del sistema.

Siendo una opción viable para el aumento de efectividad, eficiencia y competitividad para las organizaciones, cuando ésta se haya ante la decisión de adoptarlo como forma de ser y de actuar, le será de utilidad contar con lineamientos claros, como guía para la implementación y desarrollo del estilo de gestión.

En el capítulo cuatro se desglosa el Modelo de gestión de Calidad total, nacido del análisis de los especialistas en la materia, los cuales a través de su

experiencia han llegado a las conclusiones que validan las etapas (Decisión, Diagnóstico, Organización, Planeación, Implementación y Mantenimiento) expuestas en el apartado cuatro de este trabajo.

Cada una se hallará con las necesidades exigidas por el modelo. No se trata de un estudio esquemático de cada etapa sino un análisis de los procesos vividos en cada estadio y su relación con la conformación de redes y estructuras compenetradas las cuales permiten la implantación del esquema de valores de la Calidad total como una realidad cotidiana del sistema.

La comprensión y asimilación de las etapas del modelo serán el punto de partida para alcanzar la máxima pretensión de este estudio identificar y analizar a la comunicación interna de las organizaciones como elemento esencial para la Gestión de Calidad total; para entender la correlación entre este sistema de toma de decisiones y acciones adoptado por las organizaciones en pro de su competitividad y la participación del intercambio de información existente entre sus públicos internos.

Así se concretará en el último capítulo una propuesta de programa para facilitar la implantación de Calidad total.

La propuesta parte de conocer la relación entre comunicación estratégica, táctica y operativa y el funcionamiento de este estilo de gestión; así también marcar su utilidad en cada etapa del desarrollo del Modelo de Gestión de Calidad total. Concentrándose toda esta información a lo largo de los capítulos antecedentes a ésta.

El análisis contenido a lo largo de este trabajo de lugar a una guía útil para las organización las cuales enfrenten la decisión de desarrollar un modelo e gestión de Calidad total partiendo de la conciencia de la importancia del impacto de la comunicación global para el funcionamiento del sistema. Para quién esté interesado en el papel y la dinámica de la comunicación dentro de los sistemas, esta guía también servirá para verificar la propuesta de estrategias efectivas y productivas para los sistemas se propongan la Calidad total como forma de ser y de actuar como fortaleza de la eficacia, eficiencia y competitividad de sus procesos.

Capítulo 1. La comunicación y las organizaciones.

Al hacer una revisión histórica de la comunicación como objeto de estudio podemos afirmar que el concepto ha evolucionado “sobre todo en los últimos 35 años, y ha pasado de tener un eje central en la fuente y el mensaje a considerar más al receptor y los significados; de ser unidireccional a ser circular o espiral; de ser estática a orientarse en el proceso; de tener un énfasis exclusivo en la transmisión de información a un énfasis en la interpretación y las relaciones; de un marco conceptual de la oratoria a uno que considera los diferentes contextos, como el individual, el relacional, el grupal, el organizacional, el intercultural, el de los medios y los nuevos tecnológicos y el social¹”.

Éste desarrollo histórico de las Ciencias de la Comunicación se explica si se toma en cuenta la relevancia y mayor importancia de la comunicación en todos los aspectos cotidianos o no de la vida de los seres humanos. Así hoy en día más y más problemas generados en las sociedades se atribuyen a una deficiencia o falta de dicho proceso.

En esta dinámica, uno de los ámbitos donde más importancia ha cobrado la existencia, control y mantenimiento de la comunicación ha sido en el de las organizaciones, dando lugar a una disciplina específica: la Comunicación Organizacional.

El interés por construir una disciplina alrededor de la comunicación y su papel y utilidad dentro de las organizaciones se debe a la relevancia de las organizaciones en el desarrollo de las sociedades.

Gracias a la unión de dos o más personas en torno a un objetivo común los seres humanos producen resultados, lo cual sería imposible con el esfuerzo de un solo individuo. De tal forma del trabajo conjunto (constituido en una organización) se derivan los insumos (bienes y servicios) necesarios la subsistencia y desarrollo de una sociedad.

¹ **FERNÁNDEZ** Collado, Carlos, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, Mc Graw Hill, Segunda Edición, México, 2001, pág. 16.

La base de nuestra sociedad es la organización; la familia, escuela, trabajo son algunos ejemplos de organización útiles para atestiguar su relevancia en nuestro diario caminar. Sin duda todo el desarrollo social se da o se debe a éstas. Nacemos en el seno de una familia, después nos integramos a la escuela, pertenecemos a un club social o deportivo, trabajamos para una empresa o una institución, etc.

Ahora bien, en cualquiera de los ejemplos hay siempre un elemento constante y natural, la comunicación.

Desde el punto de vista de la comunicación organizacional así como no es una sociedad se concibe gracias a las organizaciones; en éstas se da naturalmente el proceso de comunicación.

La comunicación es un elemento constitutivo; pues gracias a la capacidad de los seres humanos de transmitir a otros sus deseos, ideas y sentimientos es posible hablar del nacimiento de entidades organizadas en torno a un mismo objetivo.

Se puede llegar a afirmar a la comunicación como la génesis de las organizaciones. Es el punto de partida por el cual dos o más personas se reúnen en torno a un objetivo común y a partir de este establecen estructuras y procesos dinámicos para alcanzarlo. Gracias a la unión de los elementos necesarios alcanzan el propósito por el cual se han establecido.

Además de su papel como generador de un organismo estructurado, el proceso de comunicación interviene en el sustento de las organizaciones como recurso integrador de los miembros, estructuras y procesos de las mismas.

Por su participación fundamental en la construcción, desarrollo y mantenimiento de las organizaciones, conocer la correlación entre estos dos conceptos para concretar un concepto de comunicación organizacional...

En el presente capítulo se estudia y analiza la relación entre comunicación y organización para poder desarrollar un concepto global de comunicación organizacional tomando en cuenta las consideraciones alrededor del mismo y así poder entender su desarrollo e importancia dentro de la dinámica cotidiana de una entidad establecida.

En especial la unión dada a partir del intercambio cotidiano de información entre sus miembros y con su entorno se tejen redes de conexión al interior y al exterior de las organizaciones.

Desde de estas redes es posible hablar de una tipología de comunicación en las organizaciones, definir y establecer las diferencias e importancia de cada uno de los tipos de comunicación desarrollados dentro y fuera de cualquier organización es útil para entender la dinámica de las organizaciones a través del proceso de envío y recepción de información necesaria para su desarrollo y mantenimiento.

1.1 Relación comunicación – organización.

El interés por el estudio del proceso de comunicación dentro de la vida de los sistemas organizacionales parte de su estrecha y natural correlación. La comunicación organizacional es el fundamento de la concepción, gestión y mantenimiento de los sistemas organizados². De éstos obtenemos los insumos necesarios para el desarrollo de nuestras sociedades.

Lo anterior se sostiene en dos hechos concretos:

Primero, los seres humanos son la esencia de las organizaciones y el principal distintivo de éstos es su capacidad de comunicar.

Segundo, las organizaciones son mundos en acción y en su funcionamiento cotidiano establecen un intercambio constante de información tanto en su interior como con su entorno.

Este segundo hecho se da gracias a la constante y necesaria interrelación de las organizaciones con otras de su entorno. Lo anterior por su condición de "sistemas vivos y abiertos conectados por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles³.

² Una organización es un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas, con coordinación deliberada y con propósito, **HALL H.**, Richard, *Organizaciones, Estructura y Proceso*, pág. 29.

³ **GOLDHABER**, Gerald, *Comunicación Organizacional*, traducción., José Manuel Balaguer, Ed. Diana, México, 1984, pág. 19.

Actualmente más complejas, las organizaciones existieron desde el momento en que el ser humano se puso de acuerdo con otros para refugiarse en cavernas y obtener los alimentos mediante la caza, la pesca y la recolección de productos silvestres para asegurar su supervivencia y evolución. Todo ello gracias al intercambio de ideas, emociones y sentimientos expresados a partir de un código común (proceso de comunicación).

Esto se da porque “el comunicar es algo esencial del hombre, pues si éste ha de formar parte de grupos sociales, si ha de buscar la convivencia con sus semejantes, si se ha de considerar como integrado a la sucesión de generaciones que han formado a la humanidad, no tiene otro medio de lograrlo que por medio de la comunicación⁴”.

De acuerdo con lo anterior la comunicación es y ha sido trascendental en el desarrollo de la historia del hombre y de sus sociedades, pues permite a los seres humanos expresar a otros sentimientos, ideas y conceptualizaciones del mundo y de estas expresiones propician la integración de grupos para alcanzar fines y objetivos comunes los cuales le serían imposibles de lograr como entes individuales. Estos grupos son las organizaciones en las cuales nacemos, crecemos y nos desarrollamos cotidianamente como seres social.

Dichos grupos existen, funcionan, subsisten y se desarrollan a partir de sus acciones y estas acciones se desprenden evidentemente de la comunicación, misma que como proceso social se define como “la acción de transferir de un individuo -o un organismo-, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo -u otro sistema- situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común⁵”.

Dentro de la vida de una organización el intercambio de mensajes entre emisores y receptores sustenta la interrelación de los miembros que la integran y de

⁴ **GONZÁLEZ** García, Carmen. *La Comunicación efectiva*. Grupo Editorial ISEF, México, 1997, pág. 13.

⁵ **COSTA** Joan, *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Ed. Paidós, Barcelona, 1999, pág. 62.

esta con su medio. De la misma forma, la comunicación es un elemento esencial en el proceso de toma de decisiones y consecuente articulación de las acciones necesarias para su funcionamiento y mantenimiento, hasta el punto de poder darle el lugar de proceso natural de y en todas las organizaciones sin el cual no existirían.

“La comunicación da vida al sistema organizacional puesto que constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes⁶”.

Da vida en cuanto generadora de acciones por la interacción entre un emisor (que no siempre es la dirección o nivel más alto en la organización) y un receptor (a partir del cual se habla de diferentes públicos de la organización) cuyo resultado final es la interacción y unidad de las partes del sistema organizacional lo que da lugar al funcionamiento y mantenimiento de los procesos y tareas gracias a los cuáles los sistemas organizacionales alcanzan sus objetivos.

De esta coexistencia natural comunicación – organización nace el interés por conocer el papel del proceso de intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor en el seno de un sistema constituido en torno a un interés común.

Nace así la especialidad denominada comunicación organizacional cuyo interés fundamental es explicar el fenómeno social de intercambio de información entre los miembros de una organización y la interrelación ocurrida a partir de dicho proceso de la misma con su medio. El primer problema por resolver es conceptualizar a la especialidad tanto como disciplina de estudio y en su desarrollo cotidiano como proceso de cualquier organización.

Conceptualizar a la comunicación organizacional será el punto de partida para conocer las redes e interacciones descritas a partir del proceso. Alrededor de esta intención hay varias consideraciones las cuales serán valiosas para alcanzar el fin último del profesional de esta disciplina.

⁶ **BONILLA**, Carlos., *La Comunicación. Función básica de las relaciones públicas*, Ed. Trillas, México, Pág. 33.

Esto es definir estrategias útiles para hacer de la comunicación un recurso útil en pro de los objetivos organizacionales a partir del uso eficiente de medios específicos así como del diseño de mensajes adecuados y efectivos para cada meta. Por la importancia de tales puntos de referencia para llegar a un concepto claro sobre la comunicación en el seno de una organización se exponen a continuación algunas de ellas.

1.1.1 Consideraciones alrededor del concepto Comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es un concepto complejo y para estudiarlo y entenderlo hay que tomar en cuenta varias consideraciones.

Como disciplina de estudio es aún joven, también es posible encontrar prácticamente tantas definiciones de comunicación organizacional como autores hayan escrito sobre ella.

El desarrollo principal de la comunicación organizacional así como su mayor aplicación hasta ahora se ha dado en la esfera empresarial. A pesar de ello no es la empresa el único tipo de organización existente en consecuencia tanto la administración como el estudio de la comunicación es pertinente de aplicarse en otros organismos, tales como instituciones, organismos sin fines de lucro, etc.

Al contrario aunque el mayor interés en la comunicación organizacional haya nacido de los empresarios interesados por conocer y administrar el proceso a favor de la productividad y la competitividad de sus negocios, "la comunicación organizacional es además de todo una disciplina que se preocupa por todo tipo de organización. Es decir pueden estar o no dedicadas a la obtención de utilidades. Un comunicador organizacional puede diagnosticar y proponer soluciones en todo tipo de colectividad social que tenga alguna forma estructurada de operación⁷".

El principal objetivo de la administración de la comunicación como un recurso dentro de las organizaciones es básicamente acortar la brecha entre el ideal

⁷ **CORELLA** Rebeil, María Antonieta. *Perfiles de la comunicación en las organizaciones. En El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*, Ed. Plaza y Valdés, México, 1998, pág. 179.

planteado en su formación y la realidad diaria de la misma. Esto se logra planificando estrategias específicas; así mismo poniendo en marcha acciones comunicativas correspondientes a las metas propuestas considerando los medios y mensajes necesarios para alcanzarlos.

Dirigido y planificado de esta forma la comunicación actúa como un recurso efectivo para las organizaciones, sin importar el objetivo particular de éstas se gestiona y administra para pasar de ser un elemento natural en ellas a un proceso fundamental y decisivo en la organización y desarrollo de todos sus procesos. Más allá debe contribuir al logro de sus objetivos y metas.

Tal aplicación pragmática de la comunicación organizacional tiene mucho más peso para formular un concepto en comparación a su desarrollo teórico metodológico como disciplina de estudio. En este último caso es el estudio y comprensión del proceso de intercambio de información entre un emisor y un receptor al interior de una organización y el mismo proceso de esta con su medio.

Como proceso dentro de la vida de los sistemas la comunicación organizacional representa el "conjunto total de los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno⁸".

La consideración más importante de dicho intercambio dentro de la dinámica organizacional es su intervención como proceso vital y natural de cualquier agrupación humana cuya participación y administración debe estar encaminado al logro de los objetivos y metas organizacionales.

Expuestas estas atenciones acerca del estudio de la comunicación organizacional se analizará pues la relación y participación del proceso de intercambio de información entre un emisor y un receptor y su constante retroalimentación dentro del ámbito de acción de las organizaciones.

⁸ **FERNÁNDEZ** Collado, Carlos. (Coord.) *La comunicación en las organizaciones*, Ed. Trillas, México, 1era. reimpresión, 2003, pág. 12.

Tomando en cuenta estas observaciones y atendiendo al peso de la importancia de la comunicación como proceso de gestación y fundamentación de las organizaciones se examinará a continuación el concepto de comunicación organizacional.

1.1.2 Concepto de Comunicación Organizacional.

María Antonieta Rebeil Corella la define como "aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productiva⁹".

Antes de aventurar un concepto de comunicación organizacional es necesario hacer el siguiente análisis de las características de este proceso:

1. La comunicación está íntimamente ligada al ámbito de acción de las organizaciones, es decir es gestora de los actos mediante los cuales las organizaciones alcanzan metas y objetivos.
2. La comunicación es un proceso social consecuencia del elemento humano el cual integra a la organización. Es un proceso pues se reinicia cíclicamente con la constante retroalimentación del emisor y del receptor intercalando papeles sucesivamente. Una vez transmitido el mensaje por parte del emisor a un receptor específico, éste enriquece el propio proceso dando respuesta al mensaje de su emisor haciéndole saber a través de sus acciones si entendió o no la información transmitida. Con ello la comunicación puede verse unida a favorecer la productividad del sistema.

En cuanto al entendimiento de los mensajes y la respuesta de aquellos cuyo primer papel era de receptores es importante tener en cuenta su capacidad para

⁹ **CORELLA** Rebeil, María Antonieta. Perfiles de la comunicación en las organizaciones. En *op. cit.* pág. 177.

expresar de devolver respuestas razonadas en correspondencia al mensaje recibido. Esto es sumamente relevante tratándose de una organización pues la pretensión es fomentar esta capacidad de devolver mensajes para el enriquecimiento y productividad del sistema alejándonos cada día del individuo pasivo sólo receptor o reproductor de información.

Los miembros de una organización no deben ser considerados en ningún nivel sólo depósitos de información. La productividad como sistema sólo se alcanzará si estos son vehículo y fuente de innovación y crecimiento de los procesos.

Si se fomenta la comunicación en un sentido real, el receptor deberá ser capaz de expresar no sólo respuestas sino de contar con el medio preciso y el interés creado y fortalecido de iniciar el proceso aportando información enriquecedora a la tarea específica realizada dentro del sistema con la cual contribuye al cumplimiento total de la misión organizacional. El proceso entonces se vuelve continuo y dinámico (otra de sus características).

3. Como proceso constante y abierto de una organización la comunicación propicia la dinámica de sus integrantes y de esta con su medio gracias a la cuál alcanza mejor y más rápidamente sus objetivos.
4. El constante intercambio de información se da no sólo dentro del sistema organizacional, también traspasa sus fronteras y propicia la interacción de todo el sistema con otros ubicados en su entorno los cuáles sean de su mismo tipo o no lo influyen de la misma forma éste influye en ellos.
5. En su carácter de proceso dinámico - vital de toda organización la comunicación busca rescatar la participación de sus miembros mediante la retroalimentación*. (Fase en la cual el receptor cambia su papel al de emisor, dando respuesta al mensaje recibido).

* La retroalimentación en la base del proceso de comunicación. Si ésta no se da la transmisión de datos de un emisor a un receptor es un acto informativo y no un acto de comunicación.

Gracias a la retroalimentación los actos de comunicación de una organización, facilitan la participación de sus miembros dando su punto de vista sobre los procesos en los cuales participan (estas opiniones pueden ser acciones para la mejora del proceso).

Por otra parte existen otras ventajas desprendidas de la comunicación organizacional, pues esta “se preocupa por abrir a la discusión los asuntos de la empresa o institución, se esfuerza por llegar a propuestas de soluciones consensuadas, se empeña por hacer surgir la voluntad, el compromiso y la responsabilidad de cada miembro de la organización¹⁰”

La forma de alcanzar estas fortalezas a partir de la comunicación organizacional no es atendiendo a la existencia natural del proceso dentro de las organizaciones, si no a su administración específica como recurso estratégico-fundamental para el impulso de acciones colectivas en torno a un objetivo común.

El comunicador organizacional busca a partir de la planeación, dirección y coordinación de los actos comunicativos evidentes tanto al interior (entre los miembros) como con otros organismos del entorno, orientar y vincular los esfuerzos individuales en pro de un objetivo colectivo común; acortando tangiblemente la brecha natural entre un ideal (el de quien o quienes dirigen la organización) y la realidad cotidiana (el diario actuar de sus miembros en el desarrollo del producto o servicio).

Al reducir la brecha entre el funcionamiento ideal y la realidad organizacional, la comunicación favorece el cumplimiento de los máximos objetivos de ésta. Dicha cooperación constituye una característica primordial del proceso de intercambio de información en una organización.

6. Al contribuir con los objetivos y metas organizacionales haciendo más eficaces los procesos y tareas necesarios para alcanzarlos, la comunicación adquiere un carácter estratégico; es un recurso táctico e impulsa la operación de las acciones organizacionales. Esto pone a

¹⁰ *Ibidem.*, pág. 180.

la comunicación organizacional como un proceso fundamental dentro y fuera del sistema.

En su carácter estratégico; participa como elemento de planeación y determinación de las decisiones fundamentales para el buen rumbo de la organización. En consecuencia se diseñan estrategias para alcanzar las metas.

Tácticamente se llevan a cabo acciones de comunicación específicas en apoyo de las necesidades a cubrir. De este nivel se desprenden programas especiales dirigidos a metas específicas.

En un tercer nivel, por medio de la transmisión de órdenes o anuncios, se opera a través de comunicación las funciones y tareas necesarias para llegar a cabo cualquier procedimiento dentro de la organización.

Con tal presencia a lo largo y ancho de la vida de un sistema la comunicación debe tratarse como un recurso asignando esfuerzos necesarios para ser administrado para apoyar el desarrollo de la organización.

La comunicación es un proceso siempre presente dentro de cualquier sistema (incluso el más básico) el cual debe al tratarse debidamente se convierte en un arma estratégica para la consecución de ciertas metas.

En síntesis ***la comunicación organizacional es un proceso dialéctico continuo, complejo y dinámico de intercambio de mensajes entre los miembros de la organización y de ésta con su medio que permite y fortalece la interacción natural ocurrida al interior de cualquier sistema así como el de éstos con su entorno.*** Este concepto se constituye bajo los siguientes argumentos:

La comunicación en las organizaciones no es un proceso lineal con principio y fin determinado, es al contrario dialéctico y continuo. La verdadera función de la comunicación organizacional se concreta cuando se toma en cuenta la capacidad esencial de todos los miembros de expresar sus ideas en torno a la función cumplida. Es decir este proceso recobra importancia para la vida de la organización en tanto se toma conciencia de su continuidad, el intercambio de mensajes no inicia literalmente con el fin de terminar con una respuesta.

La comunicación da vida al sistema tejiendo una compleja red de relaciones inagotables cuyo resultado es la continuidad de los procesos, por tanto la productividad de la propia organización.

Así también es un proceso dinámico y abierto pues no ocurre como un modo lineal de transmisión de información entre emisor (dirección) y receptor (empleados o colaboradores). En la mecánica de transmisión y cumplimiento de órdenes. La comunicación rompe con este esquema en dos sentidos, primero por concebir como parte de dicho proceso la **retroalimentación**, el sentido de la transmisión de ideas se vuelve cíclica cuando el emisor deja de serlo para convertirse en receptor y viceversa. En consecuencia la comunicación no fluye en un solo sentido descendente; también existe el flujo de mensajes de forma ascendente (de los colaboradores a la punta de la estructura piramidal) y entre miembros o unidades del mismo nivel (horizontal). “no todos los mensajes en una organización, surgen necesariamente o deben surgir de los niveles directivos o gerenciales hacia los operativos ¹¹”

Así también es un proceso abierto en tanto se regenera en cada ciclo, si la dirección toma en cuenta dichas peculiaridades, tendrá la posibilidad de contar con receptores informados y cooperativos dispuestos a participar como receptores activos dentro de los procesos y tareas organizacionales en pro de la competitividad y desarrollo organizacional.

Fortalece la interacción dentro y fuera del sistema pues en su constante intervención no asigna mayor grado de importancia a ciertas tareas organizacionales sobre otras. Al contrario apoya la existencia de un sistema de interrelaciones conjuntas para trabajar en pro de un objetivo común: alcanzar las metas organizacionales.

Al respecto Joan Costa destaca “lo que la comunicación realiza son las vías de conexión entre individuos, empresa y sociedad, así como el contacto. A partir de esta conexión tiene lugar <<la acción de transferir>> los contenidos, mensajes e

¹¹ *Ibidem*, pág. 178.

informaciones, que son la materia real de intercambio que circula por el hardware: los canales, los circuitos, los medios técnicos¹²”.

La comunicación organizacional es un elemento de apoyo en pro de la eficacia, efectividad de las tareas internas. En un ejemplo real si la comunicación ayuda a poner orden en las ideas y las pretensiones de la organización seguramente ésta alcanzará mucho más rápido lo deseado en contraposición a cualquier otro viviendo en una crisis constante a causa de a falta de claridad y orden en cómo se quiere llegar a alcanzar la meta planteada.

De la unión e interacción al interior del sistema así como de la mejor explotación de los canales, circuitos y medios técnicos la comunicación apoyará la competitividad y productividad del sistema. Al conseguir orden interno la organización aventajará su capacidad de respuesta e interrelación con su entorno.

La unión de sus integrantes y la de la propia organización con su medio son consecuencia de la existencia de flujos de comunicación abiertos, continuos y cíclicos por los cuales se transmitan los mensajes adecuados y necesarios para informar satisfactoriamente a los receptores de las decisiones tomadas para contribuir con el buen desempeño y desarrollo organizacional esto con el fin de hacerlos participantes activos de las mismas.

La disciplina de comunicación organizacional no busca <<*miembros felices*>> sino individuos unidos, informados e integrados a los objetivos organizacionales gracias a la existencia, gestión y consideración de canales adecuados para el intercambio de ideas y propuestas entre los posibles emisores y receptores dentro y fuera de cualquier organización.

Los mensajes circulan en varios niveles, momentos y direcciones dentro del sistema organizacional “a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o

¹² COSTA Joan, *op. cit.*, pág. 70.

verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras¹³ .

De estas distintas formas de transmisión de los mensajes, hacia distintos públicos, por distintos medios o con diferente dirección se producen flujos de comunicación, los cuales se clasifican en una tipología especial de la comunicación dentro de las organizaciones la misma se desarrolla en el siguiente apartado.

1.2 Tipología de la comunicación en las organizaciones.

El conjunto de mensajes emitidos dentro de una organización y de ésta con su medio, se producen en la dinámica diaria de los sistemas en distintos niveles de la jerarquía organizativa, cumplen distintas funciones y viajan a través de canales formales e informales dentro y fuera de la organización.

La comunicación es entonces un proceso dinámico, extenso y variado de interconexión con un flujo constante de información gracias al cual la organización alcanza sus objetivos y se mantiene vigente ante el entorno.

Estos flujos se dirigen a distintos receptores <<públicos>> construyendo varias redes de interconexión al interior y al exterior de la organización.

En cuanto a los públicos, estos pueden pertenecer a la organización o estar fuera de ella (internos o externos) de esta distinción, se diferencia la comunicación interna y la externa.

En cuanto a los tipos de públicos cabe un apartado especial a los públicos susceptibles para la organización, los cuales pueden representar una barrera o puente para ciertos procesos. Aunque todavía no hay una tipología de comunicación específica en cuanto a la relación con estos grupos son de suma importancia para la organización por lo cual vale la pena siempre tomarlos en cuenta.

¹³ **FERNÁNDEZ** Collado, Carlos, *op. cit.* pág. 12.

Los mensajes ocurridos al interior de la organización se dan en diferentes niveles y direcciones. De ellas se describen flujos y redes de interconexión específicas. Cuando la comunicación parte de la dirección la dirección y los jefes hacia sus subordinados es una red descendente. De forma contraria, la comunicación es ascendente. En el caso de intercambio de mensajes entre miembros de una misma unidad o nivel dentro de la estructura, el flujo es horizontal.

En este apartado se analizará cada una de las características de esta tipología de comunicación dentro de las organizaciones.

1.2.1. De los públicos de una organización: comunicación interna y externa.

La primera gran distinción de la comunicación organizacional se refiere a los receptores de los mensajes emitidos al interior y exterior de una organización. Considerándolas como sistemas abiertos primordialmente se deben distinguir dos tipos de receptores de sus mensajes; aquellos dentro del sistema interviniendo en los procesos y tareas gracias a los cuales se hacen realidad posible las metas organizacionales y los no involucrados directamente de dichos procesos por su posición fuera del sistema. De esta separación surge dos tipos de comunicación la interna y la externa.

Los receptores de los mensajes emitidos por la organización son la esencia misma del proceso de intercambio de información estos se denominan públicos de la organización*.

Los ubicados dentro del sistema con los cuales guarda una relación directa, se denominan públicos internos. Por otra parte situados en el entorno, son públicos externos de la organización.

* Se adopta en el *argot* de la comunicación organizacional el término público al referirse a los grupos receptores de los mensajes de una organización. Estos grupos no son masas, el término público se refiere a un grupo con características específicas con el cual la organización tiene interés en comunicarse. Tal es el caso de la característica de pertenecer a ella (colaboradores o empleados) o de su público consumidor (definido por el estudio de mercado acerca del servicio o producto que ofrece en el mercado (entorno) más amplio la organización.

Los públicos internos son los directivos y los empleados de la organización, como públicos externos podemos distinguir a los proveedores, los clientes, la competencia, y otras organizaciones con relación constante y la cual afecta el desarrollo de la organización.

Además de los internos y los externos Abraham Nosnik distingue públicos especiales como “personas físicas o morales que buscan el bienestar de la empresa sin ser parte de su operación cotidiana. Entre estos se pueden mencionar a accionistas, sindicato, familiares de los empleados....¹⁴”.

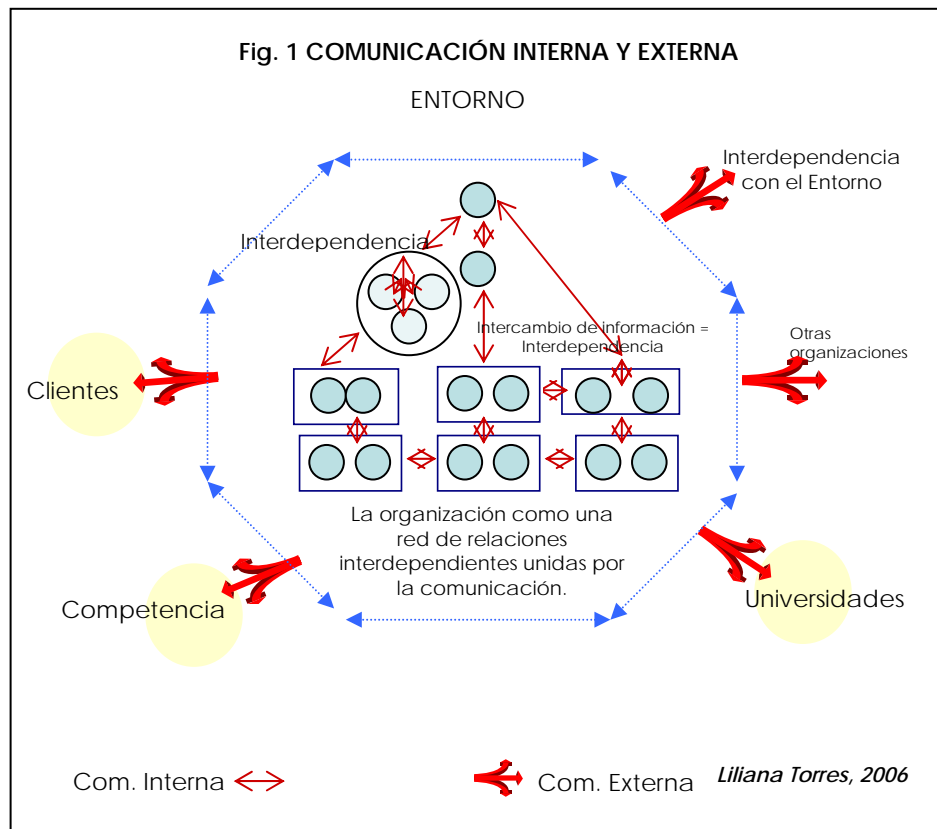
La importancia de los públicos especiales referidos por el autor radica en su sensibilidad y extremada influencia con relación al desarrollo del sistema. Al contar con información precisa y adecuada acerca del curso de la organización, así como con canales de comunicación abiertos a la retroalimentación representan para la organización un público crucial para la cooperación o el entorpecimiento del cumplimiento de las metas*.

Teniendo cuidado preciso con la relación entablada con estos públicos de forma posible es posible concentrar dos tipos de comunicación en referencia a los públicos; la comunicación interna y externa. Esta se esquematiza de la siguiente manera¹⁵:

¹⁴ **CORELLA** Rebeil, María Antonieta. Perfiles de la comunicación en las organizaciones. En *op. cit.* pág. 172.

* Tal es el caso de los sindicatos, con estos públicos la comunicación debe ser abierta, dinámica y constante. Un líder sindical puede representar un público de la misma importancia para la subsistencia y el buen desarrollo de la organización como puede serlo un cliente o usuario.

¹⁵ El esquema ejemplifica a la organización como un sistema de relaciones interdependientes con una jerarquía definida. No se presenta como un organigrama formal pues el planteamiento es la interrelación existente con los públicos internos de una organización y de esta con su entorno sin importar su posición o papel para la organización.



A continuación se describe cada uno de estos tipos de comunicación.

A. Comunicación Externa.

Es el intercambio de mensajes de cualquier organización con sus públicos externos. En ella se concentran comúnmente los mayores esfuerzos de parte de los encargados de la comunicación en las organizaciones. La razón de este hecho se centra en los beneficios atraídos por la conexión constante con sus clientes o proveedores, pues sin ellos de manera elemental no existiría la organización. Por esta conexión es posible por ejemplo la venta de productos o la adquisición de ciertos insumos.

Esto es el objetivo más puro pues en esencia como menciona Fernández Collado en su obra *La comunicación en las organizaciones*, la comunicación externa es "el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades

gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, o proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios¹⁶.

La comunicación externa como lo demuestra la cita anterior va más allá de la venta o promoción.

Los mensajes de la organización con el exterior provocan la interrelación con el entorno. Ésta tiene objetivos específicos y complejos como el de mantener relaciones mutuas y constantes para conseguir la cooperación de todas las organizaciones inmersas en este para reducir el grado de incertidumbre en la toma de decisiones con respecto al exterior.

Otro punto también importante y trascendental logrado a través de los mensajes a los públicos externos es una imagen favorable de la organización. Apoyando la de los productos o servicios ofrecidos con el afán de mantener en el primer lugar de las preferencias de sus públicos.

Y esto en un entorno global y competitivo (característica actual del entorno de las organizaciones) es de profunda importancia pues la preferencia de los públicos internos coadyuvará a su mantenimiento ante otras con el mismo objetivo.

A partir del intercambio con el exterior es posible ampliar el espectro de los públicos en cuanto a ventas, el trabajo de comunicación externa como menciona Fernández debe estar encaminado a la imagen total de la organización (misma que como se analizará más adelante va de la mano con los esfuerzos promovidos de comunicación interna).

Con el objetivo de tener una imagen favorable de la organización, de dar a conocer sus productos o servicios y de mantener buenas relaciones con el entorno, la comunicación externa desarrolla tácticas específicas de comunicación las cuales pone en marcha con ciertas técnicas de comunicación, entre ellas destacan los programas de Relaciones públicas, la Publicidad y la Propaganda.

¹⁶ FERNÁNDEZ Collado, Carlos., *op. cit.* pág. 12.

Las Relaciones públicas son una "disciplina socio-técnico-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo y de comunicación, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos con la organización, para promover el desarrollo recíproco¹⁷".

En las Relaciones públicas normalmente los mensajes se encaminan a cuidar y favorecer la imagen de la organización, guardan diferencias específicas con respecto a la publicidad, tales como el tono más sutil en los mensajes, el uso de medios y canales más personales (y a veces de menor costo) o incluso desde el objetivo que persiguen.

La Publicidad como herramienta de comunicación externa se encamina básicamente a la promoción y venta del servicio o producto que la organización ofrece a la comunidad, "estructuralmente la disciplina que en *forma no personal y por medios masivos*, hace del conocimiento público la existencia de una producto o servicio para apoyar su aceptación, dando a conocer características, beneficios y ventajas para persuadir a la gente y motivarla a adquirirlo¹⁸".

La Publicidad es quizá una de las herramientas a las cuales se recurre con mayor frecuencia esto se debe deberse al mayor uso hecho de ella en comparación al de las Relaciones públicas o cualquier otra técnica de la misma manera se ven sus resultados como más tangibles y su influencia como más rentable pues se refleja directamente a las mentas.

Sin importar si la elección es la Publicidad o las Relaciones públicas, lo relevante es reconocer el papel del intercambio de mensajes con los públicos externos de una organización.

Hablando de la relación entre comunicación interna y externa es significativo no polarizarlas en la práctica (aunque sus funciones y públicos sean distintos), pues el

¹⁷ **BONILLA**, Carlos, *op. cit.*, pág. 41.

¹⁸ Definición dada por **Rubio**, Rodolfo, en el *Diplomado en Comunicación Organizacional*, Módulo V. La publicidad como proyección de la imagen corporativa, UNAM, México, 2003.

papel una y otra es crucial en el desempeño de las tareas de la organización. Más aún también es una relación interdependiente y constante para la organización.

“Ambas comunicaciones desempeñan funciones diferentes, pero son interdependientes, por lo que desde la Dirección de Comunicación han de ser planificadas para que se apoyen mutuamente y dirigirse en un mismo sentido para contribuir a alcanzar los objetivos de la compañía¹⁹”.

Por esta razón, no sólo se necesita la relación con los públicos externos para proyectar una imagen favorable si no existe un trabajo de **comunicación interna. Lo mismo ocurre de manera contraria**

La asociación innegable entre la comunicación interna Annie Bartoli la explica de la siguiente manera “¿Hay algo más arriesgado, por ejemplo, que la dicotomía contradictoria entre comunicación interna y externa o entre información y realidad concreta? Y continúa... No faltan ejemplos concretos. El de aquel que, a través de los medios de comunicación escucha mensajes publicitarios que le aseguran que la empresa X es próspera, seria, edificada sobre la solidaridad de sus miembros.. y se entera por la prensa especializada o por un vecino bien informado que los directores de la misma empresa acaban de ser condenados por una serie de despidos abusivos o por malversación de fondos ²⁰”.

La disociación de la comunicación interna y externa no es sana. Pues repercute en la relación *identidad e imagen* una organización comunica a sus públicos internos cómo deben de ser cumplidos sus procesos y tareas esta forma de ser (identidad) deberá reflejarse en la imagen proyectada a sus públicos externos. Tal es el caso de cualquier organización prestadora de un servicio cuyo deseo sea ser considerada como eficiente. Si sus colaboradores no tienen arraigado el sentido de la eficiencia y eficacia en el servicio de nada servirán costosas campañas de comunicación externa para demostrarlo

¹⁹ **MORALES** Serrano, Francisca, <<Comunicación Interna>>, en *Dirección de Comunicación empresarial Institucional*. Benavides Juan, Costa Joan, Morales Francisca; et all. Edit. Gestión 2000, Barcelona, 2001, pág. 222.

²⁰ **BARTOLI**, Annie. *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1992. pág. 106-107.

Un buen ejemplo de esto sería la reciente campaña sobre la calidad del servicio médico para la prevención de enfermedades del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) la cual se lanzó a través de los medios de comunicación en el gobierno del presidente Vicente Fox Quezada (2000-2006).

Si uno es usuario del servicio de salud puede constatar con su experiencia lo alejado de la realidad con respecto de los mensajes emitidos. Los nuevos "valores" del IMSS no han sido entendidos por quienes ahí laboran. Con este ejemplo se puede entender porque el trabajo de comunicación interno y externo deben ser conjuntos, más aún porque el de una se debe reflejar en el otro.

Así una vez aclarada la asociación existente entre comunicación interna y externa se ahondará en el propósito, función y objetivo de los mensajes de cualquier organización con sus públicos internos para la gestión de los procesos de la misma.

Primero se analizarán sus características, el propósito de flujo, los canales, las redes entrelazadas gracias a ella y los medios usados para transmitirla.

B. Comunicación interna.

En cuanto al concepto Fernández Collado expresa acerca de la comunicación interna "es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales²¹".

Esta definición va más allá de la simple mención de la comunicación interna como los mensajes producidos al interior de cualquier organización y ahonda acerca de su papel específico al considerar su participación de manera administrada para alcanzar a través de ella la cohesión e integración de los miembros de una organización y el eficiente cumplimiento de los objetivos de la misma.

²¹ FERNÁNDEZ Collado, Carlos., *op. cit.* pág. 12.

Es precisamente la integración y cohesión de los miembros de la organización en torno a un objetivo común la principal tarea de la procuración de los mensajes producidos al interior de una organización pues gracias a ellos es posible alcanzar de manera más eficiente las metas organizacionales*.

La comunicación interna en el proceder diario de las organizaciones tiene un propósito más evidente, pues gracias a los mensajes producidos al interior, además de la integración del sistema organizacional (fin máximo y último de gestión de comunicación interna), se hacen tangibles las órdenes, políticas y procedimientos emitidos desde la dirección hacia los niveles jerárquicos ubicados por debajo de ella.

La comunicación interna no sólo se da o debe darse en las organizaciones de manera descendente. Sin embargo en este momento se mencionan los mensajes cuyo objetivo es transmitir órdenes o procedimientos, los cuales fluyen en la cotidianeidad de las organizaciones de las partes más altas de la jerarquía organizacional a las operativas. Acerca de los mensajes que fluyen en la organización con este propósito, Redding (1967) los distingue de acuerdo a su propósito²²:

- Mensajes de tarea. "Están relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización", tal es el caso de los avisos acerca de las metas a cumplir en cuanto a ventas, producción o calidad;
- Mensajes de mantenimiento. "Ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse", estos son los mensajes contenidos en manuales de políticas o procedimientos en dónde se establecen las reglas necesarias para que la organización mantenga el orden y las reglas necesarias para funcionar de manera eficaz y coherente.

* Por corresponder a los objetivos del presente trabajo, en el apartado específico sobre el papel y la utilidad de la comunicación interna de las organizaciones se profundizará más acerca del cómo los mensajes internos favorecen a la integración de los miembros o colaboradores de una organización a los objetivos de la misma.

²² **GOLDHABER**, Gerald, *Op. cit.*,pág. 26.

- Mensajes humanos. "Dirigidos a las personas de la organización, y afectan a sus actividades, moral, satisfacciones y realizaciones", los mensajes con este propósito son la mayoría de las veces relegados por las cabezas de la organización son aquellos referidos a los premios, estímulos y reconocimientos que pueden recibir los miembros de las organizaciones, o aquellos preocupados por cuestiones de la esencia del ser humano, y no de las responsabilidades del *empleado o colaborador*.

Lo más importante no es la distinción del propósito de cada mensaje, al contrario lo vital para la organización es equilibrar la producción de información en todos los sentidos y con los tres propósitos para alcanzar su objetivo. No se puede ser totalmente eficaz si sólo se considera el llegar de información de mantenimiento o de tarea sin tomar en cuenta el lado humano de los mensajes o viceversa.

En cuanto al flujo de los mensajes de mantenimiento, tarea o humanos, Redding menciona su característica de ser dirigidos de manera descendente en la jerarquía organizacional. Sin embargo, la comunicación organizacional es un proceso dinámico y constante, para lo cual corresponde tener disposición a la apertura de canales para la retroalimentación. De tal forma la comunicación interna de las organizaciones no puede ser sólo una cascada de mensajes sino una red circular en donde todos participen.

Al respecto de esta red de flujo de información dada por la comunicación constante entre sus miembros (debe generar la interdependencia necesaria entre las partes para sumar los esfuerzos en torno a la meta) se distingue pues otra tipología de comunicación interna en cuanto al camino seguido de los mensajes.

1.2.2. Del flujo de mensajes: comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Se puede hablar de un conjunto organizado a partir de la interacción de todos sus miembros, esta existe gracias al intercambio constante de información. Este intercambio de información entre los miembros de la misma es la comunicación interna y describe en su interconexión una red de interrelaciones trabajando en conjunto en torno a un objetivo común.

Esa red de interrelaciones se da dentro de la estructura organizacional, (característica primordial de un sistema) entre los miembros ocupando distintas posiciones dentro del sistema, la dirección de los mensajes a través de las disposiciones de la jerarquía de la organización da lugar a la distinción entre comunicación descendente, ascendente y horizontal.

La constante de los mensajes emitidos por una organización es el flujo descendente. En la comunicación descendente, los mensajes fluyen desde las posiciones superiores a las subordinadas.

Si la organización sólo considera el flujo descendente se puede confundir no se trata de un sistema *comunicado* sino de uno *informado*.

La diferenciación está en la posibilidad de concretar el proceso gracias a la retroalimentación "la información simple deja al receptor en el papel de espectador, marginado y sin posibilidad de participar en el asunto del cual se le informa. Sólo cuando tiene acceso a la retroalimentación es cuando se siente participe e integrado a los objetivos de la fuente²³"

No se trata de saturar a los públicos internos de información en cualquiera de sus propósitos (tarea, mantenimiento o humano), si se pretende considerar a la comunicación organizacional como fundamento de la organización se deben crear medios y canales específicos para permitir respuesta de esos públicos.

Esto permite la dirección del flujo de comunicación en dirección **ascendente** además de permitir valorar el elemento humano y su nivel de creación y recreación de los procesos organizacionales.

Dicha recreación del proceso informativo tiene lugar cuando el mensaje regresa de las posiciones inferiores a las superiores dando lugar a la retroalimentación en comunicación organizacional.

Hasta ahora se describió ya el flujo de comunicación en sentido vertical, sin embargo en las organizaciones también es necesaria la conexión de aquellas

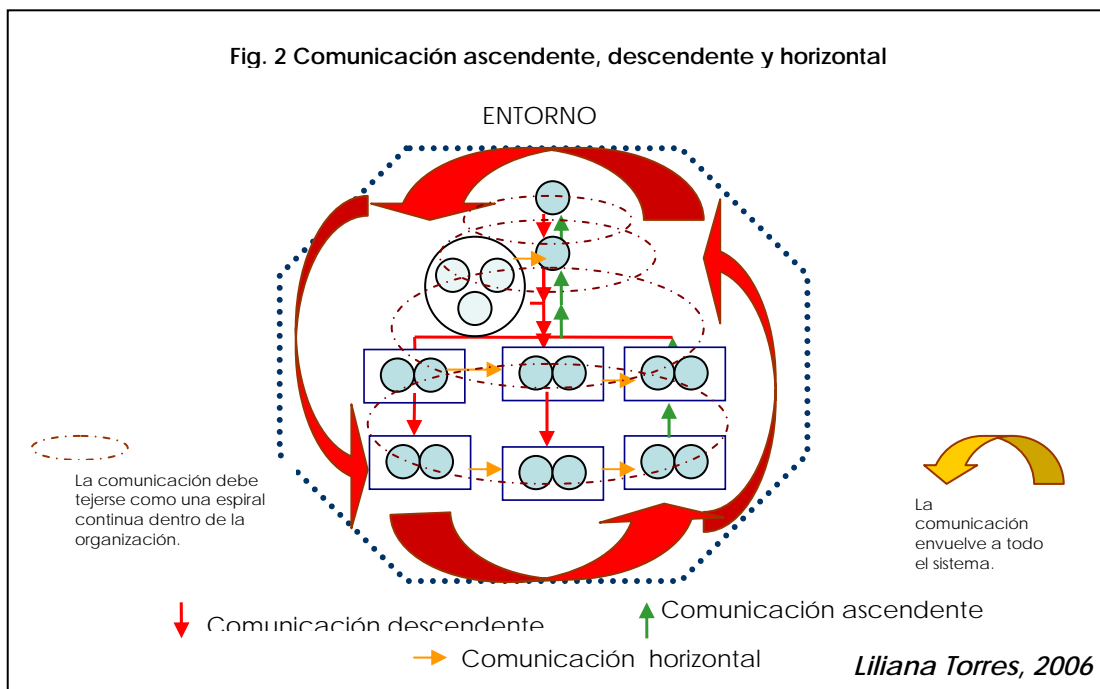
²³ **HOMS** Quiroga, Ricardo. *La Comunicación en la empresa*. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1998, pág. 15.

posiciones al mismo nivel jerárquico, pertenezcan o no a una misma función (o departamento) este tipo de comunicación se denomina comunicación horizontal.

La cual se da gracias al intercambio de lateral de mensajes, es decir entre individuos que ocupan el mismo nivel en el orden jerárquico de la organización. Gracias a ella se entiende un trabajo de cooperación entre los miembros participantes de una misma función los cuales se encuentran en un mismo nivel jerárquico, tal puede ser el caso de un departamento específico (producción o atención a clientes) los cuales se comunican entre sí.

En suma, comunicación descendente, ascendente y horizontal integran una red interdependiente conectada por mensajes con propósito y canales específicos.

De manera integrada, la puesta en marcha de comunicación interna, y el uso adecuado de los medios, atrae para la organización beneficios tales como, mantenimiento de buenas relaciones dentro de la organización, difusión de las metas, objetivos y reglas organizacionales para reforzar la identidad de los integrantes de la organización así como la eficiente y eficaz coordinación de las actividades. Esta coordinación de actividades se muestra en la siguiente figura:



En consecuencia se explica la interacción de todos sus miembros en grupos de trabajos definidos, pero aún hace identificar de la comunicación una tipología definida por el canal en los cuales circulan los mensajes emitidos a los públicos internos.

Esta es pues la comunicación formal e informal.

“La comunicación formal, transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está <<perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, y la que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización>> (Lucas Marín, 1997)²⁴”.

Los mensajes transmitidos por canales formales son el ideal de una organización integrada y unida, sin embargo no debemos ignorar la estructura alterna establecida por las relaciones personales entre los miembros de una organización. Las cuales muchas veces superan a la estructura formal. Dando lugar a la comunicación informal.

Sobre este fenómeno, Francisca Morales dice “los canales no están planificados, surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización²⁵”.

Este tipo de comunicación es funcional pues se genera como consecuencia de la integración de los miembros de las organizaciones fluyendo por medios o canales no controlados o fuera de la red formal de la estructura u organigrama.

De forma contraria, la comunicación informal puede afectar el desempeño de la organización, sobre todo cuando se convierte en *rumor*²⁶. El rumor es quizá una forma agresiva de comunicación sobre todo por dar lugar a vagas interpretaciones de un mensaje y su intención original dando lugar a la mayor incertidumbre en el clima (ambiente) de desarrollo de los procesos organizacionales.

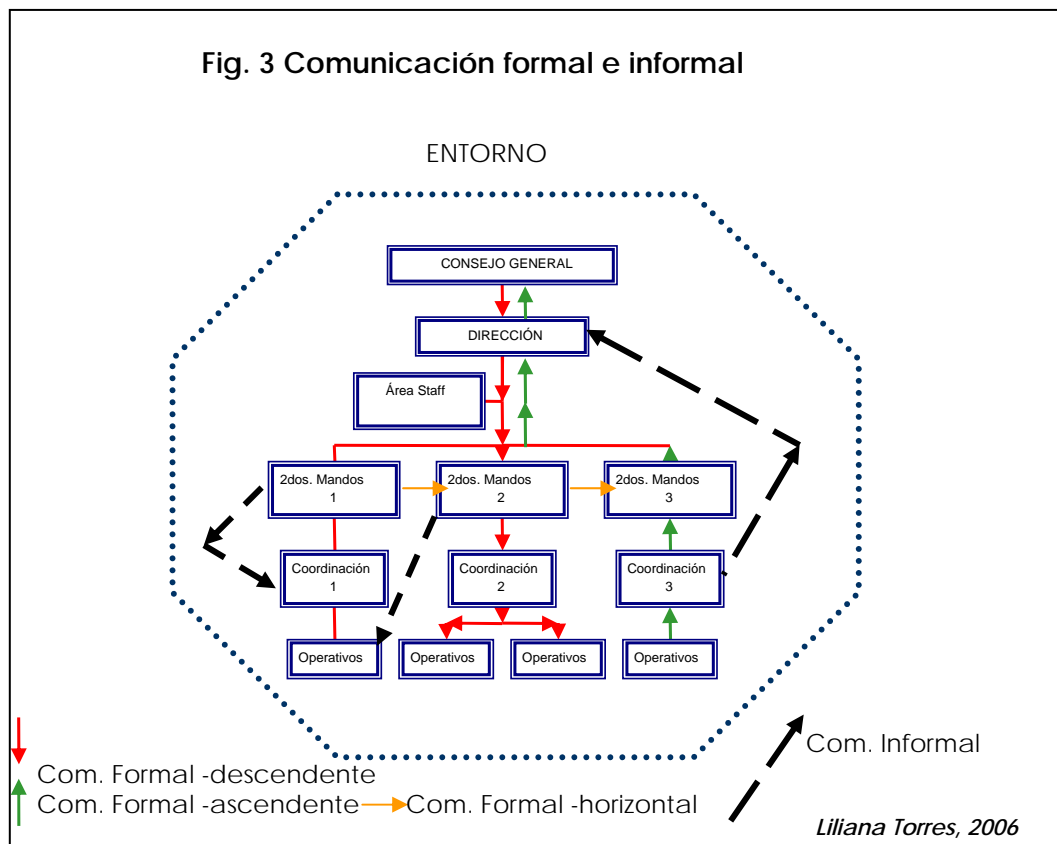
²⁴ Citado por Morales, Francisca, Comunicación Interna, *op. cit.* pág. 226.

²⁵ *Ibidem*, pág. 226.

²⁶ La información es vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización (Morales, *Ibidem*, pág. 227).

En el desarrollo natural de las organizaciones es verdaderamente "ideal" pretender la circulación de información sólo por canales formales, lo importante es no menospreciar las formas informales de comunicación pues pueden representar a veces el verdadero sentir de los miembros y en consecuencia afectar la ruta, destino y propósito de los esfuerzos de comunicación interna.

De manera esquemática estos canales formales e informales están representados en la siguiente figura²⁷:



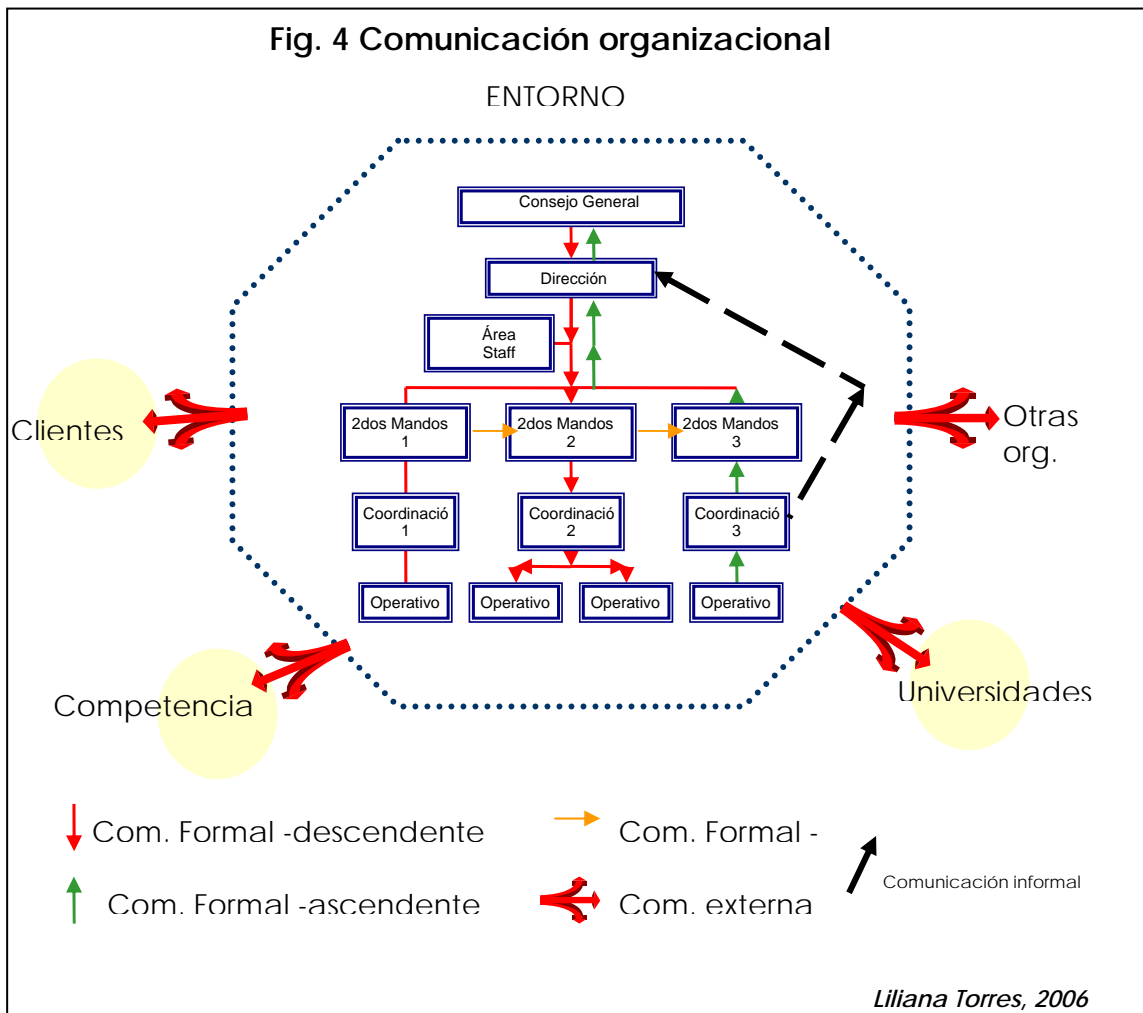
²⁷ Como se refirió anteriormente, la comunicación formal son aquellos mensajes dados a través de los canales formalmente establecidos por la organización para difundir y recibir la información producida dentro de ella para los distintos grupos de trabajo. Dichos canales se encuentran representados en el ejercicio cotidiano por las líneas jerárquicas establecidas en el organigrama. Ya en este esquema se usa un modelo funcional de organigrama general para representar estas líneas. Se escogió este tipo de organigrama por ser el más esquemático de los niveles y canales existentes en cualquier organización. En el organigrama se pueden describir cómo están deberian fluir los canales formales de comunicación.

Por otra parte con líneas punteadas la comunicación o intercambio de información dada fuera de los canales formales, la cual denominamos comunicación informal. Insisto ninguna organización puede estar aislada del intercambio informal de información ocurrido como en consecuencia de la condición de la interacción social de los miembros de la organización. Lo importante para el comunicador organizacional es vigilar la preponderancia de los canales formales sobre los informales.

Como se observa la comunicación organizacional es un proceso complejo que ocurre dentro de las organizaciones y también hacia su entorno. Ninguna de sus modalidades es aislada ni guarda mayor o menor importancia.

Es un sistema de interrelaciones el cual debe conjuntarse para trabajar en pro de un objetivo común para contribuir al desarrollo de las metas organizacionales, así como su eficacia y eficiencia de los procedimientos internos con lo cual el sistema aumentará su productividad en relación con ella será mayor mente competitivo en el entorno.

Esta relación queda esquematizada en la siguiente figura:



Se puede observar, el intercambio de mensajes desarrollados por una organización con sus públicos internos (comunicación interna), o externos (comunicación externa), la cual fluye en direcciones variadas dentro del sistema (ascendente, descendente y horizontal) por canales controlados o no por la organización (formal o informal) dando lugar a un fenómeno rico, dinámico y variado: la comunicación organizacional la cual tiene una misión fundamental en el cumplimiento de las metas organizacionales como también “el logro de la corresponsabilidad y del sentido compartido (Rebeil, pág. 181)”.

Como tales, dentro de la cotidianeidad de la organización ni la comunicación interna ni la externa pueden ser excluidas una de la otra. Por su parte la comunicación interna procura la integración e interrelación de los miembros de una organización comunicándoles la identidad de su organización en la cuál se sentarán las bases de qué y el cómo de los procesos cotidianos de la organización (como se analiza en el siguiente apartado). Y dicha identidad será comunicada al exterior con otras técnicas las cuáles se verán reflejadas en la imagen percibida por los públicos externos (comunicación externa)

El presente trabajo se centra en la utilidad y papel de la comunicación interna en los procesos fundamentales para la integración e interconexión de un sistema en el cual se trabaje hacia un fin común. Tanto la función como los beneficios de la comunicación interna en todos sus niveles y direcciones se analizarán en el siguiente apartado.

1.3 Participación y aplicación de la comunicación interna en las organizaciones.

Hasta ahora se conceptualizó a la comunicación organizacional, así mismo se determinó una tipología de acuerdo a los públicos a los cuales se dirige así como al flujo y propósito de los mensajes dados en una organización. En correspondencia al objetivo general de la presente investigación*, es necesario conocer su participación y aplicación en las organizaciones. Esto es sus funciones y beneficios para la realización de los procesos de un sistema.

* Determinar el papel y la utilidad de la comunicación como elemento de gestión de la Calidad total.

La participación y aplicación de la comunicación ocurrida dentro de las organizaciones se estudiará en el presente capítulo analizando el nivel de las funciones en la cuales interviene. La comunicación puede tener una participación estratégica táctica y operativa.

De acuerdo con esta participación y su flujo se pueden identificar sus aplicaciones es decir los fines y beneficios del proceso formal de intercambio de mensajes entre los públicos internos con relación al cumplimiento efectivo y eficiente del objetivo de la estructura organizada.

La participación o el carácter de la comunicación se determinan de acuerdo tanto a su nivel de injerencia como su relación con las tareas del sistema organizacional, es decir cómo participa en sus procesos para alcanzar los objetivos perseguidos. Es posible diferenciar tres niveles de participación de la comunicación: estratégica, táctica y operativa.

El proceso de intercambio formal y controlado de mensajes dentro de un sistema persigue objetivos específicos los cuales al ser cumplidos se traducirán en un beneficio en la productividad, eficacia y eficiencia para la organización.

Resultado de su participación, la comunicación interna formal ya sea estratégica, táctica u operativa puede significar un detonador, una fuerza y un elemento para la integración, movilidad, desarrollo y mantenimiento de todas las funciones del sistema.

Primero entonces se desarrollará el análisis de la participación de la comunicación interna en su función estratégica, táctica y operativa, para posteriormente exponer la aplicación y beneficios directos de ésta con relación a las tareas de los organismos.

Con base en el carácter y alcance de su intervención se puede definir la participación o papel de la comunicación dentro de los procesos organizacionales así también su injerencia o utilidad con respecto a los objetivos y metas organizacionales.

Es posible hablar de la participación de la comunicación interna en tres niveles²⁸ distintos, los cuales son:

- a) Comunicación operativa
- b) Comunicación táctica
- c) Comunicación estratégica

Es propicio empezar por el papel más particular y específico de la comunicación, definida como operativa; cuando el intercambio de mensajes entre los miembros del sistema ya sea de forma descendente, ascendente u horizontal sea un elemento para el cumplimiento y desarrollo de alguna tarea o procedimiento específico.

La siguiente función de la comunicación es táctica cuando forma parte de una acción particular en correspondencia a un plan general para resolver una problemática particular. La comunicación táctica apoya una problemática o una meta concreta.

Las acciones emprendidas de comunicación táctica corresponden con seguridad a una línea de acción integral en pro de un objetivo organizacional el cual contempla a todo el sistema. Esta función general corresponde a la comunicación estratégica. La comunicación es estratégica cuando participa de acciones para todo el sistema.

A continuación se detalla cada papel de la comunicación en las organizaciones.

1.3.1 Comunicación Operativa.

Este es el nivel más particular de injerencia de la comunicación al interior de las organizaciones y por tal motivo quizás el más reconocido o fácil de reconocer. Se

²⁸ La distinción entre los tres niveles de participación de la comunicación en las organizaciones: operativo, táctico y estratégico respalda indudablemente a la comunicación como elemento fundamental del cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales como principal impulsor de la gestión de los procesos necesarios para ello.

trata de la función de la comunicación entre los miembros de una organización como pieza de la instrumentación de labores y procedimientos organizacionales específicos.

La **comunicación operativa** consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización, no importando el nivel jerárquico del cliente interno²⁹.

A partir de la anterior definición se puede decir:

- La comunicación operativa se pone en marcha al interior de una organización con el objetivo de transmitir información necesaria (sea esta en un flujo ascendente o descendente) para llevar a cabo tareas y procesos organizacionales.

- Los receptores de dichos mensajes se determinan de acuerdo al objetivo perseguido por la comunicación, es decir la acción o proceso se opere mediante ella. Para ello debe definirse de acuerdo con el fin perseguido, el medio y el mensaje o mensajes adecuados al sector receptor de la información. Estos pueden ser: la dirección, coordinaciones u operativos del sistema organizacional.

- De la misma manera que los receptores de la comunicación en su papel operativo lo determina el fin perseguido, el medio* ideal para la transmisión del mensaje se establece también bajo este principio.

- De la misma forma al poner en marcha la comunicación con un papel operativo ha de tenerse en cuenta tanto a sus receptores como el medio de transmisión del o los mensajes, también es indispensable contemplar en su producción el diseño, los contenidos y la periodicidad específicos para cumplir como operario de las tareas del sistema organizacional.

- Finalmente, si todas las condiciones anteriores se cumplen, la comunicación intervendrá en la organización en este nivel siendo el vínculo a través del cual se

²⁹ **PÉREZ** Castillo, Juan Guillermo, *Importancia del uso de modelos y herramientas de comunicación en las organizaciones*. En **CORELLA** Rebeil, María Antonieta. *Op. cit.* pág. 116.

operan los procesos necesarios para alcanzar las metas y objetivos determinados por el propio organismo.

En consecuencia es posible aseverar al este papel de comunicación como la operación pura de las acciones de comunicación a partir de la transmisión de los mensajes para concretar las acciones, tareas, funciones, procedimientos y procesos de una organización.

Ocurrirá en todos los sentidos y direcciones de la organización: descendente, ascendente y horizontal en cada nivel con una participación distinta.

Ahora bien, es momento de analizar a la comunicación en su papel táctico.

1.3.2 Comunicación Táctica.

El papel de la comunicación táctica en los procesos organizacionales es sin duda más amplio respecto al operativo.

La comunicación táctica no sólo es un instrumento para operar los procesos y tareas organizacionales, en este caso se vuelve el modo ideal para cubrir ciertas funciones y necesidades específicas de la organización.

Así lo explica el propio significado del nivel táctico en la planeación de las acciones mediante las cuales las organizaciones alcanzarán sus metas y objetivos, pues en este nivel "se definen los modos de hacer conforme al mejor uso de recursos y del mejor momento para emplearlos³⁰".

Este nivel de comunicación responde fundamentalmente con acciones específicas para cubrir ciertas necesidades de la organización gracias a las cuales se hará mejor empleo de sus recursos. Siendo pues, la solución más viable para enfocar y potenciar los procesos gracias a los cuales se sostiene la organización.

En consecuencia la comunicación ya no sólo es el medio para operar los procesos de las organizaciones (comunicación operativa) sino un elemento fundamental para cubrir mediante acciones comunicativas ciertos procesos de la

³⁰ GARRIDO, Francisco Javier, *op. cit.* pág. 81.

mejor manera asegurando en ella alto nivel de eficacia y eficiencia. Eficacia es alcanzar objetivos, por otra parte eficiencia es el uso ideal de los recursos disponibles en la organización (humanos, técnicos o financieros).

Este nivel de comunicación "se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, la capacitación, la comercialización e incluso la dirección, entre otras.³¹".

La acepción dada por Castillo da lugar a las siguientes afirmaciones:

- La comunicación táctica es para la organización un elemento fundamental de procesos y tareas en las cuales es un elemento fundamental e ideal para cubrir dichas necesidades.

- De la puesta en marcha de acciones de comunicación a este nivel se debe precisar que corresponden a la determinación específica de una necesidad comunicativo y que en el ejercicio de la profesión de la comunicación organizacional generalmente los diagnósticos de necesidades comunicativas corresponden a un agente asesor externo. Determinará el área de oportunidad a desarrollar con comunicación, el medio*, el mensaje y el público específico al cual se dirige la acción.

- Este hecho no desdeña la participación de la comunicación táctica nacida desde el interior de la organización recobra incluso su importancia pues si es considerada desde el centro del organismo con seguridad se entenderá mucho más como un elemento sustancial y fundamental de la interrelación de las partes del sistema gracia a la cual sostiene los procesos con los cuales alcanza sus metas y objetivos.

- Algunos ejemplos de la aplicación de la comunicación táctica son la inducción, proceso mediante el cual se inicia la socialización de nuevos miembros a la filosofía y equipo de la organización y la capacitación, para reforzar la

³¹ PÉREZ Castillo, Juan Guillermo, *op. cit.* pág. 117.

* En cuanto a los medios, en el siguiente apartado se desglosarán los usados para este nivel.

pertenencia, unión y compromiso de los miembros con el objetivo y metas de la organización.

- Por último, si bien cuando la comunicación cumple un papel táctico en los procesos organizacionales respondiendo a una necesidad específica es mucho compleja en su planeación y ejecución, también debe ser mucho más clara y enfocada pues corresponde a una necesidad específica.

De la misma forma la comunicación estratégica interviene en los procesos y tareas organizacionales de manera más amplia pero con objetivos precisos y bien definidos los cuales serán cubiertos con acciones comunicativas adecuadas, dirigidas y evaluadas. Bajo esta condición se expone a continuación a la comunicación e cuanto a su papel estratégico.

1.3.3 Comunicación Estratégica.

El papel estratégico de la comunicación es el grado más complejo de implicación en los procesos y tareas de la organización. El intercambio de mensajes ocurridos en la organización se convierte en un recurso constituyente y fundamental del sistema organizacional.

La **comunicación estratégica** es un proceso fundamental para la organización. A través de la construcción de flujos o canales viaja la información vital necesaria para la toma de decisiones en todo el sistema.

El objetivo sustancial de este nivel de comunicación es conformar un marco referencial para los miembros de la organización en el cual se incluyan así mismos como parte esencial del logro de sus objetivos, basado en el conocimiento claro y preciso del contexto del sistema organizacional, su funcionamiento, sus objetivos y el cómo contribuye y puede contribuir la intervención de cada miembro para alcanzar, optimizar y maximizar el conjunto organizacional y sus objetivos.

Construye el patrón común de significados compartidos los cuales provocan la interacción de sus miembros en todos sus niveles encaminados hacia un mismo objetivo. Fortalece la identidad de la organización y sus miembros, los compromete con la cultura organizacional y dirige sus esfuerzos.

“El manejo estratégico de la comunicación interna juega un papel decisivo en la instrumentación de innovaciones, valores, políticas, procedimientos, programas de calidad, multi habilidades, etc., debido que actúa como catalizador de la energía grupal y también como orientador de los esfuerzos de los miembros de una empresa³²”.

A diferencia de la comunicación operativa como herramienta para el cumplimiento de ciertos procesos, o en el nivel táctico donde las acciones comunicativas corresponden a una necesidad específica; la comunicación estratégica considera a toda la organización en cuanto a la necesidad de mantener un vínculo fuerte y constante entre sus miembros para alcanzar los objetivos y metas propuestas, llevando a cabo un proceso integral de comunicación.

Contempla en sus acciones a toda la organización y aunque parte en principio del más alto nivel de las mismas su objetivo es la implicación y participación de todo el conjunto pues permite consolidar, proyectar y desarrollar el plan de la organización contribuyendo con la definición de la red de relaciones interdependientes necesarias para alcanzar los procesos y tareas del sistema.

En su papel estratégico, la comunicación interna resalta como el proceso social más importante de la organización, a partir del cual los miembros de una organización construyen significados comunes los cuales son la base para la toma de decisiones necesarias para el desarrollo de las tareas de la organización. Además fortifican las interrelaciones en todos los niveles y en todos los sentidos del sistema fortaleciéndolo y apoyándolo en el logro de sus objetivos, *como el proceso que pone en marcha esta creación colectiva, produciendo primeramente los significados convocantes e integradores, aquellos que tejen el corazón ideológico de la organización. (Abraham Nosnik, 1997).*

El ejemplo más evidente de ello, es el papel de la comunicación como vínculo con la función de fortalecer y difundir la cultura organizacional del sistema logrando la participación comprometida de todos los miembros del sistema entendiendo el

³² **PRIETO** Llano, Serafina, *El Perfil del comunicador organizacional en el mercado...* En **CORELLA** Rebeil, María Antonieta. *op. cit.* pág. 266.

significado y la ganancia del trabajo compartido y no sólo de la participación individual en el proceso de producción del bien o servicio ofrecido por la organización.

La comunicación estratégica reconstruye el proceso social de intercambio de mensajes considerándolo como el motor o respuesta general de acción de la cual se desprenderán donde las tácticas y operaciones encaminadas a generar información relevante y útil para sus públicos internos con el objetivo de fortalecer los vínculos de interrelación gracias a las cuáles trabajen en torno a un objetivo en común.

Resumiendo, la comunicación interna es un proceso participativo constante en el sistema organizacional; ya sea en un nivel operativo, táctico o estratégico, es un recurso fundamental de la organización el cual permea y participa en sus procesos. En consecuencia, tiene en ella funciones específicas con beneficios claros. Los cuales es propicio estudiar y analizar en el siguiente apartado.

Por ello es propicio estudiar y analizar tal aplicación en un apartado específico aclarando al mismo tiempo su utilidad.

1.4 Aplicación útil de la comunicación interna.

El análisis de la utilidad de la comunicación interna en los procesos organizacionales se hará con base a su aplicación aclarando sus beneficios, al mismo tiempo se especificará en qué papel actúa la comunicación en cada caso es decir si se trata de comunicación meramente operativa, táctica o estratégica.

El análisis se hará con base a los flujos de la comunicación estudiados anteriormente, se expondrá la aplicación y utilidad de: a) la comunicación interna *descendente*, b) *ascendente* y; c) *horizontal*.

1.4.1 Aplicaciones de la comunicación interna *descendente*.

La preponderancia de este flujo de comunicación en la mayoría de las organizaciones es la razón para iniciar con ella este análisis. Su importancia destaca en la realidad de los sistemas por desprenderse de la dirección por lo cual suele destacarse su utilidad en el apoyo al cumplimiento de normas, procedimientos y tareas.

Como se puede intuir prácticamente la utilidad de la comunicación descendente se encuentra ligada al apoyo en el cumplimiento nacidas en el nivel jerárquicamente más alto hacia los demás integrantes de la organización, si bien esto es cierto su participación es mucho más crucial.

Francisca Morales, destaca dos objetivos principales a los cuales corresponde la aplicación de la comunicación interna descendente con funciones específicas:

- a) Implantar y fortalecer la cultura de la organización;
- b) Reducir la incertidumbre del rumor³³.

En el primer caso, la relación entre comunicación interna descendente y cultura organizacional es estratégica pues esta la formula, difunde e implanta entre sus miembros.

La comunicación participa en la determinación del sistema de valores bajo el cual se regirán los procesos del sistema.

La cultura organizacional se define como un “sistema de valores compartidos que interactúan con la gente de una organización, estructuras organizacionales y sistemas de control para producir normas de comportamiento³⁴”.

Dicho sistema contiene una serie de valores, normas y creencias compartidas y aceptadas por los miembros de la organización. Emanan de la dirección de la organización (esta planifica y decide los valores y las normas bajo los cuales se regirá la actuación de la organización) siendo el punto de partida de las tareas, procesos y quehaceres de la organización.

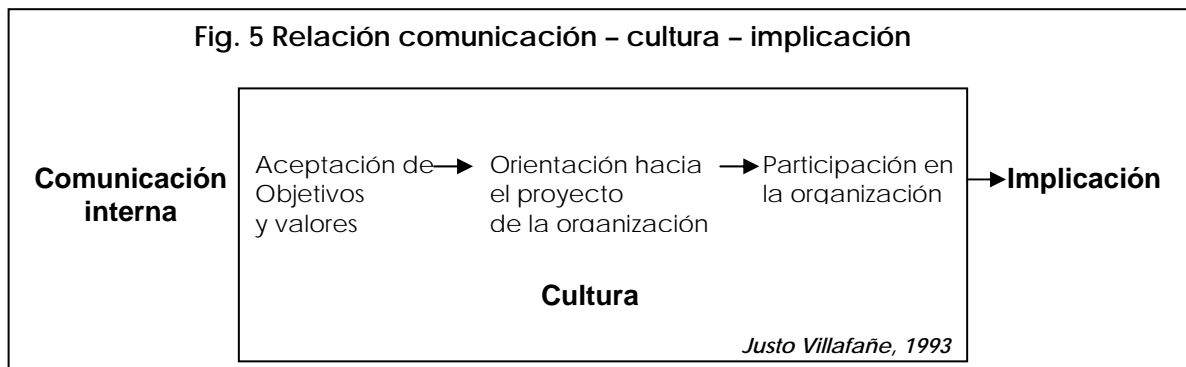
Al comunicar a los miembros de una organización las bases para llevar a cabo sus procesos y cumplir con sus metas, la organización adquirirá carácter, sentido, identidad e implicación de todos sus miembros con los objetivos y metas con lo cual iniciará la comprensión del trabajo y los beneficios mutuos, organización – miembro; lo

³³ *Ibidem*, pág. 228.

³⁴ **RUIZ** Sandoval Resendiz, Celia *Elementos fundamentales de una organización*, **CORELLA** Rebeil, María Antonieta, en *op. cit.* pág. 214.

cual favorecerá la red de relaciones interdependientes necesarias para el funcionamiento total del sistema.

Justo Villafañe explica la relación estratégica entre cultura y comunicación con la siguiente figura*:



Se puede entender la relevancia y utilidad de la comunicación interna como vehículo para facilitar la unión e interrelación de las partes componentes de un sistema hacia la cultura, identidad y con ello las metas y objetivos de la organización.

La segunda aplicación relevante es para reducir la incertidumbre dada por la existencia del rumor, para ello la comunicación deberá intervenir clara y constantemente en un nivel operativo creando y cuidando el predominio de los canales sobre los informales.

En las organizaciones siempre cabe la comunicación informal, pero como ya se refirió anteriormente existe un peligro latente cuando esta predomina como flujo oficial. El rumor puede llegar a convertirse en un medio formal de transmisión de lo ocurrido o por ocurrir. Si esto se diera así provocaría un alto nivel de incertidumbre y seguramente repercutiría en el clima de la organización.

De ahí la relevancia de reducir la presencia de los canales informales como fuente fidedigna de información para la preponderancia de mensajes desprendidos

* El autor hace referencia al ámbito empresarial por lo que se respeta la figura cambiando la orientación hacia la organización y no solo a las del tipo empresa. VILLAFANE, Justo, *op. cit.* pág. 241.

de los formales. Con ello se puede reducir la imprecisión para la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

Ahora bien cumplidas las dos aplicaciones de la comunicación interna descendente una organización podrá asegurar el conocimiento y entendimiento de sus principios y metas entre sus miembros. También repercutirá en la credibilidad y confianza en el clima laboral con lo cual mejorará notablemente la imagen interna y externa de la misma. Todo ello como consecuencia de la agilización de los canales de transmisión y fortaleciendo los roles existentes determinados para operar eficazmente gracias a una comunicación estratégica y operativa eficiente al interior de la organización.

Los medios útiles para este tipo de comunicación son publicaciones periódicas como revistas, hojas informativas, tableros de anuncios, carteles, videos y manuales en donde se darán a conocer mensajes oportunos y necesarios para la implicación de quienes integran la organización.

A pesar de su claro peso sobre otros mensajes surgidos al interno de las organizaciones, el estudio de su función no se debe aislar del papel integral de la comunicación interna en todos sus flujos y direcciones.

1.4.2 Aplicación de la comunicación interna *ascendente*.

Si una organización no permite canales abiertos para la retroalimentación *no es una organización comunicada sino una organización informada*. Así pues, "el objetivo fundamental de la comunicación ascendente es favorecer el diálogo social en la institución³⁵", en este sentido se entiende naturalmente el valor y la importancia del factor humano en la dinámica del sistema.

Si este flujo de comunicación se aplica todos los miembros tiene un sentimiento de protagonistas de su actividad y de los objetivos corporativos permitiendo el aprovechamiento de las ideas y opiniones de sus públicos internos estimulando la unidad y el consenso entre los miembros.

³⁵ **MORALES**, Francisca, *op. cit.* pág. 232.

Al tomar en cuenta esta dirección de los mensajes la organización se beneficiará en pues:

- a) Proporciona a los receptores de niveles jerárquicos más altos un nivel de retroalimentación suficiente para entender y considerar las opiniones de los miembros en la toma de decisiones fomentando su participación y aprovechando sus ideas.
- b) En segundo lugar la retroalimentación permitida mediante esta comunicación, dará una clara idea de la efectividad de los mensajes dados de manera descendente.
- c) Finalmente al permitirse escuchar la voz de sus receptores (en el flujo descendente), la organización estimula su participación en los procesos lo cual los comprometerá y cohesionará de manera más efectiva a los objetivos perseguidos. Logrando así una mayor interacción y participación del elemento humano en los procesos organizacionales entendiendo su labor y función como propia y no apartada de sus intereses.

Para lograrlo la organización puede resaltar como medios, las reuniones periódicas con el personal, las jornadas abiertas, específicamente los círculos de calidad, las evaluaciones periódicas y principalmente los sistemas de sugerencias tales como los buzones así como las cartas a la dirección.

Hasta aquí se ha entendido a la organización como un sistema el cual debe emitir mensajes a sus miembros y permitir su retroalimentación tomando en cuenta que dicho proceso de intercambio de mensajes será de utilidad para la comprensión de sus metas, así como la integración, cohesión, unidad e interrelación de sus miembros.

También la tipología de comunicación distingue los flujos compartidos entre miembros con la misma ubicación en la pirámide jerárquica o con la misma función.

1.4.3 Aplicaciones de la comunicación interna *horizontal*.

Este tipo de comunicación es el caso de la información compartida por los miembros con un nivel paralelo o dentro del mismo departamento con el fin de desarrollar bajo el principio de información compartida la interrelación necesaria para el funcionamiento del sistema.

Cada parte de la organización debe compartir sus resultados así como sus dinámicas para engranar íntegramente al sistema.

La utilidad de esta de acuerdo con Francisca Morales³⁶ es,:

- a) Favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de éstos, facilitando los intercambios interdepartamentales. Favoreciendo medios con los cuales se operará la comunicación horizontal.
- b) Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación, mejorando el desarrollo organizativo incrementando como consecuencia la cohesión interna. Función ligada al papel estratégico de la comunicación.
- c) Agilizar los procesos de gestión, reflejando las acciones de la comunicación operativa.

Esta comunicación favorece la integración de los procesos entendiendo el valor de compartir la información e interrelacionarse en pro del logro de las tareas de cada sector.

En segundo lugar fomentar la descentralización de la información da lugar a la participación unida de todos los departamentos permitiendo el paso de la información necesaria para que otro u otros departamentos alcancen los objetivos asignados basados en la certidumbre de sus decisiones.

³⁶ **MORALES**, Francisca, *op. cit.* pág. 233.

Como consecuencia si los mensajes fluyen y se integran en un todo, los procesos se llevarán a cabo en un ambiente de certidumbre y cooperación, de la comprensión de la idea de organización como un sistema de interrelaciones integradas y unidas gracias al intercambio de mensajes entre esta sus miembros y su entorno. En un sentido real, se considera a la comunicación como el agente para facilitar de los procesos de gestión de una organización.

En este escenario de cooperación, unidad e interrelación, se facilita la coordinación de tareas a partir del establecimiento de relaciones interpersonales efectivas.

Lo cual propicia la existencia de canales adecuados para la resolución de problemas y conflictos de centralización de información (traducida en poder) permitiendo la interacción de sus miembros para el apoyo de sus tareas en pro de todo el sistema organizacional.

Para ser útil así como se describió anteriormente, la organización desarrollará medios tales como reuniones de trabajo, informes y comunicados como cartas internas o notas aclaratorias.

Así tanto comunicación descendente, ascendente y horizontal (formal), se conjuntan en pro de un objetivo concreto "crear condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la organización (empresa)³⁷", es decir ser un factor decisivo y vehicular de los flujos necesarios de la integración de las tareas y procesos organizacionales. La comunicación interna es "un elemento estratégico y relevante de la gestión de las organizaciones.

Es un proceso dinámico, global y vital imposible de desligar del cómo se decide alcanzar las metas y objetivos organizacionales, todo ello a partir de la integración de la comunicación a la estrategia general de la organización para el diseño de tácticas específicas para cubrir necesidades específicas y al mismo tiempo operar todas las funciones por medio de los medios, mensajes y canales ideales.

³⁷ VILLAFANE, Justo, *op. cit.* pág. 240.

La comunicación inmersa en la vida de las organizaciones se enmarca en el modo de ser de estas a partir de la definición de una guía específica para la toma de decisiones reflejada en la forma de hacer las cosas dentro del sistema.

La gestión es el proceso por el cual se planean, organizan, dirigen y evalúan las acciones de una organización, la comunicación para ser útil debe orientarse hacia ella.

Históricamente la gestión y los modelos han evolucionado, conjuntamente la orientación del proceso de comunicación y su participación dentro de éstas el análisis se hace en el siguiente capítulo.

Capítulo 2. Comunicación Orientada a la Gestión. Retrospectiva Histórica.

En el capítulo anterior se conceptualizó a la comunicación organizacional pudiéndose diferenciar claramente su tipología. También se especifican los niveles funcionales de este proceso así como sus aplicaciones útiles dentro de las labores de un sistema gracias a los cuales alcanza sus objetivos y metas.

La comunicación es el proceso fundamental para las organizaciones pues participa siempre en los procesos y tareas de las mismas; dicha intervención puede tener un nivel operativo táctico o estratégico.

Es el proceso social más importante en cuanto al sostenimiento y funcionamiento del sistema organizacional, gracias a él se crea un marco de referencia compartido a partir del cual los miembros de una organización trabajan en torno a un objetivo común; de este modo concretan sus actividades, todos los sistemas son ante todo su propia acción. La relación comunicación – acción – organización es natural, “el desarrollo de la mayor parte de las actividades organizacionales incluye procesos de comunicación³⁸”.

Su participación se incluye en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas necesarias para la planeación, la coordinación, la dirección y el control de los procesos organizacionales. Tomar decisiones y aplicarlas en acciones concretas significa Gestionar los procesos.

La relación comunicación – organización es sumamente compleja si se toma en cuenta el significado de cada proceso. Lo comunicativo se da de manera constante, dialéctica y dinámicamente dentro de flujos lineales de organización cuyo principal objetivo es la ordenación de los procesos

³⁸ PÉREZ, Castillo, 1996. citado por Ruiz Sandoval, Reséndiz, Celia, *Elementos fundamentales dentro de una organización*, en *op. cit.* pág. 223.

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

La búsqueda entonces es la participación de la comunicación siempre dinámica, en constante renovación dentro del objetivo de la gestión: el ordenamiento, coordinación, dirección y control de las tareas organizacionales.

Mediante la gestión, las organizaciones deciden y ordenan sus actividades para alcanzar el objetivo para el cual se estructuraron; en consecuencia la comunicación no puede desligarse de ella pues filtra e interviene en todos los niveles y procesos desarrollados dentro del sistema.

Desencadena las acciones de los miembros de una organización, los orienta y los respalda, se liga íntimamente a su gestión, pues participa en la planeación, coordinación y acción de sus procesos.

Históricamente los estudios en materia organizacional se han ocupado de la búsqueda de la forma de gestión eficaz y eficiente para alcanzar sus objetivos y así mantenerse en el entorno, dando una respuesta oportuna y adecuada a los cambios presentados en este. La comunicación se ha orientado de diferente manera de acuerdo a las necesidades de cada modelo propuesto.

De esta manera es posible hablar también de una evaluación no en el proceso de comunicación sino en su participación dentro de la ordenación del sistema. Cada vez se toma más en cuenta el dinamismo de este proceso social tan complejo dentro de los organismos, también cada vez se empata más al de gestión hasta formar un sistema en red cuyo fundamento sea la unión de sus miembros.

Así la comunicación un proceso dinámico y constante se desarrolla en conjunción con el del ordenamiento y control de los procesos. De manera disgregada no se podría hablar de la Comunicación para la Calidad total (último punto de este recorrido histórico).

A continuación se expone su participación en retrospectiva histórica en cada uno de las propuestas de gestión hasta la Calidad total.

2.1 La Gestión.

Del latín *gestio onis*, genéricamente se define como “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos³⁹”.

En sí mismo el término gestión lleva una carga hacia la acción, de esa forma se determinan objetivos, se toman decisiones, y son coordinadas los recursos y acciones necesarios para el logro de un determinado propósito.

Las organizaciones logran ser eficaces y eficientes dependiendo de la forma de gestionar sus procesos. Eficacia significa lograr el objetivo marcado, eficiencia es hacer el mejor uso de los recursos disponibles. Todos los organismos buscan estas condiciones dentro de ellos en busca de mayor competitividad la gestión es un proceso para el orden de las funciones permitiendo alcanzar dichas condiciones de la mejor manera, por ello es propio de todas ellas sean públicas, privadas o civiles, son universos de acciones coordinadas en pro de alcanzar un objetivo. Como dice Joan Costa: “las empresas son mundos en acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global⁴⁰”.

La acción continua, creciente y constante exige un ordenamiento para alcanzar el objetivo planteado. A través de la gestión, las organizaciones disponen y organizan sus recursos para obtener los resultados esperados.

Sin importar el tamaño u objetivo de la organización, estas buscan siempre la mejor forma de gestión para utilizar de la manera más eficiente de los recursos de los cuales dispone para alcanzar sus metas.

Como afirman Joan Elías y José Mascaray, “los más influyentes *gurús* del *management* (es el término inglés para gestión) han analizado la situación (en que se desarrollan las organizaciones) y han propuesto vías de solución. Desde la empresa personalista hasta las nuevas organizaciones en tiempos de caos, pasando por la

³⁹ BELTRÁN Jaramillo, Mauricio Jesús. *Indicadores de Gestión*. 1999, pág. 24.

⁴⁰ COSTA Joan, op. cit., pág. 13.

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

búsqueda de la excelencia, la organización que aprende, la orientación al cliente *e/ just in time*, la reingeniería a la gestión de calidad⁴¹.

En esta búsqueda la comunicación ha sido un elemento siempre presente, sin embargo no se ha orientado del mismo modo en algunos casos sólo ha sido tomado en cuenta por su utilidad en la transmisión de órdenes, es decir como medio operativo para la organización en un plano más complejo se toma como elemento estratégico.

La orientación corresponde a dos etapas en las cuales se dividirá el análisis: en primer término y en estricta retrospectiva histórica “la gestión tradicionalista” a la cual corresponden la escuela científica, 1930; la escuela de las relaciones humanas, y 1950, la burocracia.

En segundo término la “gestión estratégica o de red” donde se empieza a considerar para el pleno funcionamiento de la organización la participación de todas sus partes y la influencia del entorno para la toma de decisiones. Este periodo comprenderá para nosotros de 1950-60 con la teoría de sistemas hasta la Gestión de Calidad total (1970).

2.2 La gestión tradicionalista.

La distinción entre gestión tradicional (1900-1950) y estratégica (1960 – actual) no es de tipo despectivo en cuanto a la efectividad de los modelos desarrollados en cada etapa. Hoy en día existen organizaciones estructuradas y funcionales con modelos de la primera etapa pues de acuerdo a sus condiciones, características corresponden a alcanzar sus objetivos.

Más aún, las formas de gestión tanto tradicionalista como estratégica responden a las exigencias del entorno socio político y económico, la competitividad, la tecnología, las características del público consumidor del producto o servicio ofrecido por la organización. La diferencia radica en el dinamismo de sus respuestas pudiéndose palpar mayor oportunidad de reacción por parte de aquellos sistemas

⁴¹ ELIAS Joan y Mascaray José, *Más allá de la Comunicación Interna. La intracomunicación*,, Gestión 2000, Barcelona, 1998, pág. 31

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

cuyo principio es la interacción sinérgica de sus acciones. Sin embargo son quienes dirigen las organizaciones los encargados de elegir la forma ideal de planeación, disposición, coordinación, dirección y control de sus recursos para lograr ser efectivos en el entorno en el que se desarrollan.

Mediante el modelo de gestión elegido, se organizan y producen las acciones, en él la comunicación es un parte inseparable. Sin embargo de acuerdo con cada tendencia provoca, participa y apoya de distinta forma la generación de acciones específicas.

La comunicación no se inserta de manera forzosa a la gestión, es un elemento de la misma en condiciones y con orientación distinta en cada propuesta; pues, "la comunicación y la información en el seno de la empresa no son una moda actual, sino una respuesta, en términos de *management*, a la creciente complejidad de la propia empresa. El intercambio de información ha sido siempre necesario en las organizaciones y siempre ha existido en mayor o menor grado, lo que ha cambiado es su función en la medida que también lo ha hecho la concepción de los sistemas de gestión⁴²".

La evolución en la orientación de la comunicación va desde tener prácticas formales comunicativas con un papel meramente operativo hasta una concepción estratégica incluido como función ligada a cada proceso y tarea de la organización.

La primera propuesta hecha para la gestión de las organizaciones surge en 1900 ante un entorno social, cultural y de mercado *cerrado* y estático con una amplia demanda de satisfacción de productos.

La propuesta estaba enfocada a la producción, es decir se centraba en el cumplimiento de metas en el sentido cuantitativo: producir u ofrecer los bienes y servicios necesarios para cubrir las necesidades del mercado. En consecuencia se pone mayor atención en los procesos y recursos materiales sobre el elemento humano y su participación en el funcionamiento y crecimiento de las organizaciones.

⁴² VILLAFANE, Justo, *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1993, Pág. 236.

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

En los 50 primeros años las propuestas del *management (gestión)* están representados por, las Escuelas Clásicas (1900; Taylor, Fayol); la Escuela Neoclásica (1925; Mynard-Barness, Koontz y O'Donell Newman); La Escuela de las Humanística, de la Sociología y la Psicología Industrial (1930-1946; Mayo, Maslow); el Modelo Burocrático (1950; Weber); la Teoría de la Organización (1950-60; Barnard, Simon, March, Cyert, Millar y Starr).

En el presente trabajo se expondrán la orientación de la comunicación interna en las propuestas de gestión de la Escuela clásica, la Escuela humanística o de las Relaciones humanas y el Modelo Burocrático todas ellas de la primera parte de la evolución de la gestión *tradicionalista* organizacional.

2.2.1 Las escuelas clásicas. Preponderancia operativa de la comunicación.

En las escuelas clásicas representadas por Frederick W. Taylor (1856 – 1913) y la Administración científica; así como por Henry Farol (1841-1925) con la Administración industrial y general predomina el sentido operativo de la comunicación pues resalta como una herramienta útil de transmisión de los mensajes necesarios para la optimización de la producción; es decir se impone el valor de la información sobre el del proceso de intercambio de mensajes entre los miembros tomando en cuenta la retroalimentación entre emisores y receptores (comunicación interna).

Los primeros estudios en cuanto a la organización del trabajo, los hace Frederick W. Taylor, ingeniero industrial quien propone para la gestión organizacional, la Administración científica.

A. Administración Científica.

La Administración científica, nace en 1865, “según el contexto y la organización de esa época basó sus trabajos en supuestos formalistas y autoritarios, sin asignar al hombre otro papel que el de un engranaje más de la formidable máquina de la eficiencia y productividad⁴³”

⁴³ *Íbidem, op. cit.* pág. 54.

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

La consideración de los recursos humanos como participantes activos y creativos de la organización no se considera en este tipo de Administración pues está soportado por la formalidad y la rigidez en las estructuras. El papel de estos recursos es sólo como productores especializados en una fase del proceso cuya inserción y participación de acuerdo con Taylor se da sólo por un interés económico.

Con la Administración científica Frederick Winslow Taylor inicia el estudio de tiempos y movimientos cronometrados en el trabajo de los obreros en virtud de la organización y racionalización de la producción. Bajo el principio de realizar una elección científica "idónea" del trabajador con las mejores características para el desempeño de una labor específica. Además de la especialización otros principios de la propuesta de Gestión de Administración científica son la división del trabajo, la producción en tiempos exactos.

Las actividades de una organización deben gestarse bajo el siguiente esquema:

- Principio de planeación.- Con el cual se niega la oportunidad de la improvisación o el uso y propuestas creativas de parte del trabajador en la forma de llevar a cabo su parte del proceso.
- Principio de preparación.- Con lo cual se considera la inducción y preparación inicial del empleado en el trabajo para darle a conocer claramente su función y cómo debe realizarla. En este principio no cabía aún la idea de la inducción en cuanto al interés de integrar hacia una identidad o cultura definida al miembro recién inmerso en la organización.
- Principio de control.- Puesto en marcha bajo la supervisión de la gerencia de la ejecución de la producción sin importar el proceso sólo centrado en el resultado.
- Principio de ejecución.- Con el se lleva a cabo la repartición de labores y responsabilidades del trabajo con una división clara y bien delimitada. Bajo la cuál el proceso se cumplirá en serie sin lugar a innovaciones en el camino de la producción de un bien o servicio.

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

Con este esquema realmente en el desarrollo de los procesos de la organización, la interrelación de las partes no es básica por lo tanto la participación de sus miembros y cooperación con el objetivo organizacional sólo debe darse en relación justa, el participante debe cumplir con el trabajo, en los tiempos exactos, la organización por su parte recompensará económicamente. Sin otorgar importancia a la participación de los recursos humanos como generadores e innovadores de los procesos sólo se trata de alcanzar "un trato justo para los empleados para la existencia y abundancia para todos *empleados y empleadores*⁴⁴".

Se entiende la mayor aplicación de la comunicación como elemento operativo herramienta básica para la generación de acciones mediante las cuales los miembros de la organización serán participes del proceso de producción de un bien o servicio.

La propuesta pues, hace uso de la comunicación operativa descendente para inducir en sus labores a los miembros de una organización. En el mismo flujo genera cotidianamente mensajes necesarios para el cumplimiento de órdenes específicas y nulifica la posibilidad del retorno del mensaje en pro del enriquecimiento de los procesos.

A quienes dirigen organizaciones mediante este esquema les interesa el cumplimiento del trabajo por parte de los trabajadores otorgando el pago por ello, sin importar si se integran, comprenden o asimilan el valor de su función para el logro de los objetivos y metas del sistema. No es relevante si estos son comunes, entonces no cabe la posibilidad de considerar canales formales para el intercambio de mensajes en dirección ascendente u horizontal.

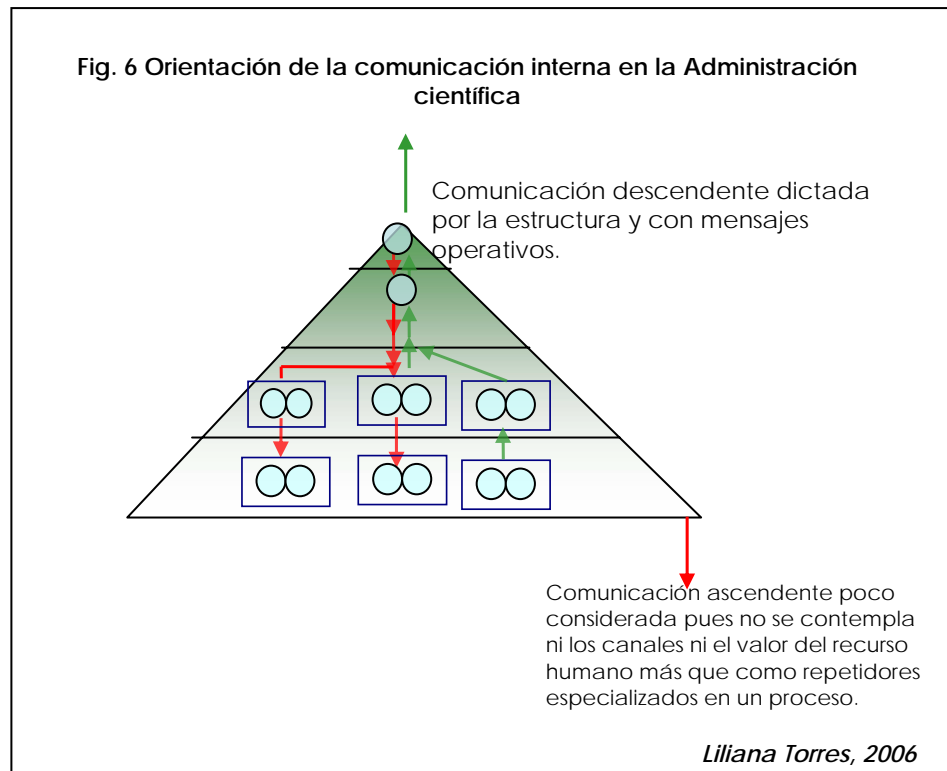
Prácticamente el objetivo de la comunicación es transmitir órdenes ni si quiera importa si son claras o entendidas claramente. La única relación relevante en la gestión científica es: el empleado cumple con su trabajo en consecuencia recibe un sueldo. El pertenecer a una organización sólo le brinda satisfacción económica no es

⁴⁴ **Valles**, Rosa María, *Apuntes de clase, Teoría de la organización*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 2000. Semestre 2000-2.

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

relevante si puede llegar o no a cumplir con otras necesidades como la de realización o desarrollo por ello la comunicación es parte de la transmisión formal y operativa de las operaciones. No actúa como un proceso social dinámico.

De manera esquemática la orientación operativa de la comunicación en la organización concebida desde el punto de vista de la Administración científica se da como lo muestra la siguiente figura:



La figura describe la concepción operativa de la comunicación en su dirección ascendente y descendente. Esta se vuelve una herramienta necesaria para el cumplimiento de órdenes estrictas y formales para llevar a cabo las tareas gracias a las cuales existe la organización. Al revisar la estructura jerárquica de este tipo de gestión se hace comprensible el estilo de comunicación.

Respetar la estructura jerárquica asegura parte de la supervivencia de la organización.

En el mismo contexto y línea que el Taylorismo, se da la propuesta de Henry Fayol (1841 – 1925).

B. Administración Industrial General.

Henry Fayol plantea en 1916 la **Administración Industrial General**. De igual manera la formalidad y la rigidez de la estructura son principios de solidez de organización del trabajo. Respecto a la comunicación hay una modificación, de manera formal empieza a considerar el puente existente entre miembros en el mismo nivel jerárquico (comunicación horizontal).

El modo de gestión propuesto por Fayol busca un modelo aplicable a todas las organizaciones mediante la enumeración de las operaciones en las cuales se divide el trabajo. A estas las llama funciones *, una organización tiene las siguientes de acuerdo con la **Administración Industrial General**:

- a) Actividades étnicas: en las cuales incluye la producción, la transformación y la fabricación.
- b) Actividades comerciales: compras, ventas e intercambios.
- c) Actividades financieras: administración de capitales.
- d) Actividades contables: inventarios y balances.
- e) Actividades administrativas: dirección, organización, mando, control y coordinación.

Expresado en estas seis funciones y desarrolladas bajo los 14 principios de la administración general e industrial; la propuesta de Fayol como la de Taylor, da poca importancia al elemento humano en cuanto como componente creativo de las

* Para darles un matiz de mayor universalidad (Administración general e industrial), sintetiza las actividades bajo 14 principios, los cuales son: 1. División del trabajo; 2. Autoridad y responsabilidad; 3. Disciplina, 4. Unidad de mando; 5. Unidad de dirección; 6. Preocupación primaria por la organización. 7. Salarios justos; 8. Centralización; 9. Cadena escalar; 10. Orden; 11. Equidad; 12. Estabilidad en el personal; 13. Iniciativas; 14. Compañerismo. **FERNÁNDEZ** Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, México, 2003. pág. 23.

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

tareas de producción de la organización, por lo cual basa su funcionamiento en el principio de autoridad, el respeto a la jerarquía y la centralización de las decisiones.

Para la Administración General Industrial, "el individuo es una constante, a quien se le indica qué debe hacer y lo hace. De ella se desprende la concepción mecanicista, considerando a los individuos como no pensantes, totalmente sumisos, casi como autómatas o máquinas⁴⁵".

La comunicación participa en la gestión para salvaguardar la autoridad y la jerarquía dentro de las organizaciones. Asegurando el cumplimiento de órdenes sin dar lugar al intercambio de información entre otros sectores.

A pesar de la preponderancia de la comunicación descendente para dictar órdenes y ascendente sólo para verificar su cumplimiento; hace una excepción considerando un tipo de puente horizontal (Puente de Fayol), el cual contempla la interacción entre integrantes de la organización al mismo nivel, en el cual sólo admite aplicaciones restringidas con el conocimiento y aprobación del superior y que estén sometidas a supervisión.

Aunque Fayol empieza a abrir la posibilidad de la comunicación horizontal, también su papel o intervención es del tipo operativo, bajo un esquema estricto cuyo principal objetivo era la transmisión de datos necesarios para llevar a cabo las funciones planteadas para la organización.

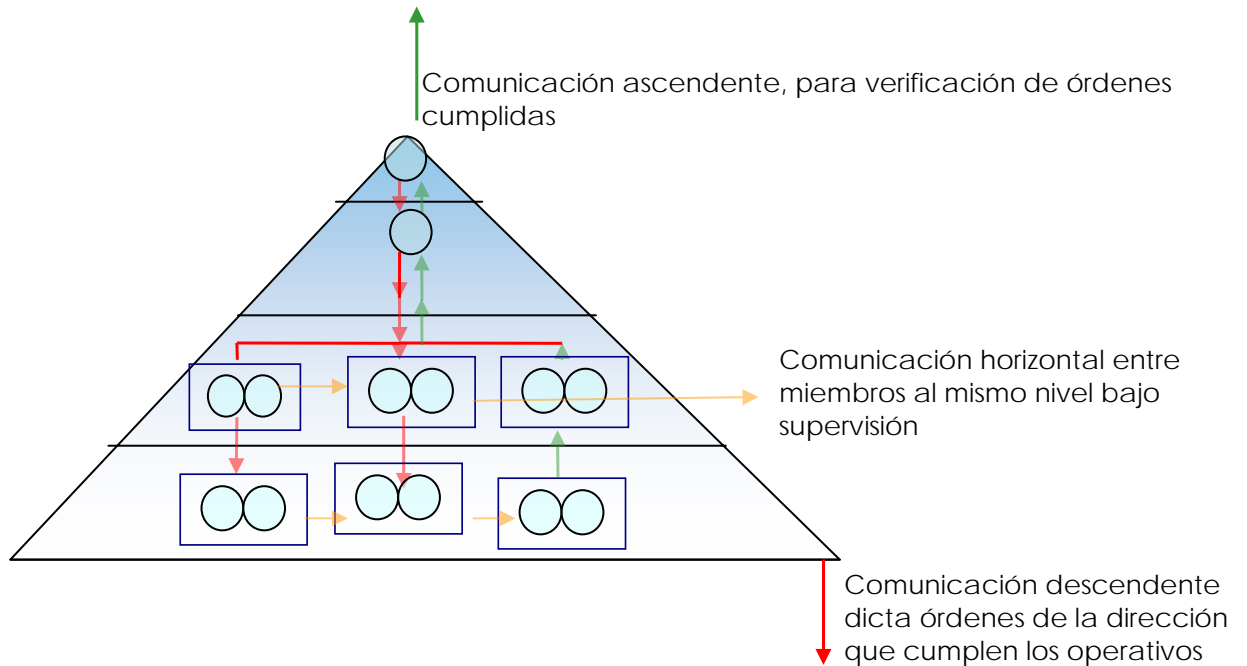
Por otra parte la orientación de la comunicación en un sentido horizontal tampoco repercute en el papel que el ser humano tiene para las organizaciones como se plantearon en la primera mitad del siglo XX pues estos siguen siendo operantes de los procesos necesarios para alcanzar la meta organizacional, respaldada por la comunicación operativa.

Tanto el "puente" descrito por Fayol como la intervención de la comunicación ascendente y descendente en dirección horizontal se pueden representar de la siguiente forma:

⁴⁵ **CORELLA** Rebeil, María Antonieta. *Perfiles de la comunicación en las organizaciones. En op. cit.*, pág. 179.

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

Fig. 7 Orientación de la comunicación en la gestión de la Administración general industrial de Henry Fayol.



* Las relaciones de la organización en la propuesta de Fayol estaban basadas en la estructura y en cuanto esta se respetara eran más efectivas.

Liliana Torres, 2006

También como en la Administración científica en la general propuesta por Henry Fayol, el papel de la comunicación es operativo y respalda la permanencia de la estructura necesaria para el funcionamiento de la organización. Se marca también el puente el cuál se puede dar con fines operativos y bajo supervisión.

Así como se observa tanto en la figura 6 como en la 7, la primera escuela de gestión surgida en la primera mitad del siglo XX, la comunicación interna apoya al logro de los objetivos como se plantean en estas formas de organización del trabajo en un nivel operativo con una dirección ascendente y descendente a lo largo de la estructura piramidal; la cual es base y fundamento de las relaciones establecidas en estos estilos de gestión.

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

En cuanto a los mensajes por tener una función operativa son formales y rígidos en los contenidos: dictan órdenes. En consecuencia no se concibe la comunicación como proceso social de las organizaciones ni mucho menos como fundamento de las relaciones mediante las cuales las organizaciones alcanzan sus objetivos. La estructura de las relaciones es jerárquica descendente y no de red como en la gestión estratégica. Es una concepción lineal de la comunicación, es decir, **Emisor – Mensaje – Canal – Receptor** *

Por el mismo motivo el hombre es un ser *racional* no un elemento creativo ni inteligente en la participación del proceso de la organización para enriquecerlo con sus propuestas. Dicha perfección y racionalidad deberá reflejarse en el momento de la realización del proceso. Así el componente humano de las organizaciones de este tipo, no requiere amplia información o conocimiento de su organización sino una orden precisa para realizar su trabajo.

Después de este primer periodo en las propuestas de gestión el entorno se modifica sobre todo en cuanto a la intervención de otros especialistas en cuanto a la explicación del fenómeno organizacional como lo son sociólogos y psicólogos de esta forma la conducta humana dentro de la organización y los procesos sociales empezaron a ser variables a considerar en la gestión por lo que nace la Escuela de las Relaciones Humanas.

2.2.2 La Escuela de las Relaciones Humanas.

Aunque no se modifican las propuestas sobre la consideración de la estructura piramidal como modo ideal de organización del trabajo, las Escuela de las Relaciones humanas, (1925 – 1935) cuenta con numerosas participaciones de psicólogos y sociólogos sus estudios abren paso a una nueva dimensión de la importancia del elemento humano, la variación, de la conducta, sus motivaciones en el trabajo, el liderazgo, la participación y el poder en cómo una organización alcanza sus objetivos.

“Este desafío a la investigación de una nueva dimensión que es el de la conducta, sea ésta humana o simplemente informal, abre toda una etapa, situando

* *Idem*, pág. 182.

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

todo lo existente en el plano formal (Taylor y Fayol) en un nivel de validez relativa, dado que en este estado demostraron fehacientemente ser importantes para explicar y conducir las organizaciones por su falta de flexibilidad y su universalidad explicativa ⁴⁶.

Los estudios surgidos con esta tendencia analizaron diferentes componentes de la conducta humana sobre todo descifraron como afectaban el desempeño de las organizaciones, entre los autores más sobresalientes se encuentran de acuerdo con Fernández Collado:

- a. Elton Mayo, estudió los impactos en la eficacia productiva producidas por el cambio, la consideración y el grupo;
- b. Dubreuil, hace un estudio de cómo funcionaría la organización considerando la idea de grupos autónomos;
- c. Abraham Maslow, aporta estudio de las necesidades y motivaciones del ser humano para pertenecer a una organización;
- d. Kurt Lewin, interesado por el impacto del liderazgo en las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas;
- e. Rensis Likert, desarrolló 4 modelos de diseños de organización tomando en cuenta variables como el liderazgo, la motivación, la comunicación, la interacción y la influencia; y
- f. Chris Argyris, con su propuesta de administración participativa en la cual la interrelación, la conciencia, el logro de objetivos con la intervención de toda la organización, la productividad, así como la influencia del pasado, presente y futuro de una organización sobre las actividades centrales deciden la salud y la enfermedad de la organización.

Entre estas propuestas es difícil discernir entre la más representativa de las Relaciones humanas, también llamada humanística. Todas las propuestas forman

⁴⁶HERMIDA, Jorge, et. all, *Administración y Estrategia*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1992, pág. 46.

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

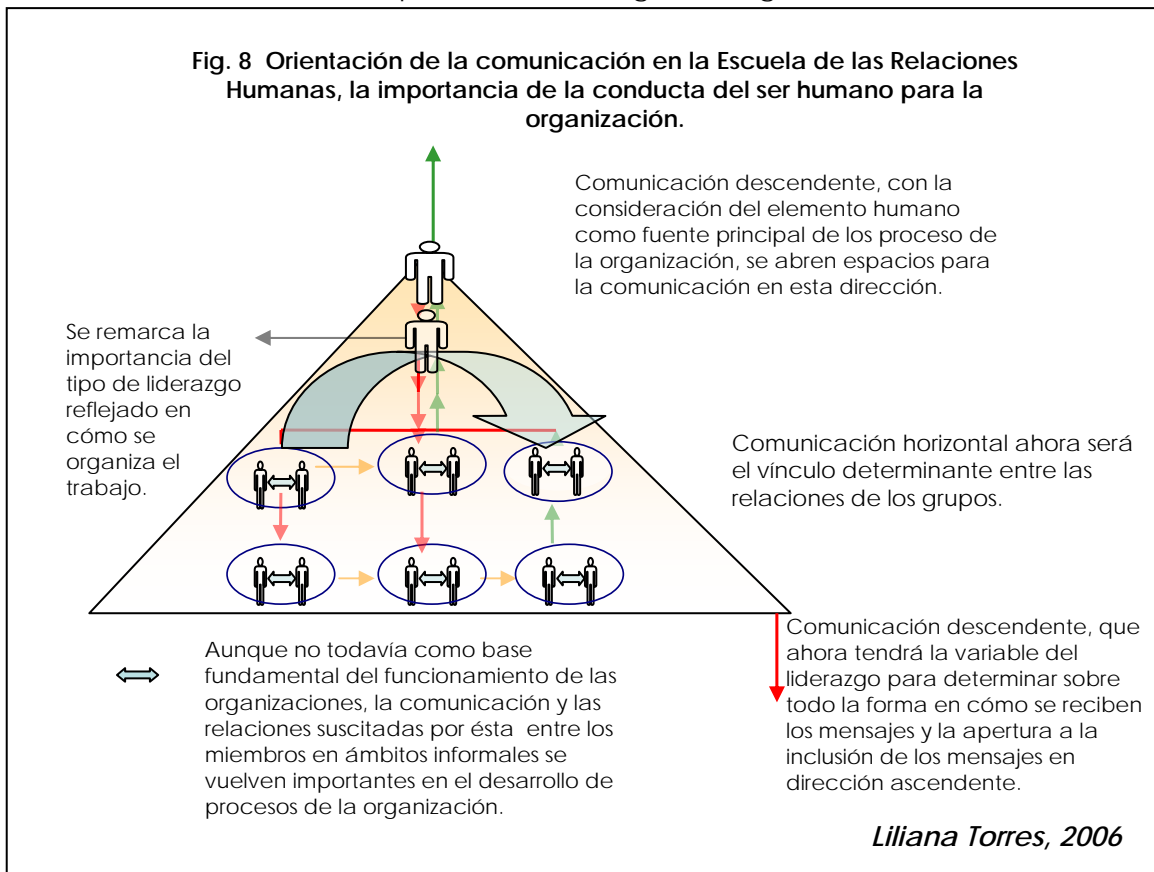
una escuela donde se resalta la importancia del elemento humano y sus variables sobre todo cuando su conducta afecta la actividad organizacional. Lo considera pues un elemento activo de los procesos gracias a los cuales subsiste la organización.

La comunicación comienza a tomar importancia y tiene una orientación mucho más flexible e integrada en el conjunto organizacional, participa pues con un papel fundamental en diversos aspectos tal como el liderazgo apoyando la capacidad del guía para mantener de estructuras, redes, grupos e interrelaciones.

Sin llegar aún a un plano estratégico, la comunicación es un elemento común y determinante en el funcionamiento de la organización considerando el comportamiento de los recursos humanos como factor decisivo del mantenimiento de la organización.

Se estará entonces mucho más conciente del intercambio informal de información entre los grupos, como detonante de cambios en las formas de trabajo o como impulsor de conductas como la colaboración en equipo.

Todo lo anterior se esquematiza en la siguiente figura.



2.2.3 El modelo burocrático de Max Weber.

La propuesta subsiguiente a la de las Relaciones humanas retoma la rigidez y la especialización de funciones como fundamento de la eficacia y eficiencia de los procesos de la organización con la propuesta del modelo burocrático de Max Weber (1950).

“Weber imaginó un modelo de control social, que persigue como objetivos la eficiencia y la racionalidad, para lo cual se apoya en una estructura jerárquica, inflexible, impersonal y altamente centralizada⁴⁷”.

La gestión de las organizaciones de acuerdo con Weber se basa en el principio de jerarquía por ello la estructura se vuelve rígida e imperativa y además de alguna manera impenetrable, de ninguna manera se puede resolver una cuestión sin la autorización del jefe inmediato. Este principio puede llegar a obstaculizar y alentar los procesos pero según el modelo será eficaz pues respeta las reglas y procedimientos establecidos.

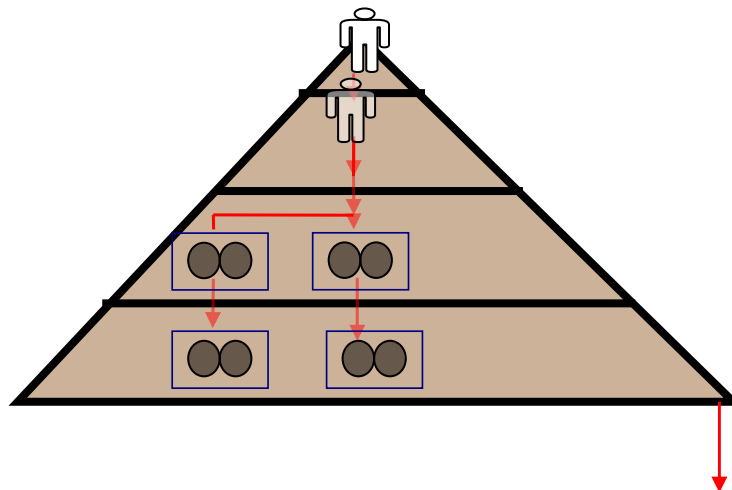
La orientación de la comunicación es operativa y formal con función informativa. Forma parte de la organización para informar de órdenes, reglas y procedimientos y con especial cuidado en la supervisión del respeto a la estructura jerárquica y la distribución de responsabilidades.

La organización descansa en la formalización y determinación de las órdenes, reglas y reglamentos.

Esquemáticamente la orientación de la comunicación en un modelo cuyo principio es el respeto a la estructura jerárquica es la siguiente.

⁴⁷ *Íbidem*, pág. 87.

Fig. 9. El modelo burocrático de Weber, la rigidez de la comunicación operativa.



Liliana Torres, 2006

Comunicación descendente y operativa. Que hace conservar la rigidez de la estructura mediante la transmisión de órdenes rígidas para cada nivel de la organización, en la cual no puede haber ningún desajuste pues afecta la eficacia y eficiencia de la misma

Este esquema remarca la importancia de la división jerárquica en la estructura piramidal para la eficacia de los procesos.

El elemento humano se representa cuya participación es el cumplimiento de las responsabilidades asignadas sin participar en la creación de nuevos métodos para alcanzar mejor su misión y con ella la del sistema en su conjunto. Con estas características la comunicación en esta forma de gestión se orienta hacia la ejecución de las tareas y a la distribución de información acerca de las normas y procedimientos para realizar los procesos.

Estas son las características y las constantes de las tres vertientes de la gestión denominada aquí tradicionalista por basarse en la estructura, jerarquía, especialización, etc. En cierto modo modelos definidos desde el interior de la organización reactivas no proactivas a los efectos del entorno.

Es importante remarcar la orientación operativa de la comunicación con relación al desarrollo de procesos. Por supuesto en modelos así es difícil la conciencia de la importancia de los procesos sociales, más aún quien o quienes las

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

dirigen pueden interpretar la apertura a la opinión de sus subordinados un peligro, una pérdida en el poder y el control lo cual significaría una crisis para el sistema.

Las organizaciones cuyos modelos de gestión corresponden con los principios de la Administración científica, general o burocrática no otorgan lugar a la comunicación en sentido ascendente basan la efectividad de sus procesos en el flujo descendente de comunicación con intención operativa. Incluso se puede afirmar ***son organizaciones informadas no comunicadas*** pues no ponen interés en la interrelación de las partes funcionales.

También predomina la comunicación informal sobre la formal pues no integran el proceso a su proyecto de organización no hay una estrategia correspondiente. Esto representa un hueco en la relación entre las partes dando lugar al rumor y a la incertidumbre en el desenvolvimiento de las tareas. Puede parecer una actitud apática por parte de sus miembros, sin embargo si la relación de la dirección con estos no se establece con otro interés más que el cumplimiento de una responsabilidad el sentido de integración a un proyecto común no existe en consecuencia no se puede exigir una actitud de participación o compromiso.

Es un periodo en el cual los integrantes de una organización cumplen órdenes no participan en el proceso.

Como dice Joan Costa "la síntesis de este periodo que nos ha mostrado la evolución del *management* que se despliega a lo largo de un siglo, es la disolución progresiva del modelo piramidal del organigrama clásico, basado en niveles de jerarquía y de mando, y su sustitución por un modelo sistemático, molecular, basado en la interacción y la comunicación ⁴⁸".

Al contrario de lo ocurrido en las propuestas de gestión estratégica dónde se considera la acción global del sistema y su resultado bajo el principio de participación de todas las partes dejando de observar a las organizaciones como estructuras con jerarquías y especializaciones rígidas en dónde no han un sentimiento de pertenencia e integración.

⁴⁸ COSTA, Joan, *op. cit.*, pág. 106.

Alcanzar esta meta de unidad comprometida es una peculiaridad de la gestión estratégica; parte aguas tanto en la idea de organización como en la orientación de la comunicación.

2.3 Gestión estratégica: Constitución de una estructura red.

La gestión tradicional, analizada en el apartado anterior se concentra en modelos a partir del desarrollo de técnicas de control específicas basadas en una toma de decisiones a partir de las condiciones internas de la organización sin virar un poco la vista hacia las exigencias políticas, económicas y sociales del entorno.

Son organizaciones cuya administración privilegia el funcionamiento de sus procesos a partir del control y rigidez de cada estructura sobre las ganancias de un modelo basado en la cooperación e integración a un objetivo común.

En consecuencia la comunicación cumple una función más operativa y táctica que estratégica pues las soluciones de gestión no consideran ni a la totalidad de la organización y su funcionamiento interrelacionado ni su relación con el entorno ni mucho menos los cambios demandados por este.

Precisamente ante distintas condiciones respecto a al contexto en el cual se desarrollaron las propuestas de gestión tradicionalista, los especialistas formulan otros modelos para organizar y llevar a cabo las acciones de una organización de forma más eficiente la cual les permita mantenerse vigentes y competitivas.

Ante nuevas características de los mercados, la producción de bienes y servicios también se revolucionan, los procesos de producción cambian por lo tanto las organizaciones del tipo de taller artesanal quedan superadas crecen en tamaño, forma, producción y demanda. Si antes estaban conformados por pocos integrantes las demandas de nuevos servicios y productos (en volumen y características) obligan al crecimiento de las estructuras. En consecuencia su forma de gestión también debe sufrir un cambio.

La administración científica, el control del personal o el respeto por las estructuras como lo propone el modelo burocrático son sin duda efectivas pero el

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

entorno empieza a demandar mayor dinamismo, las direcciones de las empresas e instituciones deben buscar como provocarlo en su interior para seguir evolucionando.

Los especialistas en gestión organizacional avanzan en sus propuestas encontrando nuevos elementos los cuales influyen dentro de la planeación, organización, dirección y evaluación tanto en empresas como en instituciones.

La participación de los recursos humanos, el liderazgo, la identidad y la cultura organizacional son puntos sobre los cuales se sigue trabajando en cuanto al las condiciones internas que afectan la productividad de un sistema, sin embargo el principal cambio entre la gestión tradicional y la estratégica radica en concebir a la organización como un todo global donde el resultado de forma sinérgica (con la unión de las partes) es mayor con respecto al de cada una de sus unidades. Este es el aporte de la teoría sistémica, una de las más representativas de esta época de gestión.

Conjunto con la idea de cohesión de un todo conformando una unidad sistemática, se haya la importancia de la consideración del entorno para la toma de decisiones dentro de la organización.

Los sistemas se enfrentarán a la necesidad de un cambio cuando las condiciones de su contexto así lo demanden de tal forma su forma de organización debe estar dispuesta para soportar tales cambios. Sus integrantes también deben estar preparados y dispuestos a ello.

En esta búsqueda se comprende la necesidad de no sólo debe definir el modo de ser y de actuar de un organismo considerando sólo sus condiciones internas sobre todo porque este se encuentra en constante interacción con otras organizaciones; además se entiende como consecuencia de lo anterior la importancia de gestionar al sistema considerándolo como una unidad global bajo la premisa de la interrelación de sus partes, y no de la excesiva división jerárquica usada en las escuelas clásica. Estos dos puntos son los distintivos entre la gestión tradicional y la estratégica.

Por otra parte si los modos de organizar el trabajo y las funciones de una organización cambian la comunicación se vuelve cada vez un elemento mucho más presente y decisivo.

La constitución de una organización red es el modelo de unión entre la interacción natural provocada por la comunicación al interior del sistema y la gestión cuyo objeto dentro del sistema es el orden, dirección, organización, control y evaluación de las tareas.

El control se ejercerá dentro de un sistema red habilitado gracias a la comunicación, de tal forma esta no se separa de su objetivo sino la fundamenta. Un sistema interrelacionado no puede concebirse sin comunicación. La consideración del intercambio de mensajes de las organizaciones con sus públicos dentro de una consideración estratégica surge a partir de la idea teórica de que una organización es un todo interrelacionado "un sistema". Es así que la Teoría de sistemas es el punto de partida de la idea de *gestión y comunicación estratégica*.

2.3.1 Teoría de los sistemas sociales.

En 1950 la necesidad continua de encontrar un modelo idóneo, eficiente y eficaz gracias al cual las organizaciones alcanzaran su eficacia y eficiencia.

La definición de una organización como sistema corresponde al desarrollo de la *Teoría General de Sistemas*, propuesta en 1950 por el biólogo Von Bertalanffy quien trató de encontrar en términos de sistema todos los fenómenos de la sociedad, historia, organización, etc.

El concepto fundamental para describir los fenómenos biológicos, económicos y sociales en la vida del hombre según esta propuesta teórica será entonces el de sistema donde "lo que caracteriza a todo organismo no mecánico es su condición de sistema abierto, esto es, que intercambia materia, energía e información dentro de sí mismo y con su entorno"⁴⁹.

⁴⁹ *Ibidem*, pág. 68.

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

La concepción de una organización como sistema parte de un entorno afectado por este y al cual afecta con sus productos o servicios es una de las más importantes en relación a la determinación de pautas internas para la toma de decisiones y la correspondiente acción.

El intercambio innegable entre una organización y su entorno trae como consecuencia la reflexión sobre la participación de la comunicación como parte de todos los procesos del sistema. Sus funciones ya no sólo estarán ligadas a la operatividad de los procedimientos, se convierte en un recurso presente en el plan total de la organización sirviendo como filtro de la estrategia del sistema.

La complejidad en la gestión de los sistemas tomando en cuenta su interrelación necesaria con el entorno le dará un lugar privilegiado a la comunicación como elemento de planeación, organización y coordinación de las tareas del sistema.

Los autores más representativos de la teoría organizacional basada en el enfoque sistémico son Daniel Katz y Robert Kahn, describen los elementos substanciales de un sistema. De acuerdo con estos ellos el funcionamiento de un sistema tiene los siguientes componentes: Entrada, Proceso, Salida, Ciclos de eventos, Entropía negativa, Información, Estado de equilibrio, Diferenciación y Equifinalidad.

El funcionamiento de un sistema se da a partir de la entrada de insumos los cuales se transformarán a través de los ciclos de eventos en un producto o servicio; la salida de la organización. La información es cualquier entrada al sistema ya sea el cual se encuentra diferenciado del entorno gracias a sus fronteras y cuyo estado ideal es una proporción justa entre entradas y salidas esto asegurará su mantenimiento. Con estas características un sistema es una entidad viva y abierta.

“Un sistema abierto es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea del cual *importa* energía para funcionar, la transforma internamente y *exporta* algún producto, bien o servicio diferente⁵⁰.”

⁵⁰ FERNÁNDEZ Collado, Carlos (coord.), *op. cit.*, pág. 29.

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

La interrelación, (característica elemental de la gestión de un sistema) es el uno de los objetivos del proceso de comunicación a nivel estratégico pues abarca al total del sistema y lo une para lograr el trabajo conjunto de todas las funciones componentes del sistema con ello se garantiza la eficacia del sistema.

La gestión desde la perspectiva sistémica, considera a la comunicación como un elemento verdaderamente fundamental, con mucha más participación para el desarrollo de las tareas de la organización en comparación con la escuela de las relaciones humanas al considerar la importancia del recurso humano para las organizaciones.

El papel de la comunicación es relevante pues posibilita la unión de los elementos del sistema y la de este con su medio, para esta escuela "la información *entrada* y la interrelación son aspectos determinantes en el control, la homeostasis y, en última instancia, la evolución⁵¹".

Más allá del simple intercambio de datos, la comunicación es un elemento fundamental para alcanzar los objetivos de la organización, pues permeabiliza los procesos y fomenta la interconexión de sus funciones para conjuntar los procesos y obtener de forma más eficiente el producto o salida del sistema.

La concepción de una organización como unidad se basa en la concepción de estructuras más flexibles sobre todo más conectadas para construir una red interdependiente de relaciones cuyo fin último es trabajar en conjunto y comprometidos en torno a un objetivo común. La comunicación entonces es un debe ser un elemento habitual de los procesos pero con una orientación en tres niveles global, táctica y operativa.

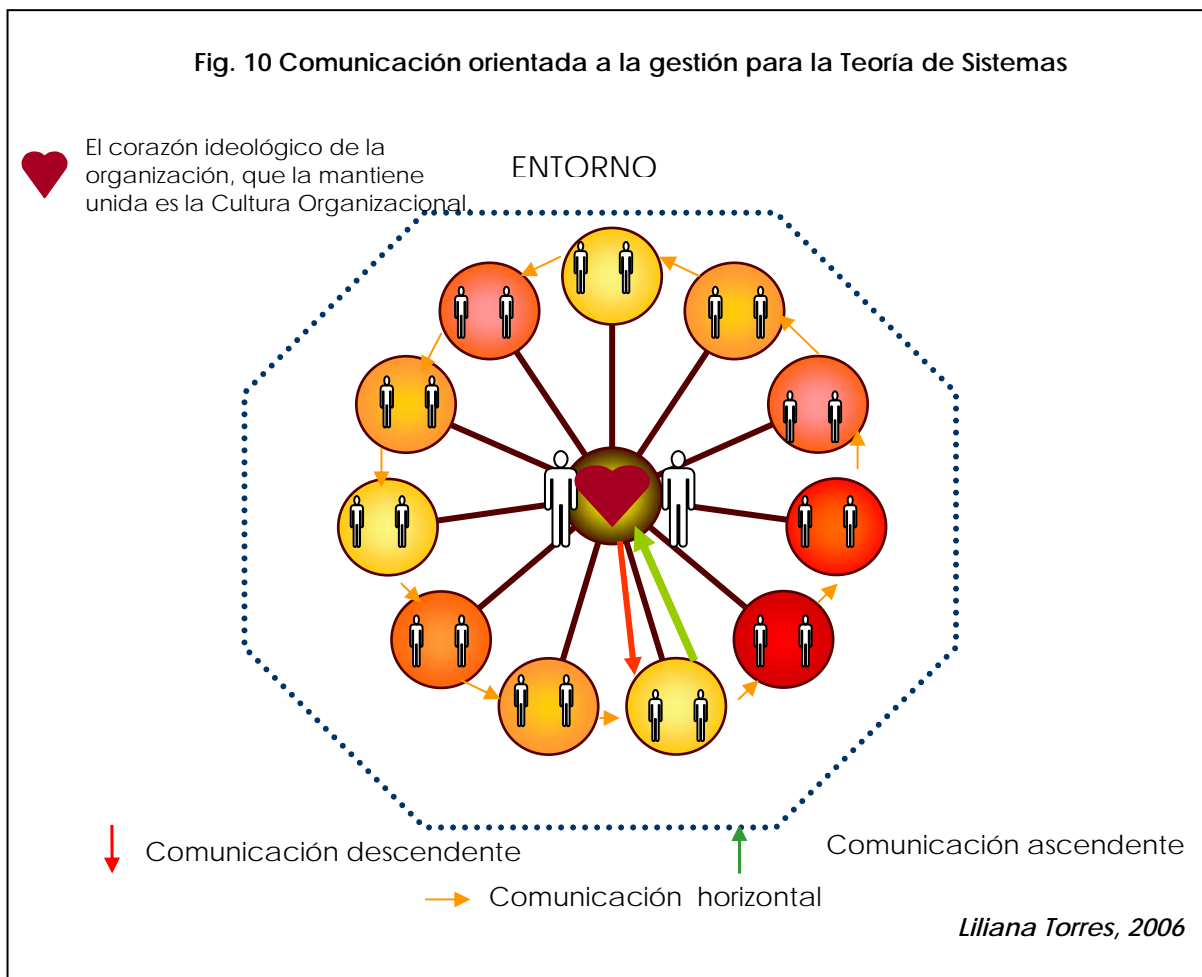
La gestión estratégica obliga al cambio de concepción de la organización en cuanto a su concepción, aunque la organización este definida en un organigrama vertical, la pretensión es el funcionamiento como una red de funciones interconectadas, "el cambio de una estructura en forma de malla es el movimiento

⁵¹ *Ibidem*, pág. 31.

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

de la nueva organización, que se quiere *en red* con los clientes, los empleados, los colaboradores, los accionistas, los administradores, los líderes de opinión, etc⁵².

Los procesos y sus correspondientes funciones unidas e interrelacionadas trabajan en torno a un objetivo común con un alto nivel de participación y compromiso por la filtración de valores compartidos dando lugar a una sólida cultura organizacional. El papel de la comunicación con relación aun sistema se puede esquematizar:



Como se observa en la figura anterior la organización es ahora una red de interrelaciones, en cuyo interior fluye la comunicación en todos los sentidos como base fundamental de unión y producción de los procesos mediante los cuales alcanzan su fin último.

⁵² COSTA, Joan. *op. cit.* pág. 106.

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

El centro de esas interrelaciones es el corazón ideológico del sistema; la cultura organizacional, a través de la cual sus miembros se identifican y trabajan por el bien del conjunto organizacional, con la integración de los recursos humanos gracias a la asimilación del objetivo organizacional y el esquema de valores para alcanzarlo, su participación no corresponde sólo al intercambio económico.

El fin es formar parte de un sistema el cual le brinde autorrealización, tomando en cuenta sus capacidades creativas e intelectuales. Los recursos humanos deben ser participantes preactivos de la función asignada a su cargo y no sólo receptores y productores especializados de un trabajo repetitivo por el cual reciban una remuneración.

La estrategia de comunicación deberá corresponder con tales pretensiones, filtrando el esquema de valores, coordinando la integración de los miembros del sistema y operando los procesos con el principio de flujo de mensajes en apoyo a la eficiencia de todos los procesos a través de su interrelación.

La gestión a partir de la idea "sistémica" es un parte aguas en las consideraciones de cómo se pueden organizar los procesos y tareas organizacionales, por tal motivo la evolución de los modelos del management a partir de los años 50 y ante un entorno cada vez más competitivo y complejo se centrará en las respuestas de las organizaciones ante los cambios del entorno.

2.3.2 De la Teoría contingente a la calidad total.

A principios de los años sesenta, bajo el supuesto la influencia del entorno a las organizaciones, la teoría contingente hace aportaciones respecto a la relación del entorno con la forma de gestión de la organización.

Esta escuela sostiene como principio el de la interrelación entre el exterior de una organización y la toma de decisiones internas.

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

“Debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde⁵³”.

Paul Lawrence, Jay Lorsh, Tom Burns, G.M. Stalker y Joan Woodward; autores de la teoría contingente hacen un análisis del cómo las organizaciones responden y modifican sus modos de trabajo de acuerdo a las circunstancias del entorno. Acorde con esta teoría además de ser sistemas vivientes y abiertos, las organizaciones deban ser dinámicas e integradas para tener mayor capacidad de responder a los cambios presentados fuera de sus fronteras.

El papel de la comunicación en este modelo es de elemento integrador, de las funciones del sistema. La relación es directamente proporcional entre más cohesionado y compactado se halle en sus valores, a una organización le será más fácil adoptar un cambio. De igual manera se presentará como una unidad más dinámica.

La teoría de sistemas y la contingentes no son contradictorias sino complementarias, en los dos casos se busca la mayor interrelación de las partes y su integración como unidades cohesionadas por la asimilación de su cultura organizacional esto les dará la posibilidad de responder de forma más dinámica y flexible a los cambios del entorno.

Correspondientemente, quien o quienes dirigen a los sistemas bajo estos principios, buscan eficientar los procesos a partir de la integración, identificación e interrelación de todos sus elementos para alcanzar la meta última del sistema a través de la implementación de funciones esenciales para el dinamismo del sistema lo cual les permita competir y subsistir ante la existencia de otras sean o no de su mismo tipo.

Siguiendo con esta la perspectiva sistémica con base a los principios de las contingencias presentadas en el entorno se da una propuesta para el aumento de la competitividad de las organizaciones basado en escuchar las demandas de los públicos de una organización para mejorar continuamente los procedimientos de los procesos componentes de un sistema. Este enfoque es el de Calidad Total, el cual

⁵³ *Íbidem*, pág. 32.

2. Comunicación orientada a la Gestión. Retrospectiva histórica.

requiere “un proceso continuo de compromiso, capacitación, motivación participación que de hecho crea un nueva cultura en la empresa⁵⁴ *.

Calidad total, significa procurarla como principio de toda la organización, es preciso entonces entender el concepto de calidad, las etapas evolutivas de su gestión dentro de las organizaciones y las características del entorno en las cuales surgió como modelo de gestión.

⁵⁴ **FERNÁNDEZ** Collado, Carlos. *op., cit.*, pág. 44.

* Una empresa es sólo un tipo de organización, como lo son, las instituciones gubernamentales, de servicio etc.

Capítulo 3. De la calidad a la Calidad total.

Siendo las organizaciones sistemas abiertos en constante intercambio de energía (en forma de materia, información o procesos) con el entorno; planifican, organizan y dirigen sus procesos de acuerdo a las condiciones del contexto, buscando siempre mantenerse competitivas y constantes a partir del cumplimiento de sus metas y objetivos para satisfacer las exigencias de sus públicos.

La satisfacción de las exigencias y expectativas de los públicos, se da gracias al cumplimiento de determinadas circunstancias en los procesos de realización del producto o servicio para cumplir con ciertas características marcadas.

La combinación del cuidado en los procesos para la obtención de un servicio o producto durable, con rendimiento y con un precio justo lo califica ante sus públicos como una opción elegible para la satisfacción de sus necesidades.

Al enfrentarse al uso de un producto o servicio los públicos lo evalúan y dimensionan su calidad, entendiéndola como el conjunto de propiedades y características comparables y distintivas que lo hacen el mejor o excepcional en su clase.

Gracias a su calidad los productos y los servicios son elegidos como opción ante la gama de posibilidades. Por esta razón las organizaciones han cuidado siempre el mantenimiento de la calidad del *output* o *salida** intercambiado con su entorno no importando si se trata de materia (productos), energía o información (servicios).

Algunos de los rasgos definitorios de un producto o servicio de calidad, se encuentran, sus propiedades físicas, de procesos y el precio pagado por los mismos. El conjunto puede dar lugar a un producto de excelencia capaz de distinguirse entre otros de su clase como el mejor en su tipo.

* Desde el punto de vista sistémico el *output* de una organización es el producto final obtenido del proceso de transformación de las entradas recibidas del entorno.

Aportar al entorno productos y servicios con calidad ha sido una constante preocupación para las organizaciones, por ello para procurarla, se han puesto en marcha técnicas dentro de la gestión organizacional con distintos enfoques respecto a las exigencias del entorno y las condiciones históricas de los sistemas.

Los distintos enfoques se relacionan directamente con las características de sus procesos técnicos y administrativos. A la par el papel y la utilidad de otros procesos también se ven afectados. Tal es el caso de la comunicación cuyo papel y utilidad cambia con respecto a cómo se busque la calidad de los productos y servicios; tomando en cuenta su participación como "patrón organizador de las interacciones del sistema que es la empresa⁵⁵".

En cuanto a los enfoques de la calidad, en retrospectiva histórica es posible hablar de cuatro etapas en el movimiento de calidad en las organizaciones: (a) inspección; (b) control; (c) aseguramiento y (d) Calidad total. La comunicación también interviene con distintas funciones y se aplica con diferentes objetivos. El curso de la comunicación en cada enfoque de calidad es analizada más adelante.

Las cuatro etapas de gestión de la calidad no son unidades separadas, son momentos complementarios de la historia de las organizaciones en la búsqueda del reconocimiento de sus públicos como organismos con productos o servicios de excelencia desarrollados para cumplir y superar sus expectativas.

Esta evolución lleva finalmente la búsqueda de la calidad dentro y por el total de los procesos de la organización.

Describir y analizar la definición de la calidad, su evolución hasta la Gestión de Calidad total con sus preceptos y características como sistema específico de gestión es el principal objetivo de este capítulo, para ello en primer lugar se analizará la

⁵⁵JIMENEZ García, Jesús, *La Comunicación Interna*, Ed. Díaz Santos, Madrid, 1998, pág. 7.

definición de calidad, a partir de sus dimensiones; después se diferenciará cada uno de los estadios en la evolución de la gestión o concepción de la calidad determinando claramente el enfoque del proceso de comunicación.

Al llegar históricamente al punto de desarrollo de la Calidad total se describirán las características del entorno en el momento de ser propuesta y adoptada como sistema de gestión. Para con ello entender sus características y principios.

3.1 Calidad: definición, perspectivas y enfoques de gestión.

La calidad es un término de uso cotidiano, comúnmente se resalta o se niega la calidad en los productos o servicios e incluso es posible hablar de la calidad en los seres humanos.

Antes de definir calidad es necesario hacer referencia a varias particularidades en torno ella.

1. Es de uso común *consustancial al hombre* (RUIZ CANECA, 2004) pues siempre se ha recurrido al término y sus implicaciones para dar cuenta de las cualidades de algo o de alguien. Por tal motivo es difícil precisar la temporalidad justa y la perspectiva de la calidad.

De lo anterior hay varias referencias como la de la Ley del Tali3n del C3digo de Hammurabi (a3o 2150 a.C.) precisaba acerca de la calidad en la construcci3n de una vivienda: "*si un alba3nfil ha construido una casa y, no siendo 3sta suficientemente s3lida, se hunde y mata a sus ocupantes, el alba3nfil deber3 ser ejecutado*⁵⁶".

Esta ley tambi3n hace referencia a la importancia de la calidad en cuanto a la satisfacci3n de ciertas necesidades de acuerdo al producto y al cumplimiento de las expectativas de quien lo usa; debe asegurarle por ejemplo cierta resistencia o durabilidad. Estas caracter3sticas son s3lo dos de las varias cualidades a reunir por un producto para ser considerado de calidad.

⁵⁶ RUIZ Caneca L3pez, Jos3, *La gesti3n por Calidad total en la empresa moderna*, M3xico, 2004, p3g.1.

2. Sin importar todos los productos de una organización pueden ser objetos de la calidad sean estos servicios o productos.

El término se encuentra ligado con todas las organizaciones; no importa su modalidad. "La tipología define y agrupa los tipos o categorías de algo que se estudia⁵⁷".

En este caso, el de las organizaciones, se tomarán en cuenta dos categorías para tipificarlas:

La primera en cuanto al producto final o salida final del sistema^{*}. De estas se distinguen:

a) Organizaciones cuyo resultado de sus procesos internos de transformación de energía es un producto, entendido como el resultado físico de un proceso de transformación de energía. Ejemplos de productos son: los alimentos, autos, muebles, vestido y calzado con los cuales satisfacemos necesidades específicas.

b) Organizaciones cuyo resultado final después de la realización de determinados procesos es el ofrecimiento de un servicio.

Se consideran servicios aquellos beneficios y prestaciones para la satisfacción de ciertas necesidades dentro del sistema social.

Algunos ejemplos son:

- La comunicación ofrecida como servicios de telefonía fija y móvil,
- Los préstamos, ahorros, inversiones; servicios proporcionados por las instituciones bancarias.

Así como los servicios encaminados al cuidado de la salud, tales como consultas médicas cirugías o estudios clínicos.

⁵⁷ LITTERER, Joseph A., *Análisis de las organizaciones*, Ed. Limusa, México, Segunda reimpresión, 1991, pág. 56.

* El concepto de salida u *output*, corresponde al enfoque sistémico de las organizaciones.

La segunda tipología se distingue en cuanto a los fines o propósitos⁵⁸ perseguidos por la organización. Es decir cual es el fin último perseguido por las organizaciones dentro del macro sistema social.

Así es posible distinguir entre:

- a) Aquellos sistemas cuyo fin es el lucro o la producción económica. Tal es el caso de las empresas, sin importar si ofrecen productos o servicios su fin en el sistema social es la acumulación de capitales y la obtención de ganancias.
- b) Aquellas organizaciones cuya contribución está encaminada al funcionamiento general de la sociedad.

Ejemplo de las anteriores son las organizaciones gubernamentales, políticas, centros sociales son aquellas cuya contribución es necesaria para el funcionamiento de la sociedad.

Lo importante de revisar dicha tipología es que tanto para empresas como organizaciones sin fines de lucro que produzcan un bien o servicio la calidad es un factor decisivo para la elección de sus públicos externos frente a otros que ofrecen el mismo producto, por esta razón, en cualquiera de los casos se busca resaltar la Calidad y ser la primera elección de quienes necesitan del producto, o el servicio y sobre todo para asegurar el mejor aprovechamiento de sus recursos.

3. La necesidad y preocupación por la búsqueda de la Calidad tanto en el ámbito empresarial como gubernamental y en otras organizaciones. Sin embargo el desarrollo del concepto y sus dimensiones en la gestión se ha dado dentro del ámbito de las empresas recibiendo mayor impulso por parte de la industria, es decir empresas dedicadas a la producción de un bien específico. “El concepto de la

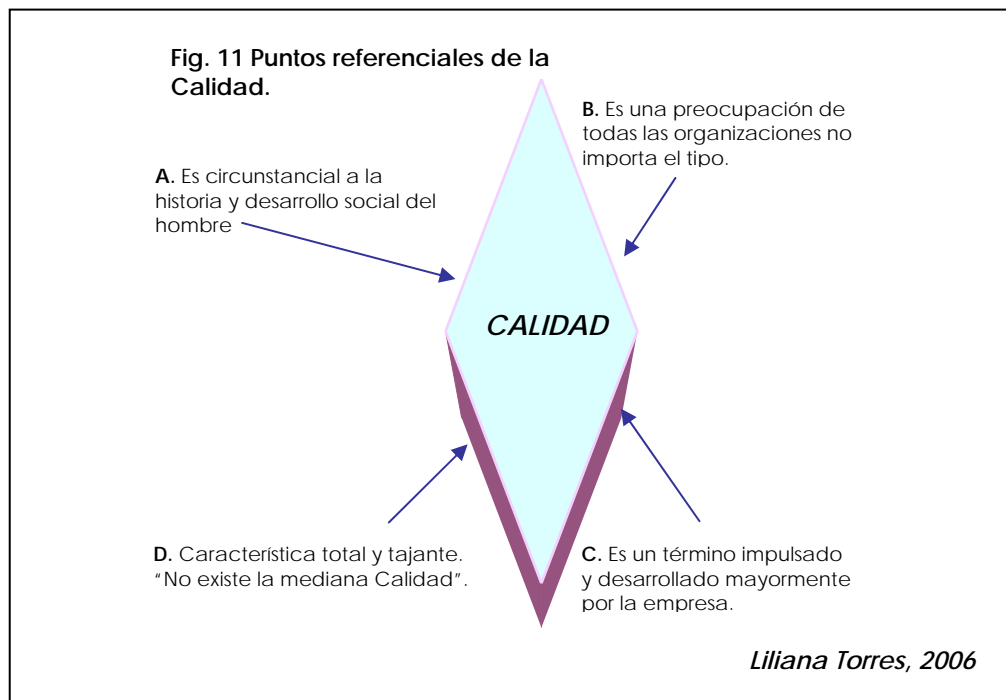
⁵⁸ Esta tipología es la propuesta por Talcot Parsons, (1902-1979), sociólogo estadounidense, cuyas teorías acerca de los mecanismos de la acción social y los principios organizativos contribuyeron al desarrollo de la Sociología. Entre estas aportaciones se encuentra la clasificación de las organizaciones en cuanto a la función o propósito publicada en su obra *Structure and Process in Modern Societies*. (LITTERER, pág. 58).

administración de la Calidad total es una idea que se ha tomado en préstamo de la industria⁵⁹ .

Tanto la definición de calidad como los enfoques de gestión están ligados a la idea empresarial aunque esto no es condición para ser las únicas organizaciones beneficiadas por adoptar medidas para alcanzarla.

4. Finalmente, la Calidad es una característica tajante de los productos o servicios o bien de las organizaciones. Es poco válido hablar de un producto de "mediana calidad", pues en este caso se trataría de un producto sin requisitos puestos por la empresa y demandados por los públicos para satisfacer sus expectativas y mantenerse en competencia con otros. Un producto o servicio es o no de calidad, si se clasifica como mala es que definitivamente no la tiene.

Los puntos anteriores son las condiciones particulares a tomar en cuenta para definir calidad, esquemáticamente pueden representarse con la siguiente figura:



⁵⁹ OMACHONU, Vincent K. *Principios de la Calidad Total*, Ed. Diana, México, 1995, pág. 17.

Con estos puntos de referencia se abordará la definición de Calidad.

3.1.1 Definición de calidad.

La norma ISO 8402 propone una definición "la Calidad es un conjunto de propiedades y características de un producto o de un servicio que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades (de los clientes) expresadas o implícitas por un cierto precio⁶⁰".

Otra definición es la planteada por la American Society for Quality (ASQ) quien dice que la Calidad es el "conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente⁶¹".

En ambos casos, el término calidad alude al conjunto de atributos o rasgos distintivos relacionadas con un producto o servicio (e incluso es posible hablar de Calidad en relación con las personas) estas permiten evaluarlo y distinguirlo como el mejor frente a otros de su tipo. Es un concepto usado por los públicos de una organización para valorar calificar y comparar las características de sus productos*.

Por eso las organizaciones se preocupan por resaltar la calidad de sus productos y servicios por lo que se puede identificar en la comunicación establecida con sus públicos externos basada en dar a conocer los atributos y ventajas de éstos sobre otros de su misma especie.

Hablando de esta comunicación en cuanto a productos, las compañías dedicadas a la elaboración de lácteos, resaltan las características de éstos en cuanto al aporte nutrimental, de energía y salud proporcionadas a quienes los consumen.

⁶⁰ **ACADEMIA** de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, *Apuntes de Administración para la Calidad total*, Ed. UNAM/FCyA. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, C.U., 2003, pág. 38.

⁶¹ **RUIZ** Caneca López, José. *Op. cit.*, pág. 17

* El modo en cómo se gestione da lugar a los momentos de evolución de la Calidad y su forma de buscarla a través de los procesos de la organización.

Asimismo lo hacen en la industria automovilística, las armadoras se preocupan cuando publicitan un nuevo coche por resaltar, la potencia, el rendimiento, el espacio y el confort que brindan a quien lo aborda.

En cuanto al servicio se encuentran organizaciones que compiten por dar una atención personalizada, con rapidez y precisión. Y aún en aquellas únicas en su tipo como las gubernamentales, recurren al argumento de la *calidad* para aludir a sus esfuerzos por ser más eficaces y eficientes en el cumplimiento de su labor.

Un ejemplo de lo anterior es ***La Cruzada Nacional por la Calidad en los Servicios de Salud***, programa del sexenio del Presidente Vicente Fox Quezada (2000-2006) cuyo objetivo principal es la búsqueda de la Calidad en los servicios médicos y de salud brindados por instituciones dedicadas al cuidado de la ésta como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Así gracias a los esfuerzos puestos en marcha de los procesos de ésta institución, los usuarios cuentan con una mejor atención médica en comparación a cómo eran atendidos, esto a partir del mejor uso de los recursos disponibles. Ejemplo de esta mejora en el servicio es el control médico llevado en un carné específico para cada edad del paciente, donde se vigila además de las consultas los servicios médicos complementarios para una salud vigilada en conjunto para la prevención de algunas enfermedades.

También en cuanto a servicio, pero dado por el sector empresarial se encuentra la amplia competencia de las empresas de servicio de telefonía móvil por ofrecer a sus públicos en su servicio, la mayor cobertura, rapidez de comunicación cuidando siempre el mejor precio.

Estos ejemplos son muestra de la importancia de la calidad sin distinguir si se trata de organizaciones con fines de lucro o no lo relevante para ellas es distinguirse a partir de la "Calidad" conferida en sus productos para satisfacer e incluso sobrepasar las expectativas de quien hace uso del servicio o consumen el producto.

Además las organizaciones están cada vez más preocupadas por resaltar esta característica de sus productos o servicios pues el entorno en el cual se

desarrollan es más complejo y ésta las ayuda a poder ser más competitivas y a fortalecer su imagen logrando la preferencia de sus públicos.

Calidad es la suma total de ciertas características o propiedades distintivas de un producto o servicio. Por ello, puede definirse a partir de los siguientes aspectos:

a) Sus rasgos o atributos físicos y palpables. Mismos que le ayudan a cumplir con su promesa básica, es decir para que sirve, un auto como medio de transporte, los alimentos para saciar el apetito, las bebidas para calmar la sed; la telefonía móvil para comunicarse, las instituciones bancarias para ahorrar o invertir, los hospitales para prevenir o curar problemas de salud y las escuelas para brindar educación.

b) La conformidad o continuidad del proceso, en este caso, la Calidad es entendida respecto al proceso por el cual se produce Garvin (1988), Reeves y Bendar (1994) hacen una síntesis en este sentido y especifican que "el objetivo de las empresas manufactureras era conseguir la producción en masa de productos iguales y sin defectos⁶²"

En este caso se trata de una definición ligada al cumplimiento del proceso de una organización: producir o servir, sin hacer caso de la eficiencia que deben aplicar para ello. La preocupación por la calidad se referencia hasta el final del proceso y no en el desarrollo de este.

c) La calidad respecto a la expectativa de quien consume el producto o usa el servicio, en la definición de Calidad de la ISO 8402, satisfacer y superar las expectativas de los clientes es un requisito de la Calidad, sin embargo esta no puede ser la única característica que la defina pues rebajaría a la Calidad a un término subjetivo dependiente del juicio de quien lo consume y la alejaría del ámbito de la gestión de la organización para la producción del producto y servicio.

d) Relación de la calidad y el precio, esta es una de las características más relevantes para la definición y determinación de la Calidad, generalmente la búsqueda de los públicos consumidores o usuarios del producto o servicio se centra

⁶² MORENO Luzón, María D. et all, *Gestión de la Calidad y Diseño de Organización. Teoría y Estudio de Casos*, Ed. Prentice Hall, Madrid. 2001, pág. 8.

en hacer cumplir la promesa básica del producto definida por su función utilitaria, este también debe ser duradero, sin variaciones y con un precio acorde al beneficio o beneficios brindados. Frente a la gama de posibilidades siempre se busca el mejor precio de acuerdo a las características ofrecidas.

Por último existe un aspecto global a partir del cual se entiende la calidad; se da cuando entendemos a la Calidad como sinónimo de excelencia.

e) La calidad en referencia a la excelencia*⁶³, es el espectro más amplio para definir a la Calidad, pues es el concepto "más genérico e integrador de las formas de entender la Calidad, al ser un concepto de uso general y denotar que es lo mejor posible, la Calidad como excelencia es un objetivo que permite y exige incorporar el compromiso de todos los integrantes de la organización; y que si es reconocido pro el mercado, será fuente de ventaja competitiva vía diferenciación (Garvin 1984)⁶⁴".

Desde esta idea la calidad la tienen productos o servicios de excelencia los cuales la integran por su producción cuidadosa, características físicas combinadas con un precio competitivo. Siendo el mejor o excepcional en su tipo en la evaluación de sus públicos.

Un ejemplo de esto es el publicado en la revista *Contacto de Unión Empresarial* al referirse al tequila Antiguo Herradura, "puesto en circulación con motivo de la celebración de los 125 años de la Casa Herradura ⁶⁵". En la nota acerca de esta edición de tequila, se resumen las características que respaldan la Calidad del producto. Concentrados en esta tabla, los aspectos anteriormente descritos alrededor de un producto en relación a este son los siguientes:

* En términos genéricos un producto o servicio excelente reúne las características necesarias para ser el mejor en su tipo; por otra parte ...

⁶³ "En términos de Calidad, un producto o servicio es excelente "cuando se aplican, en su realización, los mejores componentes y la mejor gestión y realización de los procesos" (MORENO Luzón: pág. 12)

⁶⁴ *Ibid.*, pág. 12

⁶⁵ **CONTACTO** De unión empresarial. Núm. 162, Agosto 2004, México, Año 12, pág. 17.

<i>a) Atributos físicos</i>	<i>b) Proceso de elaboración</i>	<i>c) Expectativas del cliente</i>	<i>d) Precio</i>	<i>e) Excelencia</i>
-100% agave azul	-Se seleccionan las mejores plantas del valle de Amatitán bajo un estricto control de Calidad	*		✓
-Reposado en barricas de roble blanco	-Cuidadosamente reposado	*		✓
-Sabor suave, honesto y natural.	=	-Satisface los paladares de los conocedores del verdadero sabor del tequila. - Y es "una receta de la familia a través de los años, como un gesto de agradecimiento para sus consumidores, siempre merecedores de la mejor Calidad.	* En relación a las características del producto el precio es el merece pagar por un producto como este.	✓
Tabla 1 La calidad como excelencia				<i>Liliana Torres, 2006</i>

Después del análisis de los diferentes aspectos relevante alrededor de la Calidad, en suma se puede definir como *el conjunto de atributos o características gracias a las cuales un producto alcanza, satisface e incluso sobre pasa las expectativas de sus públicos y por lo cual se distingue como mejor o excelente en su tipo.*

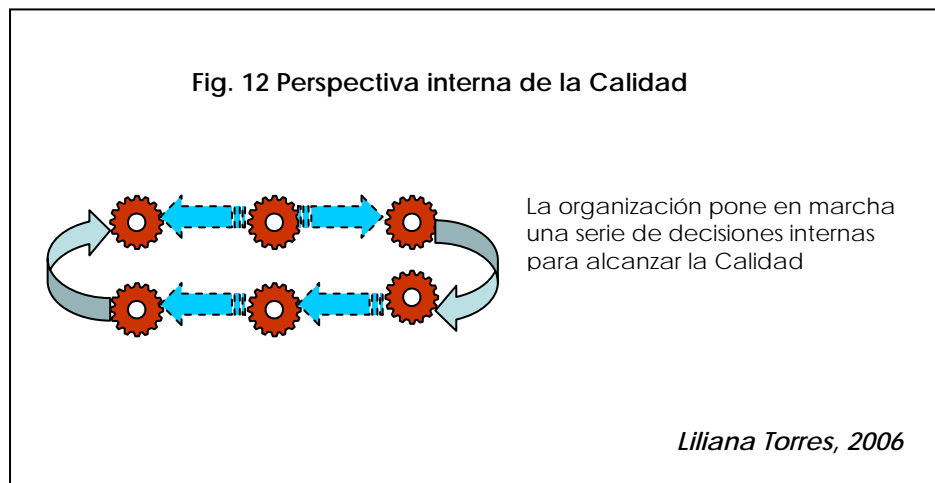
Como se puede ver en la tabla referente al Tequila Herradura la calidad en un producto es una construcción determinada en varias dimensiones. De manera interna las organizaciones puntualizan las características de su producto para ser considerado como de calidad, sin embargo al exterior de la organización una serie de demandas por parte de sus públicos y consumidores tienen ciertas expectativas del producto y servicio que recibirán.

3.1.2 Perspectivas de la calidad. *

Las perspectivas de la calidad se dan de acuerdo con el ámbito de definición de la Calidad ya sea por decisión y participación única de la dirección y procesos de las organizaciones o de las demandas hechas desde el exterior en virtud de las expectativas que se tiene del *out put final del sistema*.

a) La perspectiva interna de la calidad, b) La perspectiva externa c) La perspectiva global:

- a) **La perspectiva interna**, está ligada a la importancia de los costes y la productividad de elaborar un producto tratando siempre de respetar lo pactado con el cliente: este recibirá lo esperado con un precio justo. Es una dimensión donde la Calidad depende de los procesos y las decisiones tomadas al interior de la organización.

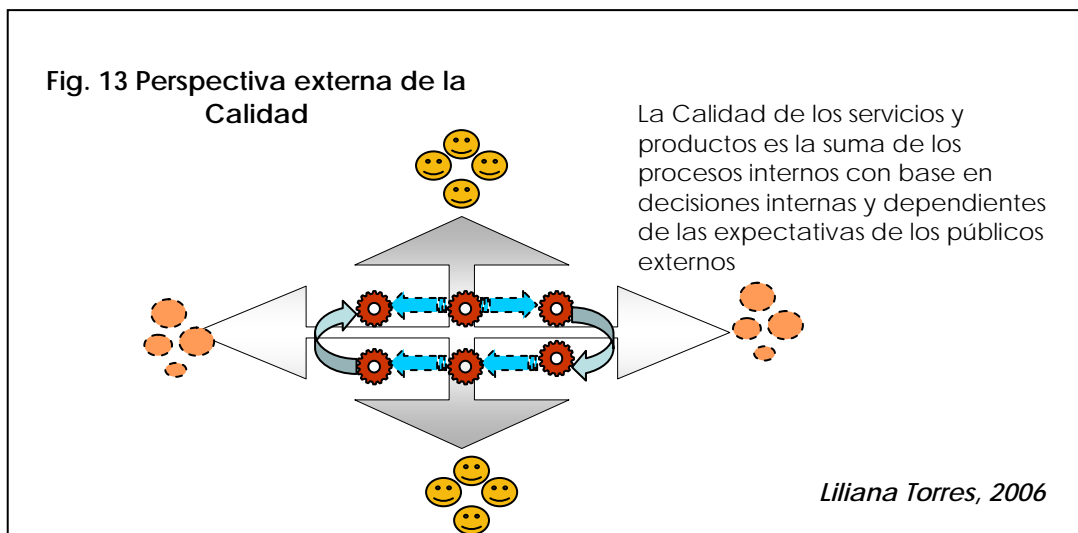


- b) **La perspectiva externa**, asume ante un entorno competitivo, y un constante cambio tecnológico, la modificación constante de los gustos y las expectativas de los clientes. Para satisfacerlos hace falta una constante comunicación con los mismos para conocer realmente el espectro de

* El análisis de las perspectivas de construcción de la Calidad esta basada en la propuesta hecha por María D. Moreno Luzón, Fernando J. Peris y Tomás González en el texto **Gestión de la Calidad y Diseño de Organización. Teoría y Estudio de Casos**: 2002, pág. 12.

Calidad con base al cual evaluarán los productos o servicios que las organizaciones ofertan.

Es una dimensión en la cual las decisiones sobre la organización, dirección, coordinación y evaluación de los procesos y de la calidad final del producto se determinan a partir de la información recibida del entorno.



c) **La perspectiva global**, abarca los dos anteriores la organización es excelente porque satisface las necesidades de todos los grupos de influencia relacionados con ella, y además con criterios de eficiencia.

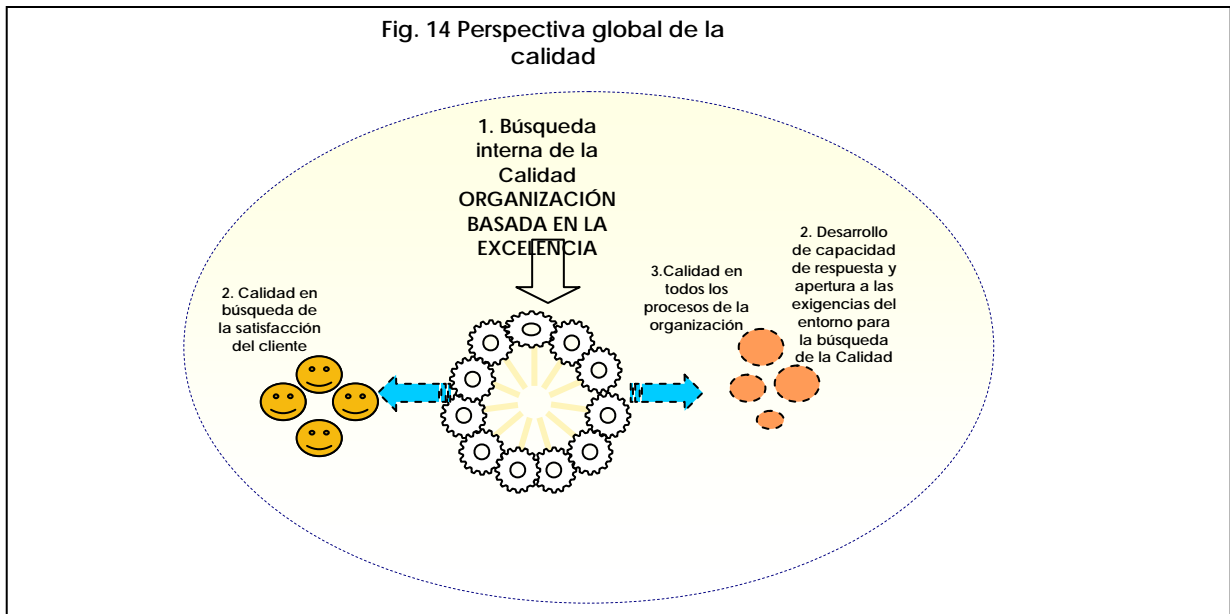
Ésta última es la suma de la dimensión interna y externa. La perspectiva global de la calidad propone determinar la calidad a partir de decisiones internas, combinadas con la vigilancia constante de las necesidades y expectativas del cliente. Alcanzándola a partir de coordinar sus esfuerzos internos, estando atento de las demandas de las demandas de sus públicos para poder dar respuesta eficaz y eficiente a sus expectativas y necesidades con respecto al uso de productos y servicios.

Para ser excelentes desde esta perspectiva la Calidad no es sólo una meta del área de producción (cuidando cumplir ciertas características) sino procurar la interrelación de todas las unidades del sistema en razón del desarrollo de un proceso de mejora y calidad continua donde todos los miembros de la organización se coordinen para la puesta en marcha de procesos eficaces y eficientes ofertando en el mercado productos y servicios se cuyas características en suma sean las

necesarias para satisfacer a sus usuarios y consumidores pero además mantenerse competitivas en el amplio espectro del entorno.

Se trata en general no sólo de hacer cosas o brindar servicios uniformes sino de cuidar todo el proceso mejorándolos continuamente.

Es la suma de las dimensiones interna y externa encontrando un equilibrio para el desarrollo de procesos adecuados en pro de la tanto de la eficacia como de la eficiencia y competitividad, cuidando los costos costes de la producción de un bien o servicio en virtud de la prevención de los errores a partir de la mejor forma de llevar a cabo las tareas y funciones del sistema. Logrando así desarrollar productos y servicios cuyas sumen las características necesarias para distinguirse como el mejor o excelente en su clase, superando así las expectativas de los públicos sobre de ellos.



El proceso número uno indica la Calidad desde la perspectiva interna de la búsqueda de mejores procesos de producción (más eficacia) con mejores costos (eficiencia).

El número dos es la perspectiva externa de acuerdo a la consideración de los públicos externos y sus exigencias en búsqueda de alcanzar la satisfacción de sus expectativas. *Eliana Torres, 2006*

El número tres es el engranaje global de las dimensiones internas y externas en donde se involucran ambos procesos en la producción de bienes o servicios

distinguibles por su calidad dentro de la amplia gama de posibilidades frente a los públicos de cualquier sistema organizacional

La forma de gestionar la calidad ha evolucionado en cuatro niveles de acción, a) la inspección, b) el control, c) el aseguramiento y d) la Calidad total estos cuatro se distinguen como enfoques de gestión de la Calidad. En cada uno de los cuales es posible distinguir la participación de la comunicación.

3.1.3 Enfoques de gestión.

La necesidad e importancia de la Calidad así como la forma de alcanzarla en las organizaciones ha evolucionado; así es posible hablar de cuatro etapas o enfoques de gestión de la Calidad: 1) Inspección, 2) Control estadístico, 3) Aseguramiento y 4) Calidad total.

Cada una de estas etapas es complementaria a la anterior y se desarrollan como formas distintas de gestión en búsqueda de la calidad, como consecuencia a los cambios del entorno socio político y económico.

“Esta evolución se produce sin rupturas, e incluso la aplicación de unos enfoques u otros puede ser simultánea en la práctica, por parte de la empresa; aunque existen saltos cualitativos importantes al pasar de un enfoque a otro⁶⁶”.

Dicho progreso tiene relación con la orientación dada la calidad así como con la dimensión de ésta (interna, externa o global) y no con una ruptura entre cada estadio. Esta idea de orientación se resume en el siguiente cuadro adaptado de James (1997) en el cual se agregará una tercera columna se refiere a la dimensión o perspectiva de la calidad.

⁶⁶ MORENO Luzón, María D. et all, *op. cit.*, pág. 19.

Enfoque o etapa	Orientación	Dimensión/Perspectiva
1) Inspección	A los productos	Interna
2) Control estadístico	A los procesos	Interna – Externa
3) Aseguramiento de la Calidad	A los sistemas	Global
4) Gestión de la Calidad total	A las personas	Global /Estratégica

En cada una de estas etapas la comunicación juega un papel determinado a través de su intervención con distintos niveles y enfoques dentro de los procesos puestos en marcha para asegurar la calidad de sus servicios y productos.

La comunicación puede ser sólo un factor lineal y operativo dentro del control de calidad o el eje de unión entre la “organización red”, necesaria para alcanzar la gestión de Calidad total.

A continuación se analizará cada una de estas etapas en relación a las condiciones del entorno, las características de las organizaciones, sus procesos y por tanto la orientación e intervención del “patrón organizador⁶⁸”, la comunicación.

1) Inspección de Calidad.

Se desarrolla en las organizaciones de finales del siglo XIX y principios del XX donde imperaba la gestión bajo sistemas de administración científica, la preocupación por la calidad se ligaba con el hecho de desechar antes de estar en el mercado las piezas o productos con defectos o deficiencias en cuanto a lo marcado por los requisitos de producción.

Es la primera etapa en la evolución de la búsqueda de la Calidad, inicia en los talleres o gremios artesanales.

Estos talleres nacieron y se desarrollaron en un entorno con baja competencia, poca demanda y estabilidad económica de los mercados. Por esta razón, la Calidad

⁶⁷ *Ibidem*, pág. 21.

⁶⁸ JIMENEZ García, Jesús, *op. cit.*, pág. 7.

era examinada, cuando el producto estaba terminado, cuidando cumplir con las características prometidas al público.

Por ejemplo si se tratase de un taller dedicado a la confección de zapatos, una vez terminada la fabricación de éstos se evaluaban para no presentar defectos con respecto a los estándares y características definidas por la organización. Esto sin haber cuidado el proceso de elaboración de dicho producto.

“Los métodos de producción de aquellos tiempos eran rudimentarios en el mejor de los casos. Los productos se elaboraban a partir de materiales no estándar, con métodos que tampoco eran estándar. El resultado de eso eran productos de Calidad muy variable. Las únicas normas reales que se aplicaban eran las medidas de dimensiones, de peso, y, en ciertos casos, de pureza. La forma más común de control de la Calidad era la inspección que realizaba el comprador⁶⁹”.

Esta etapa madura con las ideas que “fueron desarrolladas a través de la organización científica del trabajo de F.W. Taylor, que más tarde desplegaría Henry Ford para dar solución a los problemas de la Calidad relacionados con la búsqueda de la conformidad respecto a las especificaciones en la cadena de producción de las piezas en procesos⁷⁰”.

Si las organizaciones estaban gestionadas bajo la idea de la administración científica, donde el control riguroso de los procesos y el énfasis en la producción mecánica de los mismos eran la guía de todo el sistema, la inspección de Calidad sólo corresponde a este se procura al final de la línea de producción, cuando los productos estaban terminados y su objetivo primordial no entregar en las manos de los usuarios productos defectuosos de a cuerdo a lo básicamente planteado en la idea de la producción.

La Calidad entonces, esta orientada al producto sin importar cómo se dio el proceso para llegar a ello, los costes de producción o el uso hecho de los recursos disponibles.

⁶⁹ OMACHONU, Vincent K. *op. cit.*, pág. 6.

⁷⁰ RUIZ Caneca López, José. *op. cit.*, pág. 3.

La dimensión de la calidad es interna pues esta estará determinada por los estándares marcados por quien controla la etapa de producción. Describiendo puntualmente las características del producto antes de salir al público evitando reciba bienes o servicios defectuosos.

Este tipo de producción permite la relación directa de la organización con el usuario del producto o servicio, esta conoce perfectamente las necesidades y expectativas de sus públicos; la procura e inspecciona al final de la realización del producto evitando piezas con errores o defectos, sobre todo al llegar a las manos de los públicos externos.

Se trata de los procesos de producción rudimentarios prácticamente artesanales donde la comunicación es lineal y directa entre proveedor (organización) y cliente. Los mensajes entre ellos son totalmente operativos con un objetivo claro: la satisfacción de una necesidad. En cuanto a este objetivo la actitud de las organizaciones (emisores) es reactiva pues espera la opinión del consumidor con respecto a la calidad de su producto y en virtud de ello toma medidas para seguir cumpliendo con sus expectativas. El cliente expresa en el momento de la compra su conformidad o inconformidad con el producto.

No hay durante el proceso de producción un papel determinante de la transmisión de mensajes en la persecución del objetivo lineal. En resumen en esta primera etapa, la de la inspección de la calidad "el foco es el producto, el tiempo de producción e intercambio entre cliente y organización es de corto plazo, la responsabilidad es directamente de la factoría, la meta es hacer el producto correcto, es un modalidad reactiva⁷¹"

De esta forma la Calidad se procura en el o los productos finales y no en el proceso seguido para llegar a él, incluyendo el de comunicación. En esta misma tendencia se suma a la inspección de Calidad, el *control de Calidad*.

⁷¹ **ALBORS** Garrigós, José, *Gestión y Organización de empresas*, Editado por la Universidad Politécnica de Valencia, Madrid, pág. 293. Cuadro de diferencias entre las etapas de gestión de la Calidad.

2) Control estadístico de la Calidad.

Al aumentar el volumen de producción, la demanda de los públicos y los modos de producción, los encargados de vigilar la calidad de los productos detectan la necesidad de no sólo inspeccionarla sino de encontrar métodos de medición resumidos para detectar las variaciones o errores identificando las variaciones del producto a través de procesos estadísticos.

Este sigue siendo un método de control medido al final de la producción donde el objetivo es encontrar las fuentes de las variaciones finales en el producto o servicio a través del control; la pretensión es *hacerlo bien a la primera* para evitar acrecentar los costos a través de la detección de la fuente de los defectos del producto final.

Para ello se desarrollan modelos de control estadístico los cuales sirven de pauta tanto para la detección como el control de las variaciones presentadas a lo largo del proceso. En estos términos un "fenómeno está controlado cuando con base en las mediciones estadísticas nos percatamos de las variaciones y podemos incidir en las mismas⁷²"

Dichos controles se empezaron a poner en práctica en 1931, Walter Shewhart encabeza en Bell Telephone Laboratories⁷³ los primeros esfuerzos por reconocer las variaciones* entre las piezas o productos pues éstos debían ser idénticos o uniformes de acuerdo a las especificaciones marcadas por la línea de producción. Se trata de distinguir las fluctuaciones aceptables de las aquellas constantes e indicativas de un problema de Calidad midiéndolas y controlándolas a partir de métodos estadísticos para reconocer fácilmente cuando las diferencias superan el rango de lo aceptable en los parámetros marcados como de calidad.

⁷² LLANOS Rete, Javier, *Apuntes sobre calidad*, Taller de planeación, UNAM-FCPyS, 2001. Semestre 2001-2.

⁷³ MORENO Luzón, María D. et all, *op. cit.*, pág. 22

* Dentro de las variaciones ocurridas dentro de un proceso, existen variaciones de causa común, como son las propias del proceso, las siempre presentes y estables, así también aquellas que son predecibles. Por otra parte existen variaciones por causas especiales: las ajenas al proceso, no predecibles e inusuales y poco frecuentes.

Estos métodos estadísticos de medición de las fluctuaciones de la Calidad en los productos se desarrollaron ampliamente y permitiendo inspeccionar diferentes al final de la línea de producción, sin embargo hubo necesidad de ampliar el rango de acción del control de calidad, yendo más allá de la inspección en el último punto de la línea de producción, por esta razón el control de Calidad empieza a centrarse en cómo se dan los procesos necesarios para poner en el mercado un producto aceptable.

En cuanto a la dimensión de la calidad en el control estadístico, ésta empieza a ser de tipo externo debido al alejamiento de quien produce el bien o servicio del usuario final, consecuencia de la amplitud tanto en el volumen de producción como en la demanda de productos. Entonces las organizaciones tienen la necesidad de abrirse y considerar las condiciones del entorno en relación con la demanda de la Calidad en sus productos.

“En este sentido, si bien el control de Calidad representa un avance significativo respecto a la inspección, que es económicamente más eficiente, adolece todavía de los problemas del enfoque precedente: es rígido y mecánico, no es preventivo y se limita a las funciones productivas, no implicando al resto de la organización⁷⁴”.

La calidad sigue concentrada en el área de producción aunque ahora además de inspeccionar al final, también se controlan las posibles fluctuaciones, para ello se miden y conocen las variaciones, aunque todavía no se busca prevenir esos errores.

El enfoque de la comunicación en esta etapa se da en los niveles de inspección, en cuanto al cumplimiento lineal y reactiva de las órdenes necesarias para el cumplimiento de la producción más exacta de los productos, se trata de un enfoque funcional y operativo de la comunicación característica de “la organización funcional que ha imperado durante mucho tiempo en la empresa se caracterizaba

⁷⁴ *Íbidem*, pág. 23.

por el hecho de que cada persona estaba encargada de llevar a cabo tareas y funciones específicas⁷⁵”.

Una de las tareas y funciones específicas de la comunicación en el *control estadístico de los procesos para la búsqueda de la calidad* es la capacitación del personal, con el fin de contar con la mayor personal hábil en la inspección del producto así como en el control de las fluctuaciones.

“Un ejemplo extremo de este método fue la fábrica Hawthorne Works de Western Electric Company; en la época de su apogeo, en 1928, tenía 40.000 empleados en la planta de manufactura, 5.200 de los cuales estaban asignados al departamento de inspección⁷⁶”.

En conclusión las organizaciones dedicadas únicamente al control estadístico de la calidad siguen sólo reaccionando a las necesidades de sus clientes sin tomar en cuenta la participación colectiva de todos los miembros de la organización en torno al mejoramiento de los procesos; lo cual significaría naturalmente el desarrollo de procesos, productos y servicios de calidad.

El aumento de competencia en el entorno y la necesidad de una industria más exacta (en pro de economizar los costes de la no calidad) dan lugar a un cambio del control al aseguramiento de la calidad.

3) Aseguramiento de la Calidad.

Posteriormente durante las décadas de los 50 y 60, imperaba la industria militar, y una crisis política y económica mundial, consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, el *aseguramiento de la calidad* busca ofrecer productos con las especificaciones dadas a partir de la planificación y diseño del producto de la organización a través de la prevención de errores.

Se enfoca no sólo a detectar y medir las fluctuaciones o diferencias en los productos. En el aseguramiento de la calidad, la necesidad de reducción de costes consecuencia de una mayor precisión en la producción, así como la alta

⁷⁵ JIMENEZ García, Jesús, *op. cit.*, pág. 8.

⁷⁶ OMACHONU, Vincent K., *op. cit.*, pág. 6.

competitividad características de la industria de los años cincuenta y sesenta hacen necesario no sólo se controlarla y medirla sino asegurarla a partir de la definición exacta y control de todos los procesos que intervienen en la elaboración del *out put final*.

Se define como "un sistema que pone énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento del envío al cliente, y concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permitan la obtención de productos conforme a unas especificaciones (Conti, 1993; Dale, 1994; Goetsch y Davis 1994) ⁷⁷".

Las diferencias del tratamiento y las necesidades del sistema para adoptar este enfoque de calidad son notables, pues en contraste con las dos etapas anteriores:

La dimensión ya en esta etapa es global, pues no sólo el cuidado de la manufactura de un producto o servicio se procura al final de la cadena de producción (por su puesto antes de ser entregada al cliente), ahora se vigilarán cada uno de los procesos necesarios para obtener un producto de acuerdo con los requerimientos para asegurar la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Con la idea de asegurar la obtención de un *excelente* producto, en esta etapa la calidad está basada en la planeación de los procesos y no sólo en la corrección o control de los errores.

En consecuencia de lo anterior, a orientación de este enfoque esta puesta en el sistema pues para asegurarla en el producto final se debe prevenir, vigilar y controlar la calidad a nivel global y no sólo cuando el producto esta terminado. Se cuida pues además de la uniformidad de los productos, la uniformidad en los procesos.

La responsabilidad de la calidad no recaerá sólo en los encargados de la producción sino en toda la organización por lo tanto se trabaja con una idea sistémica en su búsqueda.

⁷⁷ *Íbidem*, pág. 23.

Finalmente a partir de la idea sistémica de asegurar el conjunto de características necesarias para ser excelente a partir de la participación de todas las partes de la organización, se vuelve necesario la búsqueda de la participación y compromiso por parte de sus miembros para asegurar un producto con todas las especificaciones planeadas desde su diseño hasta la entrega al usuario final.

La comunicación tiene otro papel además del operativo de la inspección de la Calidad (en relación directa con el cliente), o el táctico del control estadístico (capacitación del personal), pues en el aseguramiento de la Calidad las organizaciones buscan establecer relaciones y mensajes preactivos con sus públicos no sólo reaccionando a sus peticiones sino previniendo cómo cumplir con sus expectativas.

La organización considera las opiniones, reacciones y necesidades de sus públicos en el momento de planear los procesos para no sólo reaccionar ante su rechazo o aprobación frente a la calidad de sus productos y servicios.

Pues al recuperar la gerencia de la empresa la responsabilidad de asegurar la calidad con la unión de todas las áreas, los mensajes deben de ser estratégicos y corresponder al plan general del cual se desprenderán líneas de acción particulares necesarias para provocar a integración de todos sus miembros y el sentimiento de responsabilidad del desarrollo de procesos de calidad; se busca el compromiso constante con la procuración de ésta como característica del sistema.

“En esta tercera etapa, era importante formar personal especializado comprometido en asegurar la Calidad. Para ello debe haber un compromiso por parte de la administración y se pone en relieve la importancia de la alta gerencia en este compromiso para asegurar además mayor productividad, posicionamiento y acaparamiento del mercado⁷⁸”.

El espectro de la calidad se vuelve más amplio y ya pues no sólo se inspecciona en el producto final sino que se procura y controla en todos los procesos

⁷⁸ LLANOS Rete, Javier, *Apuntes sobre calida. Evolución de la Calidad*, Taller de planeación, UNAM-FCPyS, 2001. Semestre 2001-2.

3. De la calidad a la Calidad total.

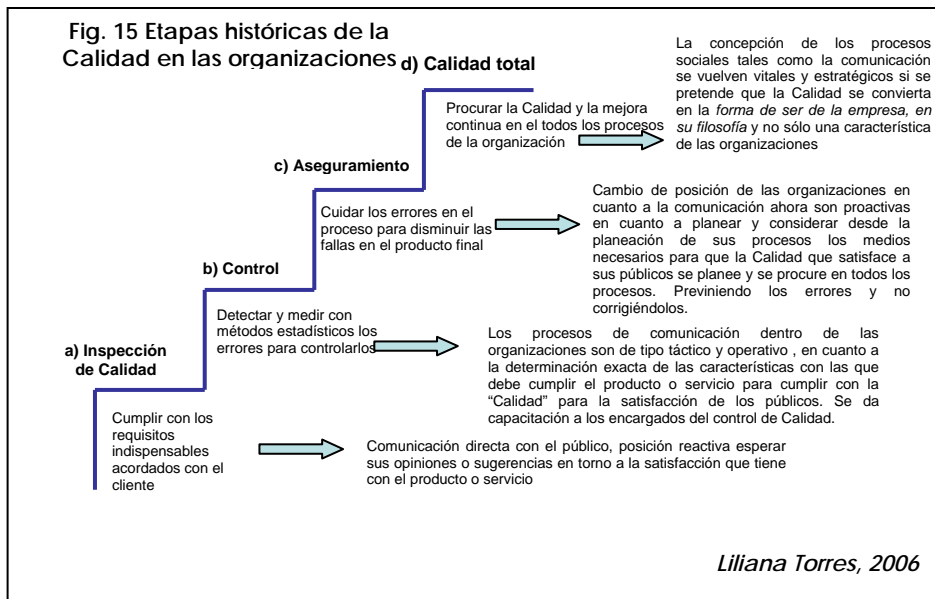
necesarios para alcanzar una *output* excelente. Se vuelve entonces estrategia de la organización y por tanto involucra desde la planeación, el desarrollo y la producción del producto. En esta idea el intercambio de mensajes entre las unidades funcionales de la organización son vitales como impulsores y generadores de la unión entre las partes para la búsqueda del aseguramiento de la calidad.

En la evolución de los modos de gestión de la calidad en las organizaciones se vuelve cada vez más necesaria la participación del sistema total hasta llegar a un punto donde la calidad debe ser parte intrínseca de toda la organización esta es la cuarta etapa: **la Calidad Total**.

El cambio en la concepción y consideración de la calidad dentro de la gestión de las organizaciones es consecuencia natural de todos los impactos concibiéndolos como sistemas abiertos en constante interrelación con el entorno.

Dando lugar a un progreso paulatino en el cual una concepción de calidad es parte de otra hasta complementarse en un punto donde la empresa realice todas sus acciones en virtud de la mejora continua para la búsqueda de la satisfacción de sus públicos repercutiendo en su competitividad frente a otras.

La evolución en las formas de gestión de la calidad y el papel de la comunicación se expresa en la siguiente figura.



El último enfoque; el de la gestión de Calidad total, constituye un sistema y modo específico de planeación, organización, coordinación y evaluación de los procesos internos, se constituye como una forma de ser específica es necesario entonces entender sus características y principios.

3.2 Calidad total: Condiciones del entorno.

Como lo expresa su propia evolución histórica, la calidad ha sido una preocupación fundamental de las organizaciones siendo una característica para la permanencia y competitividad dentro de su entorno.

Bajo esta premisa se desarrollaron progresivamente métodos y técnicas precisas para alcanzar la meta última de ofrecer a los públicos productos de calidad, sin embargo la conjunción de características como un entorno más complejo, la globalización de los mercados y la implementación de mayores tecnologías en los procesos de producción, dieron lugar a un cambio importante en la concepción de la calidad para las organizaciones y sobre todo el modo como debía administrarse dando lugar a la Calidad total.

Tal evolución constituye también para los sistemas organizacionales un cambio drástico en la forma de planear, organizar, dirigir y evaluar los procesos. Ahora deben hacerlo bajo un esquema especial: la Calidad total.

La Calidad total se plantea como un modo específico de gestión*, es decir como una forma de acción mediante la cual el sistema planea, organiza, coordina y evalúa las acciones necesarias poner en práctica para el desarrollo de los proceso para obtener el producto o servicio específico ofrecido por la organización al entorno.

No es una técnica aislada para asegurar productos o servicios de excelencia con el fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los públicos de las organizaciones sino una forma de gestión: ***la gestión de Calidad total.***

* El término se definió en el primer capítulo como conjunto de decisiones y acciones para el logro de objetivos previamente establecidos (BELTRÁN Jaramillo: 1999, pág. 24), encierra en sí mismo la idea de acción de tal modo que la gestión representa para las empresas el modo esencial de actuación y desarrollo de sus procesos.

En los sistemas se avanza de la implantación de técnicas y métodos específicos *a la gestión de y para la Calidad total* es decir, *a la búsqueda constante de la mejora continua de sus procesos a través de la procuración de la excelencia en cada uno de los procesos.*

La evolución corresponde a los cambios del entorno, la Calidad total se desarrolla como propuesta de gestión con condiciones específicas en el contexto político, económico y social.

La Calidad total nace en la industria como consecuencia de los cambios socios políticos y económicos del entorno, ocurridos en la década de los ochenta.*

Época en la cual se acrecentó la preocupación por la calidad en los productos y servicios presentándose así la suma evolutiva de las técnicas de inspección, control y aseguramiento dentro de un modelo global y sistemático: la Calidad total.

Tal modelo se genera a partir de ciertas condiciones como son:

A. En primer lugar un entorno cada vez más dinámico e interconectado resultado de la apertura de los mercados a nivel mundial (globalización) y de la rapidez y avance tecnológico del intercambio de información lo cual permite la interrelación casi inmediata de las organizaciones.

B. La alta competitividad entre las organizaciones provocadas por un crecimiento global en las actividades económicas y la proliferación de sistemas con ofertas similares; dando lugar a la competencia entre ellas.

Además la competencia es global como consecuencia de la apertura de los mercados a nivel internacional, poniendo a las empresas y demás organizaciones locales a competir abiertamente en otros mercados. Esto representa por un lado, la oportunidad de desarrollo más amplio y por otro un nivel más alto en las exigencias

* Ya antes se aclaró que la calidad nace y se desarrolla primordialmente en la industria. Aunque sea una búsqueda constante en otro tipo de organizaciones *el término calidad es un término tomado de la industria.*

de competencia con sistemas constituidos en condiciones económicas y políticas distintas a las locales.

Ejemplo de dicha oportunidad de intercambio comercial y organizacional mundial son las aperturas propiciadas a fines del siglo XX, por los gobiernos que están dispuestas a romper las fronteras y conformar bloques económicos más dinámicos y sin tantas barreras (del tipo arancelario) que permiten un intercambio más libre entre distintas naciones.

De tal forma es "característica de esta época la configuración de bloques económicos muy definidos: la Comunidad Europea; el Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México; la Cuenca del Pacífico; el Grupo de los Tres: Colombia, México y Uruguay, dichos mercados crean nuevas oportunidades de desarrollo para las empresas con miras al siglo venidero, cuando ya no será garantía alguna el éxito obtenido con los esquemas anteriores de proteccionismo y sustitución de importaciones en los mercados locales⁸⁰".

En consecuencia natural a dicha apertura y mayor competencia, las organizaciones deben replantearse de manera interna respecto a la toma de decisiones a largo, mediano y corto plazo (proceso de gestión). Para buscar bajo ciertos principios la oportunidad de responder a las necesidades de públicos con características diferentes a las de los locales.

Además el fenómeno del intercambio libre y global las obliga a buscar métodos y técnicas de gestión para acrecentar su capacidad de respuesta ante los cambios e inestabilidad de su contexto.

En este sentido la Calidad total es impulsora de la capacidad de reacción representando una oportunidad para las organizaciones de seguir siendo efectivas y competitivas. **C.** Sumada a las dos anteriores las organizaciones enfrentan junto con la globalización de los mercados una crisis económica (de consumo), pues a la par de la apertura y rapidez de los mercados, se exterioriza una crisis económica de

⁸⁰ **MARIÑO** Navarrete, Hernando *Planeación Estratégica de la Calidad total*, Tercer Mundo Editores, Colombia, 1993, pág. 22.

los mismos reduciendo de manera importante el público real y potencial con posibilidades adquirir o requerir de los servicios y productos ofrecidos.

Estos clientes o públicos son cada vez más exigentes, "con expectativas y necesidades cambiantes y cada vez más elevadas⁸¹".

El aumento en las exigencias es consecuencia de la mayor conciencia de los públicos de sus derechos como consumidores. Las relaciones de los públicos con las organizaciones son cada vez más racionales y concientes.

Desde el primer momento, los públicos elijan a la organización; con la cual se relacionan, con un conocimiento más racional de lo ofrecido por esta y por ello vigilen cuidadosamente el cumplimiento de las promesas de un producto o servicio. Determinando a partir de ello la continuidad de sus relaciones.

Por otra parte los públicos ya no sólo determinan la elección de un producto o servicio sólo por sus propias características sino por las condiciones en las cuales lo reciben de tal forma; "cada vez exigen más, no sólo del producto que compran, también de la forma como lo reciben, es decir, del servicio que le prestan. En consecuencia está dispuesto a cambiar su proveedor habitual si encuentra otro que satisfaga mejor sus necesidades y expectativas, con frecuencia sin que le importen los bajos precios que le ofrecen, pues su criterio fundamental de compra es el valor (relación entre calidad y precio) obtenido con el producto, sea éste un bien o un servicio⁸²".

Por estas nuevas características de los mercados y de los públicos las organizaciones adoptarán a la Calidad total en dos sentidos, tanto para asegurar y acrecentar la mejor interrelación y satisfacción con ellos, así como para tratar en la medida de lo posible buscar su fidelidad frente a otras opciones presentadas por las demás organizaciones dispuestas en el entorno.

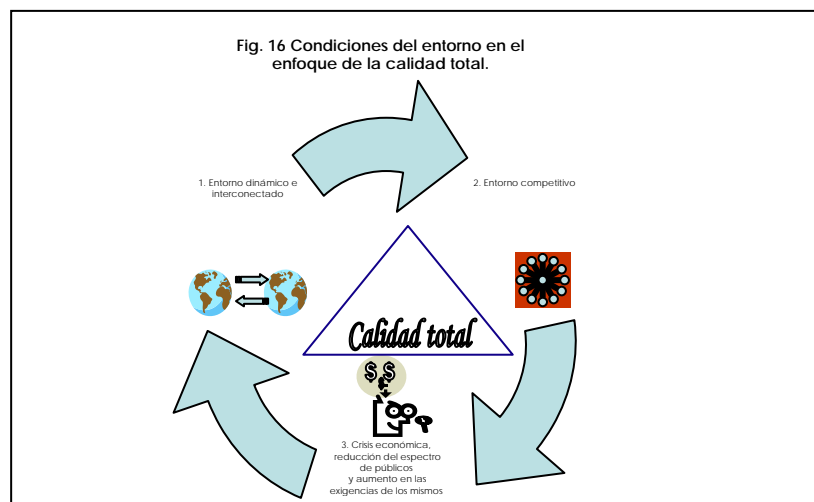
En suma, la competitividad del entorno, la apertura y globalización de los mercados así como la crisis económica y nuevas características de los públicos de las

⁸¹ MORENO Luzón, María D. et all, *op. cit.*, pág. 29.

⁸² MARIÑO Navarrete, Hernando, *op. cit.*, pág. 22.

organizaciones, generan un círculo interrelacionado de situaciones ideales obligando a quienes dirigen a las organizaciones la búsqueda de una forma específica de planeación y organización de sus procesos organizacionales para asegurar su permanencia en el entorno gracias a la mayor capacidad de respuesta, la efectividad, eficiencia y competitividad reconocida por los públicos en la elección de su organización como las mejores o excelentes en su tipo.

Esquemáticamente el círculo de condiciones por el cual nace la Calidad total se puede representar con la siguiente figura:



Bajo las condiciones mostradas en la figura anterior la Calidad total surge para las organizaciones como una respuesta viable para procurar su eficiencia, eficacia y competitividad.

Liliana Torres, 2006

Es importante resaltar la diferencia sustancial de la Calidad total frente a las anteriores propuestas de búsqueda de excelencia de los productos o servicios de una organización (inspección, control y mejoramiento). Dicho contraste radica precisamente en la orientación y perspectiva⁸³ de la Calidad total.

En cuanto a su orientación, esta último enfoque de la calidad, se propone como un modo global en la búsqueda de la excelencia, es decir se procurará en el y por el conjunto de la organización como forma estratégica de ser, exigiendo la

⁸³ Es conveniente revisar el cuadro resumido sobre las diferencias entre orientación y perspectiva o dimensión de los diferentes enfoques de la calidad. **Tabla 2; Capítulo 3; pág. 85.**

participación de todos los miembros del organismo cooperando en la mejora continua de los procesos a través de la procuración de la excelencia en cada paso necesario para la conformación de una organización en su totalidad excelente.

La perspectiva es global conjuntándose elementos internos así como condiciones externas en la búsqueda de la excelencia.

En consecuencia quienes dirigen a las organizaciones no sólo estarán preocupados por controlar o asegurar la calidad con base a la detección de variaciones o defectos en la *salida* final del proceso de producción sino por integrar la Calidad en cada uno de los procesos.

Cambia entonces la concepción de la gestión de las organizaciones para alcanzar la calidad, pues ahora "no se trata de gestionar la Calidad de la empresa, sino de gestionar la empresa con Calidad⁸⁴". Por tal motivo es posible especificar esta perspectiva como ***Gestión de Calidad total.***

Puede aplicarse a cualquier tipo de organización, sea esta de manufactura o de servicio con fines de lucro o de mantenimiento en la sociedad, sin embargo, cada una de ellas cuenta con requisitos específicos de acuerdo al carácter de la organización.

En cualquiera de ellos la pretensión es alcanzar el mejoramiento continuo de los procesos, la participación de todos sus miembros y la planeación, coordinación, dirección y evaluación basadas en la calidad, así como la búsqueda de la excelencia y efectividad competitividad encaminada a la satisfacción de los públicos.

Como enfoque de Gestión, la Calidad total, cuenta con características específicas y sustanciales, las cuales lo definen, estas se analizan a continuación.

⁸⁴ RUIZ Caneca, José, *op. cit.*, pág. 19.

3.3 Características de la Calidad total.

La Calidad total constituye un modelo* específico de gestión determinado por un conjunto de características distinguibles respecto con las de otras propuestas ya analizadas*.

Se entiende como un sistema de gestión integral, global y sistemática cuya búsqueda constante es la mejora de procesos y procedimientos para la satisfacción total de los clientes de una organización.

Algunas definiciones de los especialistas sobre este modo de gestión son las concentradas en la siguiente tabla.

Tabla 3. Definición de la Calidad total como sistema de gestión organizacional <i>Liliana Torres, 2006</i>	
José Ruiz Caneca López. 2004	La Calidad Total se entiende como una modelo de gestión que busca garantizar, a medio y largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización, optimizando su competitividad mediante al satisfacción de los clientes y la eficiencia económica de la empresa. Esto es posible gracias a la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo y de gestión ⁸⁵ .
María D. Moreno Luzón. 2001	<u>Proceso dinámico, de mejora continua</u> , en el que se persigue <u>mejorar la calidad</u> en todos los aspectos de la organización, <u>buscando la satisfacción del cliente y la del resto de los grupos de interés de la organización</u> ⁸⁶ .
Vincent K. Omachonu. 1995	La Calidad total implica <u>pensar en la calidad</u> en términos de <u>todas las funciones de la empresa, y es un proceso de principio a fin</u> , donde se integran las funciones relacionadas entre sí en todos los niveles... lo cual requiere una <u>estrategia enfocada en el cliente</u> , los instrumentos de la calidad y la participación del empleado... <u>La estructura</u> que soporta toda la carga <u>es la satisfacción del cliente</u> . La <u>consigna es el mejoramiento continuo</u> ⁸⁷ .

* Es un modelo pues es una forma de actuar establecida por las organizaciones a partir de las experiencias de éxito de otras pioneras en su implantación.

* Tal es el caso la Administración científica (1900 – 1930), El management social “El hombre corporativo” (1940 – 1950), La escuela del potencial humano y la motivación (1960 – 1970). PAREDES Pérez, Carlos. *Fascículo Evolución y Desarrollo de las escuelas del management*, Proyección del Capital Humano, www.corpempresarial.com

⁸⁵ RUIZ Caneca López, José, *op. cit.*, pág. 23.

⁸⁶ MORENO Luzón, María D; et all, *op. cit.*, pág. 60.

⁸⁷ OMACHONU, Vincent K., *op. cit.*, pág. 5.

--	--

De estas aportaciones a la definición de gestión de Calidad total, se pueden enumerar las siguientes características distintivas:

1. La Calidad total se plantea como un sistema global y estratégico de gestión pues toma en cuenta al total de los procesos, funciones, integrantes de la organización.

Las funciones, integrantes y procesos dependerán del tipo de organización en la cual se esté implementando el sistema, sin embargo debe existir una constante, tanto la decisión de adoptar la Calidad total como sistema de gestión como los primeros esfuerzos para su implementación partirán de la dirección. Es responsabilidad de ésta planear la implementación del sistema de gestión y tomar las decisiones pertinentes para llevarse a cabo.

Por esta razón, se exige la planificación estratégica, "la Gestión de Calidad total (**GCT**) no debe considerarse como algo aislado y diferente, sino encastrado en los planes y actividades corporativos⁸⁸". La principal línea de acción (*estrategia*) de la organización se desplegará con base a los objetivos de la organización a partir de la Calidad total. Consecuentemente se determinarán del mismo modo las tácticas y herramientas necesarias para su consecución.

No es técnica aislada de aseguramiento y control de los estándares de producción. A partir de ella se deben definir planes de largo, mediano y corto plazo con base en la calidad y la mejora continua. También es necesario establecer las políticas, visión y metas específicas a seguir para lograr la gestión bajo este sistema.

De tal modo la gestión de Calidad total representa un cambio en el modo de entender y de actuar de la organización. Incluso provocan un cambio en los parámetros de eficacia.

⁸⁸ PÉREZ Fernández, José A., *Gestión de la Calidad Empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad total*, ESIC Editorial, Madrid, 1994, Col Cultura empresarial e innovación, pág. 198.

No se pueden medir los resultados de este sistema de gestión mediante los tiempos y resultados de la producción incluso, la estructura, línea jerárquica y el control se modifican.

“Hoy ya no controla los tiempos en la cadena de montaje, sino la velocidad de la reacción del personal ante los indicadores de insatisfacción de los clientes. Ninguna acción es ya estandarizada ni reproducible. La estructura piramidal de la vieja organización se convierte radicalmente en una estructura sistémica, mallada⁸⁹.”

Aplicada a la totalidad de las funciones y procesos de cualquier sistema; el éxito de la Calidad Total descansa definitivamente en la fortaleza de las interrelaciones y la sinergia lograda para caminar en conjunto hacia el logro del objetivo y meta final del sistema.

En tanto estrategia o línea de acción general de cualquier organización está cimentada en la sinergia o cooperación simultánea de todas sus partes en la búsqueda de la competitividad determinada por su capacidad de respuesta ante un entorno complejo y rápidamente interrelacionado.

2. Depende de la interacción, interrelación y sinergia de la totalidad de las partes del sistema.

Se trabaja bajo la idea sistémica de la fortaleza del trabajo en conjunto al contrario de la búsqueda aislada de la eficacia en cada una de las partes.

Debe ser compartida, comprendida y llevada de la dirección a todos los niveles, funciones y procesos de la organización. (dependiendo del tamaño y función de la organización). La sinergia de las interacciones es la base del éxito de todo el sistema. “**Sistema** quiere decir estar juntos y su término complementario **sirrema**, correr juntos (Wilden,1979)⁹⁰”

⁸⁹ COSTA Joan, *op. cit.*, pág. 87.

⁹⁰ SERRANO Rafael, *La organización habitable*. México, 2001, pág. 41.

Para permanecer juntos hay un requisito organizacional indispensable, un sistema permanece unido a partir de un objetivo común constituyendo en sí mismo la línea de acción general a partir de la cual se toman todas las decisiones.

3. La sinergia de todas las funciones y procesos de la organización a través de la cooperación de sus miembros busca en todo momento mayor efectividad y eficiencia para el crecimiento de la productividad y la competitividad de la organización.

Una organización es tan eficiente como su logro de objetivos lo demuestre.

De acuerdo al objetivo de la gestión de calidad total, la eficacia puede comprobarse respecto al cliente por "el nivel alcanzado de satisfacción del cliente"⁹¹.

En conjunto las gerencias o direcciones de cualquier organismo buscan no sólo ser eficaces sino eficientes bajo la consigna del menor empleo y mayor aprovechamiento de los recursos, sean estos técnicos, financieros, tecnológicos y humanos de los cuáles dispongan para el logro de sus objetivos.

La Gestión de Calidad total ofrece una superación en los dos sentidos pues a través del proceso de mejora continua (analizado más adelante), siempre se busca aumentar la eficacia y eficiencia del total de la organización y no sólo en relación a la producción del producto o servicio.

Al mismo tiempo ser más eficaces y eficientes atraerá un aumento natural en la productividad permitiéndoles a las organizaciones mantenerse y sobrevivir en un entorno tan complejo como el de la Calidad total. Es decir les permitirá ser competitivas, la competitividad es el objetivo básico de la Calidad total.

La Gestión de Calidad total, representa una oportunidad global y estratégica de respuesta a los cambios y exigencias del entorno. Dará a las organizaciones

⁹¹ PÉREZ Fernández, José A., *op. cit.*, pág. 77.

gestionadas a través de este sistema, la capacidad de competir* con las demás organizaciones del entorno cuyo producto o servicio es el mismo.

Incluso, ayudar en este rubro a las organizaciones es una de las metas del modelo, "el objetivo final de la gestión de calidad no es otro que el de aumentar la competitividad empresarial a través de la consecución de niveles superiores de satisfacción en los clientes⁹²", a partir de un proceso de mejora continua.

Además el ser competitivos las organizaciones ganan posiciones para lograr ser la mejor opción sobre otros con sus mismos objetivos y metas para ser de la preferencia del público.

Para lograrlo la gestión de Calidad total se basa en un proceso de mejora continua de los procesos del sistema Esta posibilidad la brinda la Gestión de Calidad total.

La mejora continua de los procesos, representa para la Calidad total un valor agregado además de la base fundamental del modelo a través del cual se alcanzan la efectividad, eficiencia y competitividad del sistema.

Esta es la cuarta característica de la gestión de Calidad total.

4. La efectividad, eficiencia y la competitividad están basadas en la mejora continua de los procesos.

Parte fundamental del funcionamiento general de la gestión de Calidad total es la constante detección de necesidades de la organización y sus procesos para la innovación del sistema basada en una dirección participativa y la participación de todos los miembros.

No se trata ahora de detectar los errores o variaciones en el proceso de elaboración o incluso en el producto o servicio mismo como en el control y mejoramiento de la calidad.

* Competir significa contender entre dos o más aspirando empeñosamente por una misma; definición publicada en: **LEXIPEDIA**, Enciclopedia Británica, USA, 1992. Tomo I.

⁹² *Ibidem*, pág. 161.

En la Gestión de Calidad total, se trata de mantener vivo al sistema mediante la constante búsqueda de áreas de oportunidad y mejora dentro del procedimiento general mediante el cual se obtiene el producto o servicio al cual se dedica la organización.

El proceso central es la mejora continua. En este se busca a partir de la evaluación de los procesos de la organización y sus resultados la oportunidad de innovación para ordenadamente desprender los cambios necesarios para avanzar hacia un proceso más eficiente y competitivo en el entorno.

Supone "que nuestra forma de vida en el ambiente de trabajo, social y familiar, merece ser mejorada en forma constante, ya que en cualquier momento y lugar que se hagan mejoras en los estándares de desempeño, éstas a la larga conducirán a mejoras en la calidad y en la productividad⁹³".

Debe ser un proceso ordenado y planificado y pertenecer a las líneas de acción particulares y consideradas dentro de la estrategia general. Como tal "es un ámbito de actuación que define un curso de acción compuesto por una serie de etapas, las cuales añaden valor a las entradas con el fin de producir unas salidas que satisfagan las necesidades del cliente del proceso⁹⁴".

Inicia por *la evaluación* de indicadores de necesidad de innovación, para después *analizar* tanto las áreas de mejora como las herramientas de calidad ideales para tal efecto, por último poner en práctica lo evaluado y analizado a partir de *mejorar* convirtiendo y llevando a cabo los planes de mejora. Verificando siempre la satisfacción del público del proceso recibida a partir de la modificación.

Participan en el mejoramiento todas las áreas del sistema, el punto de partida es la demanda del cliente y el resultado buscado es siempre la satisfacción del cliente.

⁹³ RUIZ Villar, María Cristina y DIAZ Cerón, Ana María. *Mejora continua y productividad*. www.uv.mx/iiesca/revista2/ana2.html, enero, 2006.

⁹⁴ ALÉS E., Dionisio, *Mejora Continua de los procesos*, www.cysegroun.co.in/articulos/Art-4.pdf Art. 4/2, 22 de julio de 2002, enero, 2006.

El Club de gestión de Calidad en su mapa de procesos pone en el inicio de la mejora continua el análisis de las necesidades o expectativas del cliente verificadas por atención al cliente, detectadas debe pasar por capacitación, integración, buscar la orientación, participación y entrega de producto, después de una serie de actividades para la gestión de la satisfacción del cliente, el resultado del proceso será un cliente satisfecho. Participan todos los procesos del sistema, *estratégicos como desarrollo, políticas, gobierno y planificación; clave, como capacitación, ventas, integración y atención al cliente y los de soporte como contabilidad, compras, personal pagos, etc.**

Lo importante de no detener el proceso de mejora continua es vigilar constantemente el cumplimiento de las expectativas de los clientes (públicos) de los procesos de la organización todo ello a partir de la satisfacción cabal de sus necesidades. Esto es en sí la preocupación mayoritaria y característica elemental de la gestión de Calidad total.

5. Todos los esfuerzos puestos en marcha dentro del proceso de Calidad total se hacen para la satisfacción total de todas las expectativas de sus públicos o clientes*.

Las organizaciones tienen distintos clientes, internos (los que se relacionan directamente participando de los procesos de la misma: miembros, empleados, socios); externos, con relación directa pero sin pertenecer a ella (compradores, proveedores, competencia), especiales, aquellos indirectamente afectado y viceversa por su desarrollo (universidades, Gobierno, grupos de interés). En la gestión de Calidad total, un cliente es "quien recibe el resultado del trabajo de cada persona"⁹⁵ participante dentro del sistema organizacional. Por tal motivo puede

*Ver **Mapa de procesos**. Versión 1.0, Julio 1999, www.cyseggroup.co.in/articulos/Art-4.pdf, marzo, 2006. Diseñado con la colaboración de Costa i Associats.

* La diferencia entre cliente y público vuelve a ser sobre todo del tipo nominal y de enfoque. En el enfoque de Administración empresarial de la Calidad total se usa frecuentemente el término cliente para referirse a las personas o grupos con relación con la empresa. Así también en el ámbito organizacional se prefiere el término **público** tal como se definió en el primer capítulo *como los receptores de los mensajes de una organización*. En ambos casos se debe distinguir entre las características y la importancia de la relación con públicos internos, externos o intermedios de acuerdo al nivel de implicación con la organización.

⁹⁵ PÉREZ Fernández, José A., *op. cit.*, pág. 236.

haber clientes internos, resultado de la interacción del sistema, y clientes externos los cuales reciben el esfuerzo del conjunto.

La gestión de Calidad total, busca satisfacer las diferentes necesidades y expectativas de estos distintos clientes en cada uno de los procesos organizacionales donde tengan contacto con ella.

El entorno competitivo y complejo dificulta esta tarea pues ya no se trata de necesidades básicas, en este entorno, asegurar el "éxito de una organización es vital que quienes adquieren o utilizan sus productos o servicios la consideren mejor que el resto⁹⁶". Esto a través de aportar un valor añadido que brinde total satisfacción de sus necesidades y también de sus expectativas. El producto o servicio debe ofrecer una utilidad más sobre otros del mismo tipo y o especie. Debe tener una ventaja competitiva.

El valor agregado se determina en el servicio y procedimiento que rodea la entrega del producto y servicio brindado.

Para ser ideal debe partir de "la identificación de los clientes, dónde se encuentran y sus necesidades. Se desarrolla un tipo de obsesión por atender y exceder sus necesidades y expectativas, elevar permanentemente el nivel de satisfacción para conseguir su lealtad, la que debe medirse en términos de cómo los clientes volverán a adquirir los productos y servicios, así como la recomendación que hacen a otros para que los adquieran⁹⁷".

La satisfacción de necesidades, y el cumplimiento de sus expectativas dependerán totalmente del tipo de público del cual se trate es decir de los clientes o públicos específicos de la organización dependiendo de sus procesos. (Englobando todos los internos en los clientes internos o públicos internos. La organización como proveedor y sus diferentes clientes se involucran de manera más comprometida siendo la gestión de Calidad total "un proceso participativo donde el proveedor y el cliente se involucran en un diálogo activo⁹⁸"

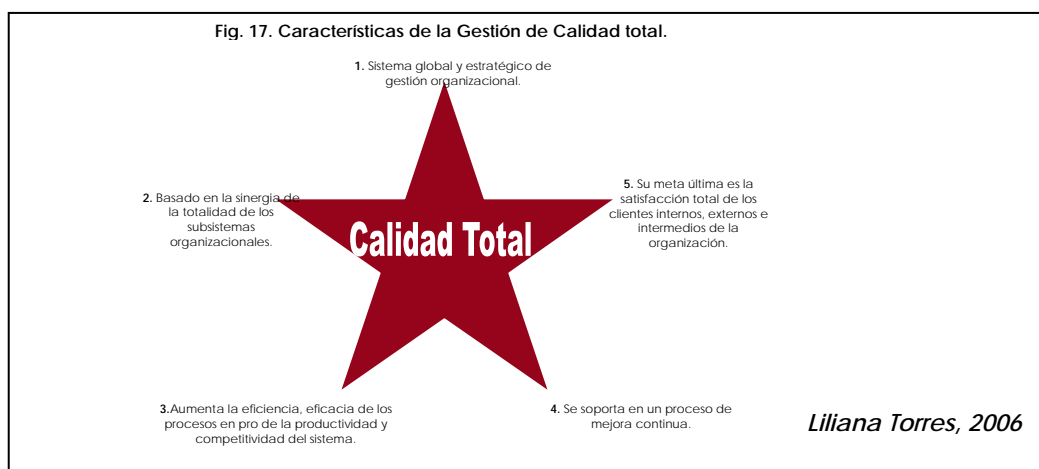
⁹⁶ ALÉS E., Dionisio, *op. cit.*, www.cysegroupp.co.in/articulos/Art-4.pdf, enero, 2006.

⁹⁷ RUIZ Caneca López, José. *Op. cit.* pág. 26.

⁹⁸ OMACHONU, Vincent K., *op. cit.*, pág. 161.

Los cinco puntos anteriores son la suma de las características de la gestión de Calidad total que se puede definir como *un sistema global y estratégico que requiere de la sinergia e interacción de todas las partes del sistema. Buscando en todo momento el desarrollo de la eficiencia y eficacia de los procesos de la organización para impulsar la productividad y la competitividad. Cimentado y soportado por un proceso de mejora continua constante en la exploración de la satisfacción total de los clientes de una organización.*

Sus características pueden expresarse de manera esquemática de la siguiente manera:



Con características la gestión de Calidad total, constituye para las organizaciones, "no solo una moda, sino el más potente y eficaz instrumento de gestión que el hombre ha perfeccionado hasta el momento, que representa un cambio radical en la filosofía de la empresa, que proyecta la optimización de sus resultados sobre el largo plazo, al conceder prioridad absoluta a las inversiones en recursos humanos⁹⁹".

Conlleva en sí mismo el poner en práctica ciertos principios tales como la nueva importancia de otros procesos además de los específicamente productivos, financieros y económicos. Recobrando vital importancia la participación de los recursos humanos para el enriquecimiento y mejora continua del total de la organización.

Tal es el caso de la comunicación como proceso generador fundamental que potencia la comprensión e integración de los miembros de las organizaciones bajo los principios de la Calidad

⁹⁹ FEA, Ugo, *Competitividad es Calidad Total. Manual para salir de la crisis y generar empleo*, Editorial Alfa omega; 2ª. Ed., México, 1995, pág. 16.

total. De tal forma ésta no sólo sea una característica de los procesos de producción de una organización sino una filosofía organizacional que impacta los modos de ser y de hacer de los miembros de una organización.

Para lograr ser implantada con éxito es necesario establecer ciertos principios de las cuales partirá su desarrollo.

3.4 Principios de la Calidad total.

Para el logro de este modo de gestión, se deben tomar en cuenta ciertas innovaciones sustanciales impulsoras del proceso de mejora continua por medio del cual se logrará la satisfacción de los clientes en pro del aumento de la competitividad.

Dichas modificaciones son los principios centrales para el desarrollo de la Calidad total como modelo de gestión organizacional.

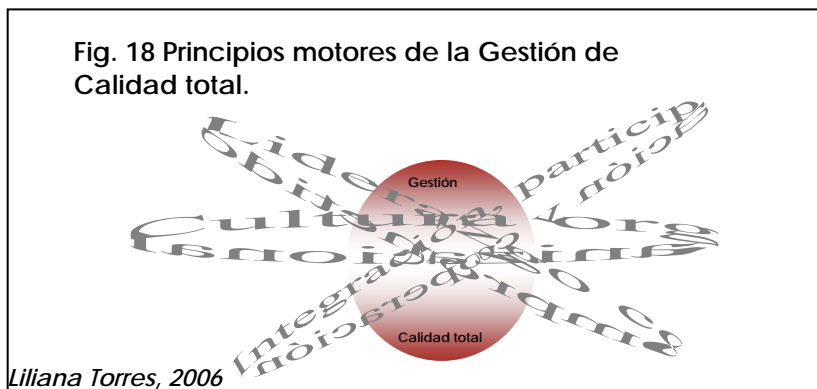
A partir de estos la organización implantará “un paradigma diferente, nuevas reglas y reglamentos o modelos sobre la manera cómo administrar una organización y hacer empresa¹⁰⁰”: la Calidad total.

Requerirá sobre todo un cambio en el centro de la organización, en la forma como se conciben las estructuras, se entienden los procesos, se toman decisiones y se ponen en marcha las acciones necesarias para producir un producto u ofrecer un servicio.

La puesta en marcha de una forma distinta de actuación tanto de los miembros de la organización como del sistema en conjunto frente al entorno deberá afrontarse a partir de una nueva cultura organizacional cuyo motor principal se el liderazgo comprometido el cual buscará constantemente la integración, cooperación y participación de los miembros del sistema tanto en sus relaciones como clientes internos como con su vínculo con los clientes o públicos externos.

¹⁰⁰ MARIÑO Navarrete, Hernando, op. cit., pág.25.

La cultura organizacional, el liderazgo comprometido; la integración, cooperación y participación de todas las funciones y miembros de la organización son los principios motores a partir de los cuales funciona la Gestión de Calidad total.



Los tres principios constituyen las fuerzas energéticas proveedoras de vida al centro sistemático de la organización cuyas estructuras, toma de decisiones, funciones y procesos se determinarán en virtud de la calidad mediante la mejora continua para la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización.

Aunque en el actuar cotidiano de las organizaciones es difícil distinguir donde inicia cada uno de los principios, cada uno tiene una función específica en la construcción del sistema.

3.4.1 Cultura organizacional.

La organización es un sistema vivo y abierto. Vivo en cuanto a su constante redefinición consecuencia de su interacción con el medio; si mayor interacción y cambio se produce a partir de las relaciones humanas, definidas por ciertos patrones, estilos, historias, valores y conductas.

Estos patrones a partir de los cuales se actúa constituyen la cultura organizacional de cada sistema. En la Gestión de Calidad total deben ponerse en marcha nuevas formas de actuación ante las situaciones cotidianas y no cotidianas dentro de los procesos del sistema; por ello es vital un cambio cultural en los valores, las creencias, hábitos, patrones de conducta, etc.

Daniel A. Scheinsohn, define cultura organizacional como “el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa, piensa, y actúa ante las situaciones con las que ha de enfrentarse¹⁰¹”.

Al respecto de esta definición es importante considerar: la cultura organizacional se construye a partir de interrelaciones reales de “n” número de formas de actuar y de pensar, casi en proporción al número de integrantes del sistema. El trabajo de la comunicación en correspondencia es la unión de ese universo para la comprensión de un trabajo en conjunto, al mismo tiempo la determinación de un esquema de valores propio los cuales revistan de identidad al sistema sirviendo como marco de referencia a la actuación de sus integrantes.

De esta forma través de cultura organizacional se perfilará la forma ideal de trabajo para alcanzar la Calidad total, por medio de la conformación de una serie sistemática compartida de valores (implícitos y aprendidos), representaciones y significados.

De manera controlada valores, creencias y formas de actuación se alinean a los objetivos de gestión organizacional funcionando “como un elemento activo y movilizador de la empresa¹⁰²”. La cultura organizacional está en uso en las manos de los integrantes del sistema, pudiendo participar, mejorar e impulsar de los valores y hábitos necesarios para el su funcionamiento o en situación contraria pueden entorpecerlos con conductas contrarias a las esperadas y requeridas.

La diferencia entre estas dos situaciones radica principalmente en la preocupación por parte de la dirección del sistema de establecer claramente los valores y hábitos regidores del comportamiento de la organización para después ser compartidos e interiorizados a lo largo y ancho del sistema.

En la Calidad total, los miembros de la organización deberán asumir dentro del sistema cultural de valores; la importancia del proceso de mejora continua y sus características por un lado y por otro la relevancia de la satisfacción de los clientes

¹⁰¹ **SHEINSOHN** Daniel A. *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993, pág. 69.

¹⁰² *Ibidem*, pág. 70.

(internos o externos según sea el caso de quien reciba el producto del proceso). A partir de estas dos características de dicho sistema de gestión todos sus miembros deben actuar así como adoptar los hábitos de conducta viables para tal fin.

Para ser asumidos es fundamental hallar la mejor forma de plantearlos para después comunicar dichos valores, creencias hábitos etc., de manera global a lo largo y ancho del sistema buscando la identificación de todas las partes con el planteamiento ideal de la organización.

La cultura organizacional se conforma bajo como un sistema de interacción de valores y patrones de conducta del sistema éstos pueden transmitirse especialmente a partir de las historias y los mitos de la organización, las figuras modelo o dignas de imitarse y el uso de un lenguaje único del sistema.

Frente al planteamiento de la Gestión de Calidad total, la gerencia o dirección de la organización debe asumir un cambio cultural encaminado a la identificación de todos los miembros con las características de dicho sistema.

Además de encontrar formas efectivas para que el conjunto total de los miembros de una organización cooperen con esta nueva forma entendiendo el valor esencial de su participación para entregar en cada proceso un producto satisfactorio para el cliente, provocando también un alto compromiso en la aportación de ideas innovadoras para el mejoramiento constante de los procesos en los cuales participa.

“ La Calidad total requiere una nueva cultura. En el concepto de Calidad Total

<<todos piensan y todos hacen>>¹⁰³ ”

Esta condición sólo se cumple si se despliegan los esfuerzos necesarios para cambiar de una forma de cultura cerrada sin consideración a los cambios exigidos a una abierta y fuerte que soporte la movilidad necesaria para responder a estas modificaciones. Deberá ser una cultura centrada en su estrategia, controlada que conozca su realidad en la práctica y la tome en cuenta para reducir la brecha entre esta realidad y el ideal necesario para alcanzar la Calidad total.

¹⁰³ RUIZ Caneca López, José. *op. cit.*, pág. 31.

Finalmente el cambio de cultura organizacional para la Gestión de Calidad total debe permitir la participación de todos sus miembros, de tal manera que quienes la dirigen estén abiertos a las propuestas de todos los miembros de la organización.

Esto requiere la formación de líderes abiertos y comprometidos con el proyecto de la organización los cuales empujen a partir del ejemplo participativo el compromiso de quienes dirigen. No por medio de exagerada autoridad forzando en lugar de impulsar a los integrantes a adaptar los valores y hábitos organizacionales. El **liderazgo comprometido** es el otro principio básico para alcanzar la Gestión de Calidad total.

3.4.2 Liderazgo comprometido.

El liderazgo ejercido tanto por la dirección de la organización así como de los demás encargados en cada nivel del sistema, es la principal vía para alcanzar el cambio cultural requerido para lograr el objetivo de la gestión de Calidad total.

Los líderes son también los responsables tanto de la planeación estratégica de la calidad en cada uno de los procesos como del logro de la cooperación de los miembros del sistema en torno a un objetivo común. En este sistema de gestión no se requieren sólo autoridades marcadas por la jerarquía organizacional, tanto la dirección como los responsables de cada grupo deben ser líderes comprometidos con el planteamiento de la Calidad total.

Cada proceso de la organización deberá contar con un líder capaz de impulsar las actitudes necesarias para mejorar continuamente el proceso y satisfacer al cliente del mismo.

Este liderazgo requiere una nueva actitud de cada responsable del grupo desde la dirección hasta cada uno de los niveles, las personas a cargo de un grupo, deben estar comprometidos e impulsar la participación compartida de su equipo de trabajo.

Los líderes deben ser asumidos, reconocidos por sus acciones convirtiéndose en ejemplo a seguir de las personas a su cargo. Establecerán un control distribuido a partir de acciones específicas y serán accesibles a la participación de todos sus subordinados siendo los impulsores de su participación.

Quien dirige un grupo en la gestión de Calidad total, sin importar su nivel dentro de la estructura organizacional, deberá ser un líder equilibrado y con capacidad de establecer relaciones efectivas con todos los integrantes de la organización. "Todos los gerentes, desde el presidente del consejo, deben actuar como líderes de la organización en pos de la calidad¹⁰⁴".

En cuanto al tipo de liderazgo necesario para mantener el orden dentro de la organización, no conviene un líder autocrático, hermético cuyas acciones provoquen altos niveles de incertidumbre en el ambiente laboral, pero tampoco se debe dar una democracia absoluta sin dirección del proyecto y los objetivos de la empresa el cual se convierta en un foco de anarquismo.

"Si el compromiso y el liderazgo del director general y su colaboradores es insuficiente, los cambios organizativos que debe producir la implantación del sistema de calidad no tendrán el calado suficiente (Dale, 1994; Badri, Davis y Davis, 1995), y las prioridades que deben orientar a la organización no serán suficientemente difundidas ni percibidas por sus miembros¹⁰⁵".

- Par producir los cambios necesarios y al mismo tiempo obtener la cooperación de todos los integrantes del grupo a su cargo, el líder debe tener ciertas características específicas tanto de personalidad como de formación en la tarea encomendada: dirigir la implantación del sistema de Calidad total en cualquier nivel de la organización o en su conjunto.

Entre ellas se encuentran^{*}: Poder estructurar una visión compartida con el reto de la organización, capacidad para formar seguidores, habilidad de negociación y empuje necesario para promover los cambios dentro de la organización. Al juntarlas

¹⁰⁴ **ACADEMIA** de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, *op. cit.*, pág.55

¹⁰⁵ **MORENO** Luzón, María D; et all, *op. cit.*, pág. 37.

^{*}Estas habilidades personales del líder la cita, José Luis Ruiz Caneca López, *op. cit.*, pág. 33.

lograrán alcanzar las metas de la Calidad total e individualmente cada característica coopera con dicho propósito de la siguiente manera.

- Poder de estructurar una visión y compartirla con el resto de la organización.

Tanto la meta última de la organización como su función y objetivos deben ser claramente definidos por quien dirige la organización para después compartirlos con todos sus integrantes, todo ello encaminado a lograr la cohesión y participación comprometida de todos los miembros del sistema.

Para lograrlo los líderes de la organización deben ser capaces de constituir la identidad a partir de la definición de la misión y la visión dando a conocer los objetivos como el ser de la organización en forma global. Deberán ser claras la misión y visión de cada departamento o nivel del sistema.

En la misión es la "enunciación compartida de la función y propósito de una organización y de sus miembros. La misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función institucional, dando significado al proceso más allá de papeles burocráticos funcionalmente definidos¹⁰⁶".

Con la redacción de la misión de cualquier organización, sus miembros logran tener claro su papel y función. La tarea del líder entonces además de ser lo más claro posible en el enunciado del fin social e interno de su grupo es hacer eficiente la transmisión de dicho propósito, para interiorizar dichos propósitos dentro de los miembros contribuyendo con el compromiso y la participación en el logro de la o las funciones propuestas para llegar a la meta determinada, en este caso la mejora continua en cada proceso para la satisfacción del cliente respectivo del mismo.

El mismo proceso debe ocurrir con la **visión organizacional** en ella se enunciará el qué y cómo quiere ser la organización; qué desea lograr; hacia donde quiere

¹⁰⁶ DENISON Daniel, R. *Cultura Corporativa y productividad organizacional*, Fondo Editorial Legis, Colombia, 1991, pág. 12.

dirigirse. Para ello el líder debe tener claro todas cada una de las metas a donde quieren llegar como organización a corto, mediano y largo plazo.

Todos los miembros en cada proceso deben tenerla clara por eso debe ser concreta y comprendida por todo el grupo.

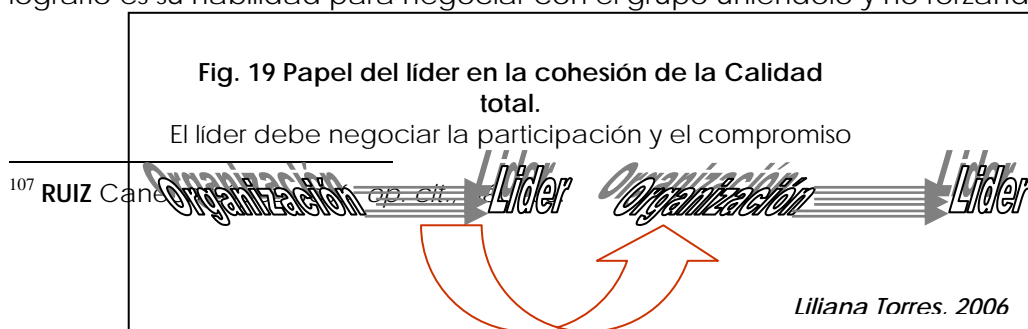
Si la dirección del global de la organización logra pernearse a través de los líderes de grupo la misión y la visión del sistema tendrá como consecuencia un liderazgo compartido donde los miembros sigan al líder al contrario de ser jalados en contra inercia natural al grupo.

En la Calidad total es vital contar con un líder capaz de ser seguido, "el principal reto de un líder es lograr que todos los individuos que integren la organización participen activamente en el logro de los objetivos institucionales, integrando de muchos *yo* un *nosotros*¹⁰⁷".

Este es el valor fundamental para la Calidad total de un líder participativo capaz de tener seguidores asegurando la participación continua de todos los miembros. La persona a cargo del grupo debe ser responsable de comunicar claramente la responsabilidad del producto del grupo a su mando para el logro de la misión y visión organizacionales.

Debe buscar herramientas útiles para comprometer a sus miembros, tener clara la estrategia y las herramientas para lograrlo es vital. Es responsable de definir qué transmitir y cómo comunicarlo para lograr identificación, integración y cohesión de grupo.

El líder debe dejar de lado decisiones autoritarias contrarias al modelo de Gestión de Calidad total, en ella se debe fomentar la cohesión de todas las partes gracias a la formación de redes sinérgicas de cooperación. La principal arma para lograrlo es su habilidad para negociar con el grupo uniéndolo y no forzándolo.



Debe tener el empuje necesario para promover los cambios dentro de la organización. (Última característica del líder.

Las nuevas formas de actuar necesarias para alcanzar la Calidad total, deben ser claramente entendidas por sus miembros. No hay otra forma de conseguir su compromiso. El líder es una figura central en la promoción de dichos cambios en dos sentidos principalmente, en la habilidad para concretar tanto misión como visión de grupo allegándose proponiendo la estrategia con herramientas necesarias para cumplirlas pero también negociando los cambios de actitud y promoviéndolos con sus propias acciones con la fuerza necesaria para alcanzar dichos cambios.

Por eso al líder de Gestión de Calidad total, no le basta con estar totalmente entrenado en los parámetros de calidad o características del sistema (como puede ser el caso de quienes dirigen el control de calidad), también debe estar conciente de la importancia de participación e integración comprometido del total de los miembros de la organización en torno a los objetivos planteados.

3.4.3 Integración, participación y cooperación de los miembros del sistema.

La sinergia característica de la Calidad total, no puede lograrse sin la integración, participación y cooperación de todos los miembros del sistema.

Después de tomar la decisión de adoptar la calidad, para ser más competitivas a partir de dar respuestas más eficientes a los cambios del entorno, las organizaciones deben procurar la comprensión de su misión y visión con el fin de interiorizarlos en los miembros del sistema convirtiéndolos en integrantes fundamentales para alcanzar la Calidad total.

Si los miembros integrantes de una organización entienden el fin y la meta de la organización para la cual colaboran, comprenderán su función dentro del proceso. Trabajando en él concientes será más fácil hacerles ver el valor de entregar un producto satisfactorio al cliente con el cual se relacionen.

Si lo entienden estarán interesados en participar del proceso buscando y proponiendo formas de mejorarlo avanzando cada día en la calidad de dicho

proceso. Si la dirección de la organización y de cada proceso logran su cooperación (dándole valor a la misma), tendrán elementos a favor del cada cambio o innovación necesaria del proceso de mejora continua.

Si un individuo dispuesto en el trabajo es valioso en cualquier forma de gestión; la participación de los miembros del sistema es vital para la Calidad total, pues son ellos quienes pueden aportar mayores propuestas en torno a la mejora del proceso. “En cualquier organización, quien mejor entiende su trabajo y sabe cómo mejorar tanto el producto como el proceso, es aquél que lo ejecuta¹⁰⁸”.

Por eso los líderes de la organización deberán considerar ampliamente el valor de los recursos humanos como una de las fortalezas para el logro de objetivos. No se deben ignorar ni su trabajo ni su participación en la innovación pues se corre el peligro de convertirse en una barrera o bloque cuya fuerza contenga los cambios necesarios para alcanzar los objetivos perseguidos.

La apertura a las aportaciones de los miembros de los equipos de trabajo debe ser parte de su filosofía. Entonces se deben considerar y abrir los canales necesarios por los cuales los participantes se comuniquen con quien esté a cargo del proceso.

En la Calidad total, siempre debe haber lugar a la retroalimentación, de ahí emergerá la mejora continua. Además tomar en cuenta la participación de sus elementos será el principio de su cooperación total con el objetivo de la organización. Les dará pues sentido de pertenencia.

La pertenencia es el principio fundamental de un grupo, en este caso a partir de este sentido de pertenencia no sólo serán los participantes de un proceso de la cadena productiva, se verán a sí mismos como integrantes de un equipo trabajando en un sentido común.

¹⁰⁸ **ACADEMIA** de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, *op. cit.*, pág. 51.

“El trabajo en equipo, enfoca su atención en las relaciones cliente-proveedor y alienta la participación de la totalidad de la fuerza de trabajo en la solución de problemas en el sistema, particularmente, aquellos que van más allá de los límites funcionales¹⁰⁹”

Se conforma entonces una cadena adecuada para alcanzar la Calidad total, en donde la sinergia necesaria para el funcionamiento del sistema construye una red coordinada de colaboración cimentada en el sentido de pertenencia. La línea productiva de la gestión tradicional, se transforma en red interrelacionada en la cual el producto de un proceso se entiende como fundamental para el siguiente nivel o proceso para satisfacer las necesidades y expectativas de los públicos del sistema, convirtiéndose en la mejor opción sobre sus competidores.

Descrito a partir de sus características y principios la gestión de Calidad total, es un modelo de gestión totalmente contrario a lo propuesto por estilos de gestión tradicionales o rígidos como la administración científica.

Planificar, organizar, coordinar y evaluar las tareas de la organización a partir de la Calidad total exige tomar en cuenta otros procesos además del meramente administrativo.

Por otra parte transforma la organización de una estructura jerárquica rígida a una estructura estratégica en red. En esta nueva dinámica, la suma de todos los esfuerzos dará un mejor resultado respecto a la de una sola parte de la organización.

No se trata de concentrar el poder de decisión en la parte más alta de una pirámide para después pernear solo lo “conveniente” a ciertas áreas a través de órdenes autoritarias, sin tomar en cuenta la participación del resto de los miembros del proceso.

Al asumir trabajar bajo los principios de la Calidad total, en la organización recobran valor las interrelaciones a nivel horizontal, no sólo las descendientes en forma vertical. Más aún se conforman equipos interrelacionados con un alto sentido de pertenencia y cohesión al objetivo organizacional.

¹⁰⁹ *Ibidem*, pág. 51.

Tanto las características como los principios de la Gestión de Calidad total se pueden conjuntar para formar un esquema descriptivo de este modelo específico de gestión.

En esta figura se puede observar la reconstrucción de un sistema como una red conformada por equipos cohesionados cuya fortaleza sea la interiorización y comprensión de las características de la Calidad total, provocando la toma de decisiones y sus futuros patrones de conducta partan de una cultura arraigada en la mejora continua para la satisfacción de los clientes.

La concepción de la organización como una red compleja e interrelacionada es una necesidad para la aplicación de la Gestión de Calidad total.

A partir de esta noción se determinarán el objetivo común en torno al cual trabajarán los integrantes de la organización, las políticas, valores y estructura organizacional soportarán el desempeño del sistema.

Si es entendida como un conjunto sistemático de características desplegadas a partir de ciertos principios, la Gestión de Calidad total representa una opción viable para aumentar la competitividad de las empresas.

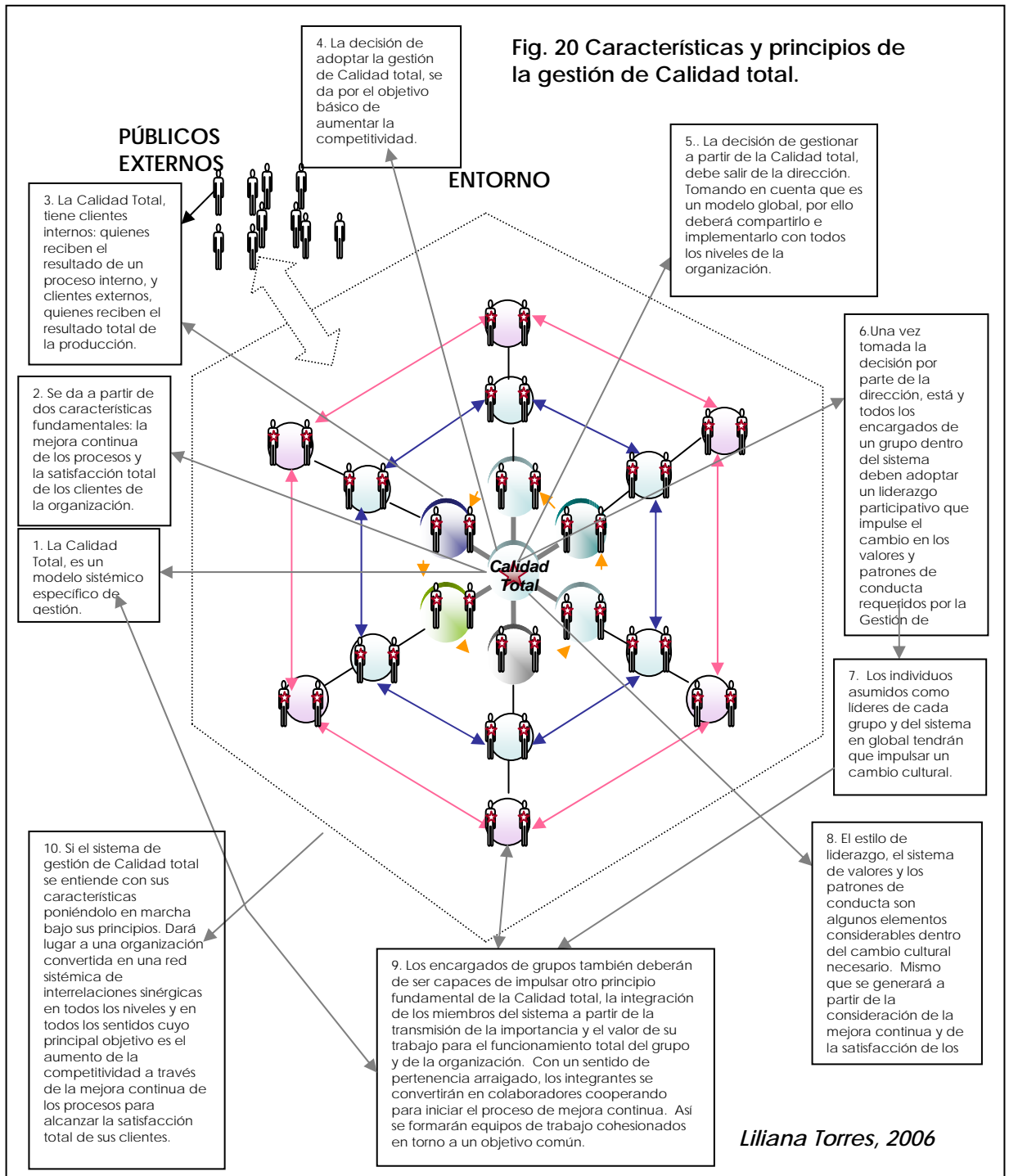
Su aplicación depende de la dirección de la organización. Pero no debe ser una decisión fortuita o desesperada por resolver los problemas presentados en ciertos momentos.

La decisión debe estar cimentada en información, está le indicará a la dirección del organismo si la Calidad total es su opción más segura para competir efectivamente en el entorno. Cuando así lo indique esta evaluación, la implantación del sistema se deberá hacer con cierto orden sistemático, así la organización se soporta en sí misma y adopta los cambios hacia la "cultura de Calidad".

A partir de las etapas necesarias para alcanzar la implantación total de este estilo de gestión, es posible describir un modelo guía. Este será analizado en el siguiente capítulo sirviendo como guía para proponer una estrategia de comunicación específica para hacer este proceso más eficiente y eficaz.

3. De la calidad a la Calidad total.

De forma tal, la comunicación podrá ser el puente, el vínculo, el elemento fundamental para alcanzar la Calidad total. En cada etapa se especificará el papel de la comunicación y su relevancia para completar cada etapa del modelo de Gestión de Calidad total.



Capítulo 4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

La gestión de Calidad total, sus características y principios no pueden dejarse en un simple planteamiento ideal. Cobra sentido en tanto es posible su implementación en una organización, sin importar el giro, tamaño o función de la misma.

El cambio de un sistema tradicional a la cultura de Calidad total, debe ser ordenado y paulatino, para poder obtener óptimos resultados. La adopción de una nueva forma de gestión debe ser un proceso progresivo con etapas y recursos específicos para a largo plazo conseguir ser un sistema cuyo trabajo se base totalmente en la mejora continua para la satisfacción de sus clientes (o públicos).

Desde la perspectiva de la comunicación organizacional, se explica a continuación el modelo para la implantación de la Gestión de Calidad total, en él para referirse a aquellos receptores del producto de un proceso organizacional o de aquel del conjunto como públicos y no como clientes* pues en el proceso de intercambio de mensajes la energía contenida en el producto recibido es información. El objetivo general de la comunicación en la Calidad total es la satisfacción de los públicos.

Para alcanzar la satisfacción de la gama de públicos de una organización, es posible conformar una guía a partir de casos exitosos. Ésta será útil para quienes deciden cambiar las formas de planeación, organización, control y evaluación del trabajo de su organización. Este describe las etapas y los recursos necesarios para lograrlo.

El modelo servirá como un instrumento genérico referencial del desarrollo de la Gestión de Calidad total en las organizaciones esto porque las características

* Este término puede reducir el espectro del uso de la calidad total y la comunicación organizacional al ámbito empresarial, dejando fuera a otro tipo de instituciones como los organismos públicos o no lucrativos como las instituciones.

particulares de cada organización tales como tamaño, giro, necesidades, objetivos e incluso condiciones del entorno determinarán las formas y los tiempos de aplicación tanto en cada etapa como en el proceso global de cambio de un estilo de actuación a otro.

“Las características particulares de la empresa, su situación actual, el punto de partida en la calidad, su tipo de actividad, organización y dispersión geográfica entre otras razones, condicionan el modelo de referencia a adoptar¹¹⁰”.

Un modelo podrá servir como referencia a seguir y no como un esquema rígido para ser aplicado a todas las organizaciones. De igual forma ninguna persona por más experiencias exitosas en la ejecución de un sistema de Calidad total, podrá tener una fórmula especial.

Pueden existir tantos modelos como experiencias exitosas en la implementación de la gestión de Calidad total, pero es útil retomar una guía condensada a partir de estas experiencias.

De las experiencias de especialistas en la materia vertidas en diversos textos se puede construir un modelo* a seguir para la implantación de la Calidad Total, a partir del cual se puede coordinar su desarrollo desde la toma de decisión hasta su mantenimiento. De esta forma se hace más eficiente el proceso de cambio de gestión y de cultura.

A continuación se describen las etapas, elementos y recursos básicos para la implementación de la Calidad total, desde el momento de tomar la decisión de cambiar a este sistema hasta la fase su implementación y mantenimiento.

Además de explicar el proceso desde el punto de vista de la teoría organizacional, lo importante es entender cada una de las fases a nivel de procesos

¹¹⁰ PÉREZ Fdez. de Velasco, José A, *op. cit.*, pág. 167.

* El modelo aquí desarrollado, se construye a partir de las propuestas y experiencias de tres autores de la gestión de Calidad Total: Hernando Mariño Navarrete, *Planeación Estratégica de la Calidad total*, Tercer mundo editores, 1993; José A. Pérez Fdez. de Velasco, *Gestión de la Calidad Empresarial*, ESIC Editorial, 1994 y; José Ruiz Caneca López, *La gestión por Calidad total en la empresa moderna*, 2004.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

para detectar la participación de la comunicación dentro del camino hacia la implantación de la Gestión de Calidad total.

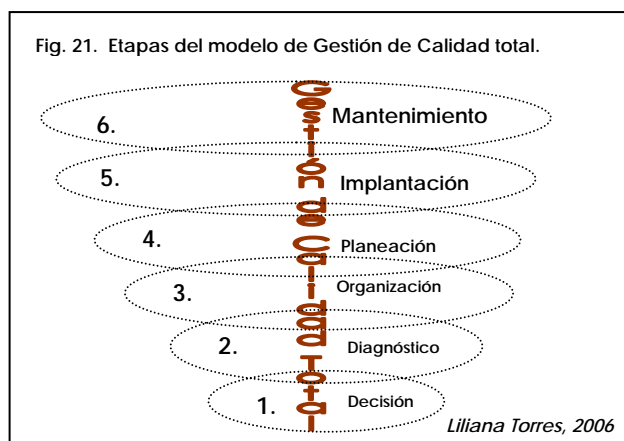
En cada etapa se explicará cómo participa la comunicación y su relevancia respecto al interés en el logro de objetivo de cada una.

Sin conocer cómo se implementa la calidad, la propuesta final de una estrategia para lograrlo usando mucho mejor los recursos materiales, financieros y humanos de los cuales dispone una organización no será posible.

La referencia para demostrar y defender a la comunicación interna de las organizaciones como un elemento fundamental, esencial en la implantación de la gestión de Calidad total, será el esquema aquí presentado, será la base de ordenamiento; primero del análisis del papel y la utilidad del proceso interno de intercambio de mensajes en virtud de la Calidad total y luego de la propuesta estratégica para alcanzar su implantación.

El esquema a seguir se compone de seis fases: 1, Decisión; 2, Diagnóstico, 3, Organización; 4, Planeación; 5, Implantación y; 6, Mantenimiento.

Las seis etapas como lo muestra la figura 21 conforman un proceso continuo e inseparable. En cada una se deben tener contempladas métodos de evaluación indicativos del avance de la etapa de acuerdo a las metas marcadas en las mismas. Lo anterior permitirá tener el conocimiento del avance en virtud del proceso total de implementación



Es importante tomar en cuenta las exigencias temporales del modelo. La implantación en tanto proceso progresivo no se da de un día para otro.

La implementación total, entonces hasta llegar al punto de saber cómo mantener las acciones puestas en marcha en la implantación se dará a largo plazo (entre 3 y 5 años). Para este momento la organización debe haber cambiado por completo. En avance en cada etapa se contemplará a corto (de 1 a seis meses) o a mediano plazo (1 año).

Los plazos de cada etapa son continuos, por lo tanto en la práctica no se separan deslindándose una de otra, (no se llevan seis meses tomar la decisión y luego se inicia otra vez el conteo para el siguiente paso) prácticamente una vez con la información necesaria para tomar la determinación, se tendrá por lo menos vislumbrado cómo se llevará a cabo el diagnóstico y así cíclicamente hasta poner en marcha cómo y con cuáles herramientas se procurará y mejorará continuamente la calidad de todos los procesos.

Otra condición para la implantación se da en cuanto a la globalidad del modelo. La totalidad del sistema deberá ser tomada en cuenta en todas las etapas.

No se decide sólo con la visión *ideal* de la dirección o se implementa sólo en el proceso productivo. Cada una de las partes integrantes de la organización serán contempladas a la hora de definir las acciones contando en ello con la participación de todos los recursos humanos. Siendo así congruentes con los principios básicos de gestión de Calidad total: el liderazgo participativo; y la integración y cooperación de todos los miembros en torno a un objetivo común.

En cuanto al planteamiento de las acciones. A nivel estratégico en cada etapa se fallará una línea de acción general correspondiente al objetivo de ese proceso. Por ejemplo, en la etapa de diagnóstico deberá plantearse la estrategia cuyo objetivo será determinar la situación general de la organización antes de planear la política de Calidad Total a seguir.

A partir del objetivo planteado, se fijarán las metas necesarias para alcanzarlo. En correspondencia, las herramientas útiles para lograr la meta deseada.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

A nivel operativo, se contemplarán los procedimientos e instrucciones necesarias para la puesta en marcha de las herramientas en las tácticas acordadas.

La Calidad total es una estrategia para la organización por ello es importante nunca apartarse de la concepción *sistémica y sinérgica*. La comunicación es el proceso elemental para lograrla.

Tomando en cuenta los particulares anteriores acerca del modelo se describen a continuación cada una de las etapas.

4.1 Etapa 1. Decisión.

La gestión de Calidad total, es un modelo cuyo objetivo es impulsar la competitividad, efectividad y eficiencia de la organización. El reto es convertirse en organismos más productivos y por ende más competitivos frente a otros.

“La calidad y la productividad es la relación de competencia estratégica. Lo explicaremos de la siguiente manera: a la empresa que logre manufacturar sus productos y servicios de la manera más eficiente posible es decir, que maximice la relación de salida versus la entrada de los insumos- le será más económico operar su cadena de transformación; por lo tanto, aunque no tenga una gran participación de mercado o grandes ingresos, si se tendrá mayores utilidades en comparación relativa de sus competidores¹¹¹”

La implementación del sistema empieza cuando la dirección de la organización **toma la decisión** de adoptarla para afrontar sus necesidades. Desde ese momento deberá estar conciente, dispuesto y abierto al cambio en su esquema de valores. Los cuales serán acordes a los principios de la Calidad total: Liderazgo participativo, mejora continua y cultura organizacional exaltando como valor la satisfacción de los públicos (en términos de comunicación).

En esta primera fase el objeto es conocer las características, principios y ventajas de la gestión de Calidad total.

¹¹¹ **CRUZ** Álvarez, Jesús, “Binomio de Competencia” El plan detrás de la calidad. *Revista Contacto de Unión empresarial. La revista de la Calidad total.*, Contacto Suplemento 34. Nov-Dic, 2004 Num. 165 Año 14 Pág14, México, D.F.

La dirección necesita, a) información básica sobre los principios de calidad, b) asesoramiento sobre los cambios a adoptar y; c) consenso de quien tenga injerencia en las decisiones globales.

Para tomar la decisión e iniciar el camino hacia el cambio, la organización deberá allegarse de información especializada, sin embargo esta sólo será una fuente primaria, los asesores externos funcionarán como guías durante todo el proceso.

Entre mayor sea el intercambio de mensajes con el asesor y mejor informada se encuentre la dirección de las características y ventajas del sistema será adoptado con mayor compromiso.

Con la ayuda del asesor y el consenso de quien o quienes integran la dirección de la organización es necesario definir y formalizar "qué es la empresa, a dónde quiere llegar y cuáles son los principios de calidad que se desee infundir a toda la organización, y de obtener su apoyo y su compromiso personal para liderar el proceso¹¹²". El requisito después de tomada la decisión es contar con un alto compromiso de la dirección con el modelo y sus necesidades.

Implantar la Calidad total requiere de una disposición al cambio de todos los miembros sensibles a ello para aceptar la nueva forma de llevar a cabo sus labores apegados a los procedimientos para desarrollar un sistema en mejoramiento continuo. Este sólo puede lograrse a partir de la clarificación de los deseos y ventajas de tal modificación en las formas y procedimientos para llevar a cabo las tareas en las cuales participan. El cambio debe iniciar en la dirección para ser transmitido al resto de la organización.

Sin la puesta en marcha de mensajes específicamente planeados a sensibilizar a los públicos internos acerca de las características, importancia y beneficios a obtener gracias a la implantación de los principios de la calidad total, no se alcanzará a obtener el grado de comprensión, compromiso y participación de estos

¹¹² **MARIÑO** Navarrete, Hernando, *op. cit.*, pág. 32.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

con la nueva forma de organizar y llevar a cabo sus procesos. Esta es una de las principales tareas de la comunicación en el inicio de transformación del sistema.

La dirección debe estar comprometida con los principios y valores de la Calidad total. Así también conciente del papel de la comunicación al interior del sistema como un elemento con función determinante en cambio, desarrollo y mantenimiento de la Calidad total. Sólo así podrá ejercer el liderazgo participativo fundamento de esta forma de organizar y llevar a cabo el trabajo. En consecuencia podrá encabezar exitosamente la adopción de nuevas formas de actuación.

La organización, transformará su forma de ser, su filosofía se centrará en la calidad total, esto debe ser expresado tanto en la misión como en la visión organizacional.

“En la misión se resumen las características inherentes que identifican a una organización frente a otras similares con los preceptos, las creencias y los principios de la empresa¹¹³”.

La declaración de quién es la organización y su función debe estar contenida en un enunciado. La Comisión Federal de Electricidad por ejemplo dice de ella “Es la empresa que genera, transmite, distribuye y comercializa energía eléctrica para 23.2 millones de clientes, lo que representa casi 80 millones de mexicanos¹¹⁴”.

Todas las organizaciones al nacer y aunque no siempre de manera formal, declararon una misión para poder ser. En esta etapa de la gestión de Calidad total, es indispensable declarar formalmente ese enunciado y compartirlo con todos los integrantes. De esta manera les quedará claro la importancia de su labor para la misión de la organización con lo cual se avanzará en la sinergia, principio del sistema.

Para alcanzar el objetivo de esta etapa es después de definir quién es la organización deberá tener un punto futuro hacia dónde quiera ir.

¹¹³ *Ibidem*, pág. 32.

¹¹⁴ <http://www.cfe.gob.mx/es/LaEmpresa/queescfe/historia/>, febrero 2006.

En este enunciado se “describen los sueños de los directivos respecto a cuál debe ser el estado de la empresa a largo plazo, por ejemplo en una década o al finalizar los siguientes cinco o siete años¹¹⁵”.

En la visión, la dirección debe plantearse su meta más real en el futuro, a donde quiere llegar en un lapso de tiempo a largo plazo.

Tanto en la misión como en la visión debe estar contemplada la calidad total, pues será la nueva forma con la cuál logrará su función y alcanzará sus metas.

Otra acción indispensable por parte de la dirección es definir calidad total para la organización, su concepción particular y el marco de referencia para actuar en virtud de ella. Nace de este ejercicio la política de calidad.

En la política de calidad se declarará el conjunto de principios generales que guían la acción de la empresa en relación con la calidad total, es decir, el marco general de referencia establecido por la alta dirección para la puesta en marcha del proceso de gerencia de la calidad total en la empresa¹¹⁶”.

Este enunciado no debe ser aislado de la misión y la visión, la Comisión Federal de Electricidad (CFE) enuncia acerca de su compromiso con la calidad “un compromiso de la empresa es ofrecer servicios de excelencia, garantizando altos índices de calidad en todos sus procesos, al nivel de las mejores empresas eléctricas del mundo¹¹⁷”.

Cuando se tienen misión, visión y políticas de calidad se debe comunicar a toda la organización pues estos deben estar concientes de la nueva forma de ser de Es preciso entonces definir, también la estrategia de comunicación a seguir para concretar el proceso de cambio del sistema.

Para llegar a completar el ciclo hasta la implantación y mantenimiento de la Calidad total con la correspondiente participación de la comunicación, se presenta la necesidad de conocer las condiciones en las cuáles se implantará la nueva política

¹¹⁵ MARIÑO Navarrete, Hernando, *op. cit.* pág. 33.

¹¹⁶ *Ibidem*, pág. 36.

¹¹⁷ <http://www.cfe.gob.mx/es/LaEmpresa/queescfe>, febrero, 2006.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

y esquema de valores a seguir, corresponde entonces ser sensatos de la dirección de la importancia de este proceso tal como lo hizo Xerox de México al implantar su sistema de Calidad.

“Xerox se percató que la comunicación era un elemento muy importante; si quería que el programa de calidad total funcionara, debía reflexionar sobre el hecho de que una buena comunicación representa un mejor control, permite la expresión de sentimientos, proporciona la información necesaria para la toma de decisiones y propicia la motivación¹¹⁸”.

El despertar a la conciencia de la relevancia del proceso interno ocurrido naturalmente dentro de la organización no rendirá los frutos esperados sino se lleva a cabo en todo el sistema. La comunicación ha de formar parte de toda la estructura pero con objetivos y propósitos definidos.

La comunicación opera el proceso de toma de decisión de la adopción de la Calidad total como modelo de Gestión, así también clarifica a los públicos sensibles a ello sobre la importancia al cambio por lo cual los dispone hacia la modificación de actitud necesaria para concretar su participación en un proceso de mejora continua cuyo objetivo sea la satisfacción de los públicos y el cuidado constante de un estándar previamente establecido en cada proceso del sistema.

¹¹⁸ESPINOSA Infante, Elvia; BLACKALLER Rodríguez, Julio, *Xerox: Calidad Total en México* Gestión y Estrategia / No. 11-12 Número doble / Enero Diciembre, 1997 /UAM – A.
<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc20.htm>, febrero, 2006.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

Etapa	Objetivo	Línea de acción general	Metas	Acciones	Papel y utilidad de la comunicación interna
<p>1.Decisión (Corto plazo)</p>	<p>Conocer las características, principios y ventajas de la gestión de Calidad total.</p>	<p>Definir hacia cómo quiere ser la organización, a dónde quiere llegar y cómo lograrlo a partir de la adopción de la gestión de Calidad Total.</p>	<p>*Definir el rumbo de la organización para aumentar la competitividad. *Acordar el ser de la organización con base a la Calidad total. *Plantear la organización y sus metas en un futuro a largo plazo. *Definir el significado de la calidad y los principios de acuerdo cada organización.</p>	<p>*Buscar información y asesoramiento acerca de las características, principios y ventajas de la Calidad total. * Redactar la misión organizacional *Redactar la visión organizacional *Redactar la política de calidad</p>	<p>La comunicación interna participa de las siguientes formas en la etapa de decisión de la Calidad total:</p> <p>* Opera el proceso de toma de decisión siendo el puente para hacer llegar la información necesaria.</p> <p>*Da claridad a los principios de la calidad total desprendidos del intercambio entre el exterior (asesor) y la dirección.</p> <p>* Fortalece el compromiso de la dirección.</p>
<p>Tabla 4 Etapa 1: Toma de decisión, <i>Liliana Torres, 2006</i></p>					

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

La posición tomada por las organizaciones frente a la decisión de adoptar la Calidad total haciendo énfasis en la participación de la comunicación al interior del grupo con poder de decisión y su relación con el resto del sistema se ejemplifica con la siguiente realidad, vivida por Xerox en 1982¹¹⁹.

En septiembre de ese año, el Comité Directivo, encabezado por David T. Kearns, concluyó que Xerox necesitaba implantar un programa de calidad total, y para 1983 los más altos ejecutivos de la empresa se reunieron y desarrollaron la estrategia denominada "liderazgo a través de la calidad", con ésta se pretendían tres objetivos fundamentales:

- 1) Creación de una cultura y ética de trabajo, en la cual cada empleado de Xerox asumiera su responsabilidad para lograr el mejoramiento de la calidad.
- 2) Dedicación total para satisfacer los requerimientos del cliente.
- 3) Un ambiente de trabajo disciplinado, orientado al trabajo en equipo, motivando a cada persona a rendir su máximo esfuerzo.

La adopción de un nuevo sistema para la gestión de los procesos de una organización supone un cambio crítico para esta, la claridad y certidumbre dada a los miembros del sistema en todos los niveles son dos atributos los cuales atraerán seguridad y compromiso en los participantes del cambio.

El intercambio constante de mensajes adecuados para lograrlo provocará un cambio casi natural y no envuelto en una crisis de incertidumbre y desconfianza. Las decisiones en consecuencia serán mucho más sólidas y confiables.

La comunicación opera entonces la Calidad total, desde el momento de la decisión, sirviendo como un vehículo de claridad del cambio y sus beneficios, en consecuencia podrá contarse con el compromiso de la dirección con el esquema de valores de este sistema de gestión, el mismo será transmitido e internalizado al resto del sistema. Caminando en un sentido común.

¹¹⁹ ESPINOSA Infante, Elvia: BLACKALLER Rodríguez, Julio, *op. cit.*, <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc20.htm>, febrero, 2006

Para dar el siguiente paso, transmitir la decisión al resto de los miembros del sistema y hacerlos participar no puede darse a ciegas, quien este a cargo de la estrategia de Calidad total, debe plantearse la realidad de implantación del nuevo esquema de valores, la calificación se dará a partir de la siguiente etapa: **el diagnóstico.**

Esta es la importancia de la siguiente etapa: **el diagnóstico.**

4.2 Etapa 2: Diagnóstico

En la etapa de **diagnóstico**, el objetivo es *conocer las características de la cultura, el clima y la estructura organizacional en el momento de decidir implementar la gestión de Calidad total.*

Para poder planear y desarrollar la gestión de Calidad total, "se hace necesario un análisis de la **cultura organizacional** para analizar el *gap (hueco)* existente con la conformada por el esquema de valores necesario para la implantación efectiva de la GCT¹²⁰" (**Gestión de Calidad Total**).

Conociendo los vacíos de la cultura actual de a organización la dirección podrá determinar las acciones para implantar los valores de la Cultura de Calidad total. Para convertirse en el centro del sistema en cual se manifieste en patrones de conducta.

La organización deberá adoptar un nuevo esquema de valores, José A. Pérez Fernández de Velasco resalta algunos como son, satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes, tanto externos como internos; calidad de producto y de servicio a los clientes; mejora continua; toma de decisiones con base en hechos contrastados y valorados; búsqueda permanente de un objetivo empresarial común, relaciones laborales basadas en la mutua confianza; participación activa de todo el personal en la construcción del futuro empresarial, etc.. (***Gestión de la Calidad Total empresarial, 1994.***)

¹²⁰ PÉREZ Fdez. de Velasco, José A. *op. cit.*, pág. 169.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

La evaluación de los valores arraigados en la organización permitirá conocer las áreas de oportunidad (puntos de conflicto a mejorar) en cuanto a la transformación de la cultura como elemento fundamental para el éxito del cambio de gestión.

La organización podrá identificar con ello cuales serán los puntos más relevantes a reforzar antes de proponer un cambio y al mismo tiempo conocer a los miembros y funciones cuya participación será decisiva como impulsos al cambio.

También es importante saber quién o cuáles serán las principales barreras para trabajar en ellas particularmente evitando que entorpezcan el avance de la implantación y en un futuro el funcionamiento de la Calidad total.

La comunicación entablada con los miembros para llevar a cabo el diagnóstico es decisiva en los resultados de éste.

Es necesario entablar una relación, formal, clara y directa para no provocar ruidos en cuanto a la evaluación del sistema. De esa forma los individuos cooperarán actuando naturalmente en sus labores permitiendo de esa forma la observación real del ambiente del sistema y por otro lado aportarán respuestas útiles para el mejoramiento del sistema en el momento de la aplicación de los nuevos valores.

Cualquier acción del tipo evaluativo puede llegar a representar un problema incómodo para los integrantes de la organización si no entienden su razón de ser.

En esta etapa el papel de la comunicación sigue siendo operativo al nivel global de la organización en tanto coopera con el mejor desarrollo de la tarea de conocer, identificar y analizar la realidad de la organización antes de convertirse en un sistema de Calidad total.

El diagnóstico se debe desarrollar con la conciencia de la necesidad del desarrollo de una estrategia de comunicación específica acorde con las necesidades de la organización es momento de reconocer las redes imperantes en el sistema por las cuales viaja la información, el nivel de formalidad de los mensajes, los medios, canales y usos del proceso con respecto al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Al recoger estos datos se podrá definir el rumbo de la estrategia de comunicación más adecuada para los fines perseguidos.

El diagnóstico se deberá plantear en tres aspectos fundamentales:

4.2.1 Análisis de la cultura organizacional.

Es útil conocer los valores y patrones de conducta arraigados en la organización. Estos son el punto de partida para la implementación del nuevo esquema de valores determinando el tamaño de la brecha entre las prácticas en uso y las ideales para desarrollar la Calidad total del sistema.

Estableciendo la dimensión de esta brecha se podrá determinar en cuanto tiempo se logrará trabajar a partir de una nueva cultura organizacional por ejemplo, "en el caso de culturas fuertemente arraigadas que presenten diferencias importantes con el *perfil de referencia (GCT)*, serían necesarias importantes actuaciones directivas cuyos resultados se verían únicamente a medio plazo¹²¹".

Para determinar los valores en uso y el arraigo de los miembros a ellos debe contemplarse al global de la organización. Los resultados deben ser medibles desprendidos de técnicas de diagnóstico tales como la entrevista o la encuesta la elección corresponde a la metodología elegida y planeada con el afán de obtener resultados confiables reflejo verdadero de la realidad de la organización.

Los principios a poner en práctica son los de la Calidad total, es importante analizar aquellos vigentes en el sistema los cuales determinan los patrones de conducta de la organización. Todas las condiciones de proceder de los miembros determinan un cierto clima dentro de la organización este también debe ser conocido.

En este análisis será posible detectar posibles fallas en la comunicación, los cuales pueden derivar en problemas de un clima organizacional no adecuado para el desenvolvimiento de la Calidad total.

¹²¹ *Ibidem*, pág. 169.

Mantener un proceso de comunicación interna abierta y constante traerá como consecuencia la certidumbre y la confianza para los miembros del sistema, e incluso la flexibilidad en las relaciones entre los equipos de trabajo.

La comunicación entonces es una partícula fundamental de un clima organizacional propicio para el desarrollo de la Calidad total. Antes de iniciar cualquier estrategia con este objetivo es importante conocer las áreas de oportunidad sobre este rubro.

4.2.2 Análisis del clima organizacional.

El clima organizacional "es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización¹²²".

La evaluación del clima organizacional ayudará a conocer como reaccionan los miembros ante ciertas situaciones, como por ejemplo la resolución de un problema, la toma de decisiones etc. Se puede evaluar también las formas y canales de comunicación, los ritos, las costumbres y las personalidades determinantes en el acontecer diario de la organización.

Los resultados arrojados ayudarán a la dirección a palpar la disposición al cambio requerido para la gestión de calidad total, también cuáles son los vicios o buenas costumbres a las que se enfrentará, peso sobre todo podrá tener clara idea de cuáles o quienes pueden ser figuras puentes o barreras para el cambio.

Una vez detectados se debe impulsar como puentes del cambio a los líderes de la organización, como cabezas de proyecto y de igual forma tener vigilancia de las barreras; a estos últimos integrarlos y convencerlos de las ventajas del cambio.

La comunicación deberá permitir el desarrollo de un clima organizacional, abierto, flexible y cierto en el cual las decisiones y la participación de los miembros de

¹²² DENISON Daniel, *op. cit*, pág. 23.

todas las tareas sea tomando como punto de referencia los principios de Calidad total.

La comunicación debe propiciar la interrelación de los miembros del sistema de todos los niveles y tareas en un ambiente libre de nódulos o barreras para el desenvolvimiento de cada tarea. Siendo congruentes con el desarrollo ideal de la organización. Es decir lo establecido se debe reflejar en la realidad.

En este punto acerca de la definición del modo de ser del sistema. Para realizarse en Calidad total, un punto importante a considerar es su forma de organizar formalmente sus funciones y procesos a partir de la estructura organizacional, por eso también debe evaluarse a partir de un diagnóstico.

4.2.3 Análisis de la estructura organizacional.

“El diagnóstico de la **estructura organizativa** tiene por objeto principal detectar en qué medida existen barreras internas en la organización que dificulten el desempeño esperado del personal¹²³”

Al analizar el funcionamiento de la estructura organizativa se determina el verdadero flujo de la comunicación interna. La descripción servirá para identificar los nódulos para el desenvolvimiento de la gestión de Calidad total, cuyo principio básico es la formación de un sistema interrelacionado y unido en torno a un objetivo común. El tipo de descripción nacida de este análisis da lugar a un esquema particular de cómo están definidos los flujos a partir del organigrama y cómo se desarrolla en la realidad (redes alternas de comunicación), como ejemplo se puede revisar la fig. 3 del primer capítulo de este trabajo, (pág. 27).

Lo fundamental en el desarrollo de una adecuada estrategia de comunicación, apegada a los principios de Calidad total es disminuir las diferencias entre la comunicación formal e informal.

El intercambio de mensajes dado por medios y canales formales de comunicación es básico para la existencia de un clima favorable. La descripción

¹²³ PÉREZ Fdez. de Velasco, José A. *op. cit.*, pág. 170.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

alejada de flujos de comunicación informales como predominantes en el sistema son un foco rojo en relación a la eficacia de este proceso, esto puede representar una pérdida de recursos para el sistema traducido en un costo en cuanto a la eficiencia del proceso.

La procuración de los canales formales y efectivos de comunicación apegados a la estructura organizacional ayudará a la permanencia de los principios de funcionamientos establecidos por la dirección. En un ambiente de certidumbre donde la cultura organizacional tiene como marco de referencia los valores de la calidad total se hará propicia la participación de los integrantes del sistema en el proceso de mejora continua.

Con la procuración de procesos y la mejora continua de los mismos, se reflejará a mediano y largo plazo un ahorro sobre todo al prevenir fallas evitando así un costo de reproceso. En consecuencia también se ahorrará tiempo y energía por el aumento de eficiencia y eficacia del sistema en general.

Contemplando esta reducción de costos, es importante que en esta etapa se plantee un panorama general del ahorro a obtener, en Calidad total es necesario evaluar de forma cuantitativa... para ello conviene elaborar unos objetivos concretos y razonablemente ambiciosos a alcanzar de forma secuencial¹²⁴ .

Es necesario conocer en esta etapa cuál es el costo de la *no calidad* para poder proyectar el ahorro a obtener con su implantación de la calidad total.

Con los datos arrojados en el diagnóstico se fijarán las acciones específicas para el cambio hacia la cultura de Calidad total y la correspondiente estructura organizacional. La relación entablada con todos los departamentos y funciones del sistema facilita el desarrollo del proceso de diagnóstico. Los datos obtenidos en esta etapa servirán para el planteamiento de la estrategia a seguir con base al establecimiento de la política de Calidad al cual se apegará la comunicación estratégica. La etapa puede resumirse de la siguiente manera:

¹²⁴ *Ibidem*, pág. 171.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

Etapa	Objetivo	Línea de acción general	Metas	Acciones	Papel y utilidad de la comunicación interna
<p>2.Diagnóstico (Corto plazo)</p>	<p>Evaluar las condiciones de la organización en cuanto a estructura, clima organizacional, hábitos, costumbres y valores practicados como marco de referencia. Conocer : * Líderes. Posibles barreras o guías en el cambio * Nivel de participación de los integrantes del sistema * Disposición al cambio * Grado de Identificación con la organización.</p>	<p>Diagnosticar la cultura, clima y estructura organizacional existentes en el momento de iniciar la implantación de la gestión de Calidad total.</p>	<p>*Implantar el esquema de valores de la Calidad total. *Identificar los nódulos que puedan impedir la interacción de las partes de la organización *Transformar la estructura organizacional para volverla funcional en virtud de un sistema interrelacionado cuyos valores fundamentales sean la satisfacción de los clientes y la mejora continua.</p>	<p>*Diagnosticar y evaluar el sistema de valores y patrones de conducta (clima organizacional) *Precisar el clima de la organización *Evaluar el funcionamiento de la estructura organizacional * Valorar los costes de la no Calidad, proyectando metas después de su implantación en cuanto al uso de todos los recursos</p>	<p>Facilitar la etapa de diagnóstico. Dejando claro su propósito para no ser incomodo a los evaluados y obtener las respuestas más naturales posibles</p> <p>Su participación en cuanto a los rubros a analizar es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A partir de la comunicación clara y constante propiciar un clima organizacional adecuado para el desarrollo de los principios de Calidad total. • Establecimiento de flujos efectivos de interrelación entre los miembros. <p>Propicia la actividad de los miembros tomando como marco de referencia los valores establecidos por la organización.</p>
<p>Tabla 5 Etapa 2:</p>		<p>Diagnóstico</p>	<p><i>Liliana Torres, 2006</i></p>		

Después del diagnóstico se inician formalmente las etapas de implantación de la Calidad total.

4.3 Etapa 3: Organización.

Con base en el diagnóstico con el cual se localizan los procedimientos y miembros puntos de apoyo y las posibles barreras en la implantación del proceso, la organización definirá la estructura la cual tendrá a cargo la vigilancia, procuración y mantenimiento del Sistema de Calidad de acuerdo con sus condiciones y características.

El objeto de esta etapa es la organización de la unidad encargada de vigilar la Calidad total dentro de la estructura organizacional, es decir fijar la función de Calidad total en una función organizativa (nivel determinado), la misión *es la de movilizar y dirigir a su organización hacia la consecución de la Calidad total*¹²⁵.

El nivel y conformación del grupo encargado aplicar el proceso de Calidad total, se determinará de acuerdo a las condiciones de cada organización, "en particular depende de varios factores como el grado de madurez de la empresa, el tamaño de la organización, el tipo de estructura vigente (funcional, descentralización, coordinación)¹²⁶".

El propósito fundamental de esta unidad dentro del sistema es la planeación, desarrollo, dirección, coordinación, control y mantenimiento de la Calidad total, en síntesis esta estructura estará a cargo de la administración de calidad de todo el sistema.

La unidad designada tendrá primordialmente tres tareas por cumplir:

1. Planear la línea de acción estratégica de la Calidad total.

¹²⁵ RUIZ Caneca López, José, *op. cit.*, pág. 124.

¹²⁶ MARIÑO Navarrete, Hernando, *op. cit.*, pág. 69.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

2. Determinar los procesos y tareas específicas correspondientes a la estrategia planteada, asignando los recursos necesarios para cada proceso.
3. Muy importante, diseñar, las políticas de educación, capacitación y entrenamiento necesarias para lograr la integración, compromiso y cooperación de todos los integrantes del sistema.

Existen tres posibles opciones de unidades para la administración de la Calidad total. Se puede adoptar cualquiera de ellas o si lo requiere el sistema de acuerdo con sus características, poner en marcha los tres con diferente nivel de participación.

La unidad más amplia es el **Comité de Calidad Total**, su participación es estratégica, pues planeará las acciones que afecten a todo el sistema. Esta unidad será el "máximo órgano en materia de Calidad de la empresa, responsable de promocionar interna y externamente la Calidad, a todos los niveles¹²⁷"

Tiene carácter horizontal, a pesar de estar integrado por la jerarquía más alta de la organizacional debe considerar su necesaria relación con todos los niveles de la empresa a nivel de integración no sólo dictar reglas sobre la calidad a sus subordinados. Por su importancia es permanente, sus funciones nunca terminan; de ellas depende la mejora continua de todo el sistema.

En organizaciones de mayor tamaño es más recurrente la formación del Comité de calidad, en otras como las pequeñas organizaciones no se constituirá formalmente aunque esta función también esté a cargo de la directiva y un asesor.

Puede funcionar entonces la unidad en el nivel táctico, teniendo ingerencia ya en procesos específicos. Se integra a la estructura organizacional un departamento de calidad nombrando un encargado como *director de Calidad*.

El departamento de calidad, "es la unidad encargada de la gestión táctica de la Calidad. Sus funciones incluyen aprobar los documentos y políticas en materia de Calidad, garantizando su aplicación en las distintas unidades de la empresa,

¹²⁷ RUIZ Caneca López, José, *op. cit.*, pág. 129.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

aprobar la constitución de ciertos equipos de mejora, validar sus propuestas y soluciones de problemas encontrados en áreas susceptibles de mejora, seguir los indicadores de la Calidad, así como gestionar la realización de las auditorías internas de la Calidad total¹²⁸.

La tarea del director de calidad es ponerla en práctica dentro del sistema. Debe tomar en cuenta para ello una estrategia para comprometer a los miembros de cada nivel y proceso. Teniendo esta responsabilidad se busca como responsable del área una personalidad abierta, dispuesta comprometida con un alto sentido de la planeación y aplicación de procesos de calidad. (Se recomienda un especialista técnico en la materia).

El encargado de estas tareas debe ser una persona con una habilidad especial para la relación tanto con su equipo directo de trabajo como con el personal de los demás departamentos indirectamente liderados por él. Esta es una de las facultades necesarias para poder mantener comunicación constante con el resto de la organización para enriquecer constantemente con sus aportaciones su labor en pro de la mejora continua de los procesos.

El departamento y su encargado deben estar siempre cerca de la dirección para no perder de vista la estrategia general de la empresa e ir de su mano en el desarrollo del proceso.

Es importante contar con los encargados *técnicos* de cada área. Estos mismos podrán ser los representantes de la otra posible estructura de la calidad. Por su ubicación y funciones una unidad totalmente operativa.

En cada proceso o en los más importantes (de acuerdo a las necesidades de la organización) se forman equipos de mejora con y monitores de calidad. Un equipo de mejora "consiste en un grupo de personas que tienen como misión principal la propuesta y resolución de proyectos de mejora de Calidad en la empresa, los monitores de calidad por su parte ayudan al asesor de calidad y a los equipos de

¹²⁸ *Ibidem*, pág. 130.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

mejora a complementar sus funciones, específicamente en la divulgación de la estrategia de Calidad total¹²⁹.

El trabajo en equipo es indispensable para la calidad total, estos grupos de mejora son el ejemplo más palpable de ello. Su tarea fundamental es vigilar y proponer los puntos de mejora en el proceso al cual pertenezcan. Son totalmente necesarios pues el nivel operativo es quien mejor conoce la práctica de los procesos, se enfrentan día con día a las oportunidades de mejora y contando con los canales adecuados serán ellos la unión con las unidades responsables de planear los procesos de mejora a partir de sus observaciones.

El monitor de calidad dará seguimiento de estas mejoras e impulsará la cooperación de los niveles operativos. Debe verse como el punto de unión más cercano entre los operativos y los niveles directivos.

El número de miembros componentes de la organización determinará también las formas de comunicación establecidas entre ellos. Un comité de calidad formalmente establecido para ellos buscará necesariamente canales efectivos para comunicar sus decisiones al resto del sistema.

En núcleos más cercanos de comunicación tal como son las organizaciones pequeñas la relación entre quien tiene a cargo el mantenimiento de la calidad y el resto de los equipos de trabajo es mucho más directa. Las formas de comunicación establecidas para ello también deben serlo.

La constante en los dos casos debe ser la formalidad, claridad y eficacia de los canales de acuerdo a las necesidades de cada caso.

La comunicación fomentará siempre al interno de la estructura a cargo de la calidad la efectividad de sus relaciones. Así también permitirá la interrelación clara entre este centro de decisión y el resto de la pirámide organizacional. Finalmente facilitará el desarrollo de sus funciones transmitiendo y sensibilizando a los públicos internos sobre las decisiones ahí tomadas.

¹²⁹ *Idem*, pág. 133.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

En esta etapa es necesario tener en cuenta lo siguiente pues como el resto de las fases se trata de un proceso impulsado por un cambio de actitud en los participantes y no de simplemente dictar nuevas reglas del juego para cumplirlas de manera coercitiva.

La obligación no es una palabra de la calidad, se trata de obtener la comprensión del nuevo marco de referencia para impulsar la participación de los integrantes del sistema en un proceso de mejora continua.

En esta etapa la comunicación, es un elemento de unión, integración y formación de los integrantes de la estructura diseñada para el desarrollo, vigilancia y mantenimiento del Sistema de Calidad total. La dirección establece una interrelación con aquellos miembros elegidos para ser los líderes de grupo en el proceso de implantación y seguimiento de la calidad.

Siguiendo con el ejemplo de la empresa *Xerox* de acuerdo a sus características definió un programa para la implantación de la Calidad denominado "*liderazgo a través de la calidad*, el cual pretendía la creación de una cultura ética de trabajo en la cual cada empleado siempre realice sus tareas de la mejor manera y con la mejor calidad para resolver sus problemas y satisfacer los requerimientos de los clientes (externos e internos). Además de tener un ambiente de trabajo disciplinado, orientado al trabajo en equipo y en donde cada persona expanda su creatividad y encuentre su máximo desarrollo (Xerox, Entrenamiento y desarrollo)¹³⁰".

Xerox escogió esta organización como guía para la implantación de su Sistema de Calidad, los **grupos de calidad** formados para ello denominados **de familia** se integraron por el jefe y subordinados de cada nivel, (director y ejecutivos, gerente y subordinados; y así sucesivamente en cascada).

De manera formal para llegar a concretar un grupo, comité o departamento encargado de la calidad, lo primero es establecer una relación fuerte y arraigada con los líderes de dicho grupo primero deberán estar ellos concientes de la nueva

¹³⁰ ESPINOSA Infante, Elvia; BLACKALLER Rodríguez, Julio, *op. cit.*, <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc20.htm>, febrero, 2006.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

política para poder en segundo término transmitirla y conservarla entre los miembros de sus equipos de trabajo.

Esto es importante pues pertenecer al grupo o comité de calidad representa una tarea extra para quien se elige como monitor. El gerente, seguirá cumpliendo sus funciones, así mismo lo harán el coordinador o los operativos los cuales conformen la unidad. Entonces monitorear la calidad dentro de sus procedimientos puede parecer una carga e incluso una labor incomoda al ser ellos los encargados de vigilar el buen desempeño del procedimiento en cada función.

De tal forma el trabajo de comunicación para la asimilación de una nueva función dentro del sistema deberá ser constante, bien planeado con el fin de una integración total con la misión de la nueva unidad encargada del sistema de Calidad al interior de la organización.

El entendimiento se basa en su formación, capacitación y entrenamiento en el Sistema de Calidad total, sus procesos y el correcto uso de las herramientas establecidas para el cuidado de ésta.

Los participantes de la estructura definida deberán ser capacitados tanto en la política de calidad como en su labor de monitores de ésta en cada equipo de trabajo.

La comunicación es el elemento de integración de la unidad a cargo de la calidad, una vez comprendida la misión de esta será transmitida a través de los líderes al resto generando en consecuencia un trabajo sinérgico.

Correspondiendo a los programas de entrenamiento de esta unidad en particular en el significado de la política de calidad así como en el uso de las herramientas para su control y mantenimiento, se definirán técnicas, medios y mensajes ideales para transmitir de entrenamiento y reforzamiento de tal forma la comunicación táctica participará de la tarea de capacitación y formación.

Esquemáticamente la etapa se puede sintetizar de la siguiente manera:

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

Etapa	Objetivo	Línea de acción general	Metas	Acciones	Papel y utilidad de la comunicación interna
3. Organización (Mediano plazo)	Organizar dentro de la estructura, una unidad encargada de la planeación, desarrollo, control y mejoramiento de la calidad.	Crear una unidad encargada de la Calidad total, dentro de la estructura organizacional de acuerdo a las características específicas del sistema.	<p>*Planear la línea de acción estratégica de la Calidad total.</p> <p>*Determinar los procesos y tareas específicas correspondientes a la estrategia planteada, asignando los recursos necesarios para cada proceso.</p> <p>*Muy importante, diseñar, las políticas de educación, capacitación y entrenamiento necesarias para lograr la integración, compromiso y cooperación de todos los integrantes del sistema.</p>	<p>*Integrar un Comité de Calidad total, con la participación de la dirección y un asesor especialista externo.</p> <p>*Establecimiento de un departamento de Calidad</p> <p>* Procurar equipos de mejora de la calidad</p> <p>* Nombrar monitores de calidad a cargo de la supervisión de los equipos.</p>	<p>* Facilitar la integración de la unidad a cargo de la calidad y su interrelación como centro de decisiones con el resto del sistema. .</p> <p>La comunicación operativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integra a los miembros de la unidad. - Facilita la participación e interacción de los líderes de la unidad con su grupo correspondiente. - Facilita el desarrollo de sus funciones - Permite la sensibilización de los públicos respecto a la tarea de la estructura de vigilancia de la calidad.
Tabla 6 Etapa 3: Organización					<i>Liliana Torres, 2006.</i>

Del dispositivo organizado para el mantenimiento de la Calidad total se desprenderán todas las acciones específicas para hacerla realidad en la organización, por ello es importante su funcionamiento correcto a partir del trabajo en equipo y la interconexión con el resto de las unidades del sistema.

Para ello su comunicación debe ser abierta, constante, dinámica y franca con el resto de los integrantes de sus grupos de trabajo. Es importante recordar: trátese de un comité, un departamento o grupos de calidad, preferentemente deberán estar formados por los líderes de cada función así las decisiones tomadas serán representativas a nivel global y del mismo modo serán transmitidas; bajo un esquema de comunicación estratégica.

En estos grupos se formula la planeación general para cristalizar la calidad total como modelo de gestión siendo sus miembros la fuente de integración y participación del resto de sus compañeros. Esta actividad se concreta en la planeación, siguiente etapa del estadio de desarrollo del modelo.

4.4 Etapa 4: Planeación.

Un modelo de gestión tan complejo como la Calidad total, no puede nacer de decisiones rápidas o al aire, su característica global obliga a contemplarlo desde la planeación. Dentro de la unidad designada para su seguimiento se formulará la estrategia general de calidad total. El fin es establecer la acción general con los procesos, funciones y tareas necesarias para alcanzar el objetivo planteado.

La planeación permite proyectar los objetivos de la organización a largo, mediano y corto plazo. Es posible entonces fijar las metas en cada paso del proceso atendiendo al tiempo esperado para lograrlas, los procesos y tareas auxiliares para ellos y los recursos a utilizar.

Al planear es muy importante tomar en cuenta los métodos necesarios para evaluar el desempeño de los planes proyectados y los procesos puestos en marcha

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

en virtud de las metas alcanzadas y las ganancias reportadas con respecto a la producción anterior a la aplicación del plan.

El objetivo es "concentrar los recursos y la energía de la organización en pocos objetivos vitales que mejor impulsarán los recursos y las personas hacia la consecución de la excelencia empresarial. Uno de esos objetivos ha de ser la implantación de la calidad total¹³¹".

Toda esta tarea estará a cargo tanto de la dirección como de la organización para la calidad en sus tres modalidades o con el consenso de los integrantes de las tres unidades: Comité de Calidad total, Departamento de Calidad, Equipos de mejora y monitores de la calidad.

La planeación se debe dar en tres niveles en cuanto al tiempo y alcance:

En primer lugar los planes estratégicos se materializarán en la misión, visión y política de calidad. Para alcanzarlas deberá contemplarse un plan general. De nada serviría declararlas si se va a hacer lo necesario por alcanzarlas y ponerlas en práctica.

Para ponerlas en práctica es necesario condensar esta estrategia en un proyecto general este documento "tiene como perspectiva el medio y largo plazo, materializa la voluntad de alcanzar los objetivos estratégicos que se hayan definido para dicha empresa, poniendo en práctica la gestión por Calidad total¹³²".

A través del proyecto de calidad, los objetivos y metas planteadas a nivel global por la dirección, podrán ser comunicados a los miembros del sistema de tal manera que todos estén concientes el objetivo general para el cual trabajan día a día.

Ahora bien no para alcanzar lo planeado a largo plazo debe haber líneas de acción particulares. Anualmente (por lo regular) se deberá ver reflejado el resultado de esas líneas de acción en cuanto metas específicas de corto plazo cumplidas.

¹³¹ PÉREZ Fdez. de Velasco, José A., *op. cit.*, pág. 198.

¹³² RUIZ Caneca López, José, *op. cit.*, pág. 136.

Un documento guía útil para perseguir tales planes anuales es el Plan de Calidad Total. "Contendrá las decisiones sobre qué esfuerzos deben hacerse, cuándo deben realizarse, quien los llevará a cabo y cómo se han de tratar los resultados. EL PCT se concreta en mayor medida en otros planes de Calidad de la empresa más específicos¹³³".

En la redacción del Plan de Calidad total, se materializan de manera declarativa, las metas a alcanzar en un corto y mediano plazo. Las cuales podrán ser evaluadas en un periodo de un año dando oportunidad de apreciar el desempeño de todos los niveles de la empresa siendo un parámetro para la Calidad total, los niveles alcanzados en la satisfacción de los clientes de la organización.

Ahora bien a corto plazo también deben definirse los procesos y las tareas necesarias gracias a las cuales se alcanzarán tanto los planes a mediano plazo como el proyecto estratégico de la organización.

Una forma útil de materializar el trabajo diario de la Calidad total, es la expresión de un Manual de Calidad total, cuyo contenido esté dedicado a las instrucciones necesarias para operar los planes en cada proceso de la organización. Este manual es utilizado a nivel operativo para implantar el sistema de Calidad total.

"El objetivo fundamental es facilitar una descripción adecuada del sistema de la Calidad total, que sirva como referencia permanente durante la implantación y durante la aplicación del sistema. El manual de la Calidad es una recopilación de los procedimientos, criterios, instrucciones y recomendaciones que aseguren la Calidad del servicio o producto enmarcados en los objetivos finados por la empresa¹³⁴".

La planeación ayuda a dibujar un proceso progresivo, controlado, evaluable y global de todas las acciones necesarias para alcanzar la Calidad total.

La comunicación formal de dichos planes a partir de materiales específicos es indispensable para ello. Con ello podremos esperar más fácilmente la comprensión

¹³³ *Ibidem*, pág. 137.

¹³⁴ *Ídem*, pág. 138.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

de los planes y la importancia de la función de cada parte en el alcance de los objetivos y metas proyectados.

- Primero se definirán los planes y las guías, evidentemente has una discusión para acordarlas.
- Concretados se establece el proyecto general, los manuales de calidad, con los procedimientos para el cumplimiento de los procedimientos más la forma de mantenerlas.
- Estos deben ser comunicados a cada unidad, función o miembro de la organización. En este caso se determina una estrategia de comunicación global con el fin de transmitir, integrar y fomentar la participación de sus miembros en los planes, manuales y procedimientos transmitidos.

Lo anterior no será posible sin la participación de un proceso el cual haga posible tener un solo significado de la política, de los valores, de los procedimientos y de las reglas, en fin de la calidad. Este proceso es el de la comunicación a través de su principio básico ***poner en común***. **Esta es la utilidad del proceso de comunicación interna y su importancia en la conformación de una organización.**

La etapa se resume en la siguiente tabla:

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

Etapa	Objetivo	Línea de acción general	Metas	Acciones	Papel y utilidad de la comunicación interna
4. Planeación (Mediano plazo)	Determinar la estrategia general de la calidad total abarcando todos los niveles de la organización	Establecer el plan de acción general así como los procesos y tareas necesarios para alcanzar el objetivo planteado en dicha estrategia	*Contar con un plan general a largo plazo de implantación de la calidad total. Proyectar planes tácticos de mediano plazo que correspondan a cada meta del plan general *Establecer los procedimientos y tareas necesarias para llevar a cabo las acciones de los planes en cada nivel de la organización	*Redactar un proyecto general de empresa *Contemplar un documento "Plan de Calidad total" *Redactar un Manual de Calidad total donde se establezcan los procedimientos, instrucciones y recomendaciones para el aseguramiento de la Calidad en cada proceso. *Comunicar de forma eficiente lo contenido en cada documento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permite la permeabilizar los planes de la calidad a todo el sistema 2. Participa en la asimilación de los procedimientos y políticas transmitidos 3. Integra el trabajo de todas las funciones en una sinergia organizacional. 4. La intervención de la comunicación hará posible la integración de todos los miembros del sistema a partir de un solo significado esto significa operar todos los procesos bajo un mismo principio además comprendido de un solo modo.
<p>Tabla 7 Etapa 4: Planeación <i>Liliana Torres, 2006</i></p>					

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

La comunicación es el proceso capaz de poner en común, el trabajo sinérgico e interrelacionado es una condición para alcanzar la Calidad total, cuando estos fines característicos de este proceso habitual del sistema logran conjuntarse están trabajando cohesionados en el estadio de madurez del modelo constituido por las etapas de implantación y mantenimiento.

4.5 Etapa 5: Implantación.

La gestión de Calidad total, empezará a rendir frutos sólo cuando todo lo planeado se vuelva realidad en la cotidianeidad de las organizaciones. Esta es la esencia de la etapa de **implantación**.

El objetivo *es establecer las características y principios de la Calidad total, como forma de gestión permanente en todos los procesos de la organización*, el camino para lograrlo será “conseguir el compromiso y la participación de todas las áreas y las personas de la organización¹³⁵”, dentro del esquema de valores de la Calidad total para la conformación de una red fuertemente unida en pro de la misión organizacional.

Tanto la dirección como la unidad integrada para la administración de la calidad, deberán concebir a la organización como una red funcional a partir de la cooperación de sus miembros en torno a un objetivo común: alcanzar la calidad en todos los procesos para la satisfacción del cliente o público en particular.

Con base en ello, las principales líneas de acción de esta etapa están encaminadas a brindar a los miembros de la organización la información, seguridad y libertad necesarias para participar comprometidamente con la organización.

La mayor inversión en la fase de la implantación se concentra en la formación de recursos humanos, haciéndoles en todo momento concientes de la importancia de su función con el propósito de obtener su cooperación con la misión de la organización. Así también en educar, formar e instruirlos.

¹³⁵ MARIÑO Navarrete, Hernando, *op. cit.*, pág. 44.

Si la organización sigue pensando en el crecimiento de su personal como un gasto infructuoso no podrá avanzar al siguiente paso. En la Calidad total, la instrucción y la formación son necesarios para obtener el compromiso de los participantes con su trabajo, volviéndolos responsables del crecimiento de la organización a partir de su desarrollo profesional y personal.

Por esta razón "la orientación que se defina acerca del aporte de la organización al desarrollo del hombre y respeto a cómo puede éste participar para ayudarse a sí mismo y ayudar a la empresa a conseguir el éxito resulta esencial para construir una cultura organizacional de calidad total¹³⁶".

Además de ser empleados con una labor específica, las personas se ven así mismas dentro de la organización como colaboradores indispensables para su misión estarán convencidos de la importancia de su colaboración y encontrarán en ella una fuente de satisfacción profesional a través de su crecimiento por ende de desarrollo y autorrealización. Este desarrollo corresponde sólo para los niveles estratégicos e intermedios del sistema también los operativos pueden encontrar otras satisfacciones además de las económicas en su labor.

Considerar a los recursos humanos, no sólo animales económicos es una propuesta clave de la Calidad total, esta refleja la evolución del modelo clásico de Administración científica donde lo más importante era el resultado económico producido por la mano de obra especializada y donde el único bien estar a obtener del trabajo era la remuneración siempre en relación a la producción.

Es relevante mencionar la necesidad de este cambio de enfoque pues muchas organizaciones siguen funcionando en este esquema tradicional corriendo el peligro de retrasarse en el camino de la productividad y la competitividad frente a otras.

En una experiencia reciente, me encontré en una organización cuyo objetivo era la expansión en el mercado buscó entonces la asesoría de un experto en ventas: el primer consejo a la fuerza laboral de este departamento fue ver en sus clientes <<pollos rostizados>> pretendiéndoles

¹³⁶ *ibidem*, pág. 87.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

convencer del producto pensando siempre en que éstos aumentarían sus ganancias por lo tanto su bien estar *económico. Ninguna idea más contraria a la Calidad total, a la expansión de cualquier organización y a la oportunidad de competencia.*

En un estilo de gestión bajo los principios de la Calidad total, el asesor junto con el Consejo o Departamento de la Calidad total, deben dar a todos los integrantes la información y armas necesarias para responder a las necesidades de su cliente demostrándoles que el proceso mediante el cual obtienen el producto o servicio está desarrollado para su entera satisfacción.

Las ganancias en la Calidad total se entienden de manera distintas “el enfoque primero de la GCT (**Gestión de Calidad Total**) no es el resultado económico sino a la causa del mismo y hemos de reconocer que la consecuencia natural del esfuerzo constante por la mejora de los procesos no tiene que ser otra que el incremento del nivel de productividad empresarial¹³⁷”.

Provocar la disposición al cambio de todos los miembros no es tarea fácil por ello la labor en la fase de implantación, de los responsables de la Calidad total, contando con el apoyo y la participación de la dirección, es establecer planes y programas de apoyo congruentes a este cambio de enfoque.

La meta es brindar autonomía y responsabilidad, dejando actuar a las personas como adultos y profesionales, y ofrecer ayuda y guía cuando se necesiten son características primordiales de la gerencia de la calidad total... En la práctica, esto significa dar la oportunidad a cada persona para trabajar reciprocamente con los colegas, con su jefe, con el cliente, con los proveedores, preguntando y sugiriendo mejoras en el trabajo diario¹³⁸”.

Atendiendo a ello la implantación se dará a partir de tres vertientes: Primero, establecer un programa continuo de educación, formación y capacitación; en segundo lugar, crear un esquema de reconocimiento de la labor de los miembros de la organización; y en tercer lugar instaurar un esquema de evaluación del trabajo, todas estas acciones congruentes con la filosofía de Calidad total.

¹³⁷ **PÉREZ** Fdez. de Velasco, José A, *op. cit.*, pág. 182.

¹³⁸ **MARIÑO** Navarrete, Hernando, *op. cit.*, pág. 89.

4.5.1 Programa continuo de educación, capacitación y entrenamiento.

Los términos podrían parecer sinónimos si se entienden en el único sentido de brindar a los miembros de la organización información necesaria acerca del significado operacional de la calidad total para que cuenten con herramientas útiles para su participación en la mejora continua del sistema. Esto no es así la diferencia radica en el tipo de información recibida en cada actividad y el resultado de la misma en la labor cotidiano de los recursos humanos. Sin embargo si hay un punto de unión, su importancia en la formación del personal cuyo objetivo "es la adopción de una actitud de **aprendizaje continuo** por parte de todo el personal como mejor garantía de respuesta a la necesaria mejora continua de la competitividad imprescindible para afrontar los cambios constantes en el entorno empresarial¹³⁹".

El primer paso es **educar** a los recursos humanos en la Calidad total, "significa enseñar la filosofía, mostrar su finalidad, exponer los valores en que se fundamente, indicar qué se pretende con ella, cómo se convierte en realidad en la organización, cuál es el papel que desempeña cada uno en el proceso de cambio, instruir acerca de la razón del cambio, la historia de su evolución¹⁴⁰".

En una organización sufriendo el cambio de gestión, se contempla un programa de educación para dirigir a sus miembros a entenderlo. La comunicación debe ser el medio para lograr la educación de todos los niveles del sistema respecto a los estándares de actuación y procedimientos teniendo como marco de referencia a la calidad.

El primer paso ocurrido en las primeras etapas es sensibilizar respecto al cambio futuro en el modelo de gestión, el segundo es educarlos para lograr el entendimiento de las modificaciones sufridas en sus distintas actividades.

Los resultados de la educación o entrenamiento de quienes participarán en los procesos de mejora continua serán determinantes para lograr su compromiso con la nueva filosofía organizacional. A partir de estos esfuerzos entenderán los beneficios

¹³⁹ PÉREZ Fdez. de Velasco, José A., *op. cit.*, pág. 186.

¹⁴⁰ MARIÑO Navarrete, Hernando, *op. cit.*, pág. 108.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

del cambio. Sin educación no podrán ser entendidas las modificaciones, atrayendo una falta de cooperación en el cambio pues se sentirán agredidos corriendo el riesgo de convertirse en barreras para el desarrollo del proceso en lugar de facilitarlos participando activamente en las propuestas de mejora.

La educación debe ser de la misma proporción pero con diferentes técnicas y necesidades para los distintos niveles de la organización una valoración global del significado de la calidad y de cómo se propone alcanzar la transformación de todo el sistema en virtud de ella.

Después de formar y concientizar sobre la calidad total el siguiente paso es capacitarlos constantemente para responder a las exigencias del sistema para poder responder a los problemas cotidianos a los cuales han de enfrentarse con las herramientas de la mejora continua.

La **capacitación**, "tiene que ver con el aprendizaje de la metodología y las técnicas para aplicar los principios de calidad total en el trabajo diario de todos los empleados, con relación al cliente y con los proveedores, sean esto externos o internos¹⁴¹"

Es vital lograr el entendimiento de la calidad, este no será acción si no se brinda a los participantes con las herramientas para defender aquello de lo cual están convencidos. De ahí lo fundamental de la capacitación.

Esta se emprende con el fin de hacer aptos a los miembros para habilitar la calidad total en cada uno de los procesos en los cuales participen.

La instrucción será tendrá un sentido más particular con respecto a la educación pues cada nivel o departamento necesitará de desarrollar diferentes facultades respecto al trabajo desempeñado. Cada programa entonces tendrá objetivos diferentes de acuerdo a sus participantes y al momento de mejora por el cual estén pasando.

¹⁴¹ *ibidem*, pág. 109.

A pesar de ello la comprensión de las tareas de cada parte debe ser integral para fomentar la cooperación entre ellas.

En tanto es la calidad un sistema basado en la mejora continua, sus programas de capacitación y es necesario que se planeen de acuerdo con respecto a las metas marcadas en los planes anuales de la organización.

El fin de la capacitación es volver competentes en la calidad total a todos sus integrantes, otra parte de la educación es el entrenamiento a través del cual se adiestrará en el ejercicio de la mejora continua.

El **entrenamiento** es "entendido como una alternativa en la metodología de formación, está basado en periodos de corta duración, durante los cuales se suministra formación muy interactiva¹⁴²".

El fin de esta acción es adiestrar en el trabajo cotidiano, es por tanto una formación más dinámica con el fin de ejercitar acerca de ciertas situaciones en el trabajo y cómo deberán resolverse a partir de la Calidad total, hasta volverlos costumbre.

Con los programas de educación, capacitación y entrenamiento los integrantes del sistema trabajarán en torno a la mejora continua de sus procesos. Surge entonces la necesidad de reconocer sus esfuerzos en el trabajo con otro enfoque además de la remuneración por una cooperación especial con respecto a otros.

4.5.2 Crear un esquema de reconocimiento de la labor de los miembros de la organización.

Las formas de reconocimiento las determinará cada sistema de acuerdo a sus posibilidades y dinámicas, sin embargo, lo trascendental cuando se está implantando la calidad total, es que el esquema de reconocimientos debe cambiar de los resultados al proceso. Es importante no ser incongruente en este momento pues se está formando a los miembros para poner el mayor cuidado en el proceso entendiendo como consecuencia lógica un resultado exitoso. Si se sigue premiando

¹⁴² PÉREZ Fdez. de Velasco, José A., *op. cit.* pág. 190.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

a nivel de resultados se el mensaje será confuso para los públicos internos y no se completará el proceso de comprensión de la cultura de calidad total.

“A diferencia de los sistemas tradicionales de gestión, donde lo que se reconoce es el cumplimiento de objetivos y resultados, en calidad total **se reconoce el esfuerzo de las** personas y de los grupos en la mejor continua de los métodos y procesos operativos¹⁴³.

Con los premios y recompensas establecidos se impulsará la participación de los miembros de los equipos de trabajo en la misión organizacional, estimulando y motivando al personal a crecer junto con la organización, “el reconocimiento, entre otras acciones, proporciona y refuerza el comportamiento deseado; en su ausencia, el individuo autopercibe estímulos negativos¹⁴⁴.

Nunca debe ignorarse el esfuerzo de los integrantes a cualquier nivel por cooperar en la meta de la organización.

El esfuerzo en este sentido es doble, la dirección de la organización debe promover un cambio en cuanto a las formas de evaluación del desempeño buscando la motivación de sus miembros a comprometerse con el procedimiento a su cargo; la segunda tarea es comunicarlo efectivamente.

Es relevante el compromiso y la conciencia de los equipos de trabajo respecto al programa de reconocimiento para influenciar su participación en ellos para ello la comunicación funge como el vehículo de motivación con el sistema de reconocimientos pero también es la base con la cual se corresponde a quien de acuerdo con lo marcado lo merece.

Después de la sensibilización y la conciencia por parte de la dirección respecto a premiar o reconocer el valor de la participación de cualquier integrante de la organización dentro de un procedimiento específico es útil formar e informar parámetros reales de evaluación del desenvolvimiento en las labores asignadas.

De acuerdo con los principios de Calidad total se establece un esquema de evaluación de la labor de todos los miembros. Este también necesita claridad en la

¹⁴³ *Ibidem*, pág. 181.

¹⁴⁴ *Idem*, pág. 182.

aplicación y congruencia respecto a los parámetros de evaluación para obtener los efectos buscados respecto al trabajo a desempeñar atendiendo como marco de referencia los nacientes parámetros de evaluación.

Los medios y la estrategia dependerán de las situaciones enfrentadas. Respecto a esto la información su participación es contundente en la implementación de nuevos métodos de evaluación conservarlos como joyas invaluable para el sistema, los programas de evaluación del desempeño así como las respectivas formas de reconocimiento deberán exponerse buscando la sensibilización, el entendimiento y la participación de los miembros en cada esquema planteado. Los programas no estarán instaurados hasta haber cumplido su puesta en marcha y desarrollo; hasta evaluar la comprensión y el compromiso de los miembros respecto de los programas. De tal forma la comunicación participa como fundamento y vehículo para el funcionamiento del programa de evaluación y desempeño teniendo en cuenta la necesidad de proponer y componer un esquema de evaluación con otros parámetros.

4.5.3 Instaurar un esquema de evaluación de acuerdo a la participación en el proceso y no en los resultados.

“El principal objetivo del sistema de evaluación de desempeño propuesto es servir como medio para que cada persona contribuya al mejoramiento continuo de la organización como equipo de trabajo y al de sí mismo, mediante la satisfacción del cliente, ligando la evaluación de un individuo o de una unidad organizacional con los indicadores de satisfacción del cliente¹⁴⁵.

El ejercicio de los miembros de la organización, será evaluado a partir de la satisfacción del cliente directo del proceso en el cual participa. Para ello cada departamento y persona deberá tener bien identificado quién recibirá el producto de su trabajo; lo evaluable es el nivel de conocimiento del proceso a mayor conocimiento habrá un desempeño más eficaz y eficiente.

¹⁴⁵ **MARIÑO** Navarrete, Hernando, *op. cit.*, pág. 98.

La comunicación en esta etapa tendrá una participación fundamental en el desarrollo del compromiso y la participación de todos los miembros del sistema en la mejora continua de los procesos.

Para este momento, en cuanto a sus procesos de comunicación la organización ha superado varios momentos como son:

- Conciencia del papel y utilidad de la comunicación como parte fundamental de la totalidad de la organización así como sus funciones y procedimientos.
- Diagnóstico de los flujos, barreras y puentes de comunicación al interior de la organización.
- Definición de una estrategia de comunicación acorde tanto a las necesidades como a las características del sistema. (medios, canales y mensajes).
- Consideración de acciones particulares de comunicación respecto a las tácticas específicas de la calidad. (Establecimiento de la unidad encargada dentro del sistema, integración de los miembros en torno al nuevo esquema de valores, etc.).
- Implantación de programas comunicativos para permeabilizar la política de calidad en cascada a todo el sistema.

Después de estos puntos la comunicación de la organización contenida en programas con los medios y mensajes adecuados para ello tendrá la tarea de lograr la participación de los integrantes del sistema en todas sus tareas de forma natural teniendo como marco de referencia los valores de la Calidad total.

La utilidad en este punto es integrar al sistema y activar el sentido de participación de los miembros de una organización. Es imperativo mantener abiertos los canales para la retroalimentación con sus subordinados haciendo válidas sus sugerencias a partir del desarrollo de puntos de mejora.

Para la implantación de la calidad la comunicación es conjunta, de forma estratégica permeabiliza la cultura a todo el sistema, tácticamente se definen los

medios, mensajes, canales y flujos para en primer lugar dar a conocer las políticas y procedimientos.

En segundo término reafirma los comportamientos respaldando la asimilación de los valores como marco de referencia.

Finalmente, bajo el principio de miembros comunicativos ayuda en la operación de todos los procedimientos permitiendo la mayor eficiencia de todos los procesos colaborando en consecuencia con la productividad y competitividad de la organización.

Los beneficios del control y puesta en marcha del proceso de comunicación así como de su procuración constante en la implantación del sistema de Calidad total son:

- **Favorece la comprensión de los valores de la calidad total.**

La aplicación de una estrategia de comunicación provocará la comprensión de los principios de calidad. Será el punto de partida para su uso como marco de referencia en todas las acciones.

- **El establecimiento de relaciones claras y efectivas a partir de un proceso de comunicación abierto facilitará el cambio de actitud favoreciendo la implantación de la cultura de calidad total. Provocando su manifestación diaria en las tareas de la empresa.**
- **Apoya la integración de los miembros, volviendo más eficientes y competitivos los procesos internos.**

La calidad es un modelo de gestión funcional a partir de la cooperación global. Una vez entendidos los valores y llevados a la práctica, se debe procurar el trabajo en equipo, el libre flujo de información el cual permita la interconexión de una función con otra hasta obtener la suma de los *out put* de cada función integradas en el producto final.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

La constante comunicación entre los miembros con un fin común favorece su cooperación en el trabajo en equipo.

La comunicación apoya la competitividad del sistema a partir de la eficiencia de los procesos.

Esto lo hace a partir de su condición de proceso abierto, continuo y global, la postura de la calidad total no es la de informar para reproducir procesos sino la de *formar y educar* para fomentar la participación.

A partir de la comunicación, los miembros del sistema comprenden su función, la asimilan, le asignan un significado y la ponen en práctica. Están educados y formados para reaccionar ante cualquier situación anormal del proceso. Su forma de actuar corresponde al esquema de valores y a partir de esta capacidad de análisis y participación detectan los puntos de mejora.

La comunicación en la calidad no se aplica para repetir sino para asimilar y contribuir con la organización.

Corresponde para un sistema de calidad total, la consideración de un proceso de comunicación en todos sentidos, para permear la cultura en toda la organización; pero también para a partir de la retroalimentación iniciar el proceso de mejora continua.

Esta etapa puede resumirse de la siguiente manera:

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

Etapa	Objetivo	Línea de acción general	Metas	Acciones	Papel y utilidad de la comunicación interna
5. Implantación (Mediano plazo – largo plazo)	Establecer las características y principios de la Calidad total, como forma de gestión permanente en todos los procesos de la organización.	Desarrollar el compromiso y la participación de todos los miembros del sistema en la mejora continua de los procesos.	*Constituir una organización basada en la cooperación de sus miembros como redes interrelacionadas. * Impulsar el desarrollo y crecimiento profesional integrado al personal de los recursos humanos del sistema. * Modificar el esquema de obtención de las ganancias cambiando de un esquema centrado en el resultado a otro concentrado en el proceso.	A. Establecer un programa continuo de educación, capacitación y entrenamiento. B. Crear un esquema de reconocimiento a la labor de los miembros de la organización C. Instaurar un esquema de evaluación del trabajo.	Favorecer la comprensión de los valores de la calidad total Apoyar la integración de los miembros, volviendo más eficientes y competitivos los procesos internos. En el momento de la implantación del sistema de gestión de calidad total, la comunicación interna participa en tres etapas. <ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliza a los públicos acerca de los principios de la Calidad total. • Internaliza del esquema de valores a poner en marcha • Opera el proceso de mejora continua
Tabla 8.		Etapa 5: Implantación		<i>Liliana Torres, 2006</i>	

Implantar la Calidad total como sistema de gestión significa involucrar a todos los miembros en un sistema de mejora continua. Cuando se trate de un miembro líder, interesado o involucrado personalmente con su trabajo en definitiva es mejor escuchar sus ideas para innovar el proceso.

A partir del mejoramiento continuo del global de la organización como este método de gestión se logra con éxito.

La mejora continua es el proceso sustancial de la Calidad total, es en sí misma el principal medio de mantenimiento de tal sistema de organización y actuación de las organizaciones.

Constituye la principal línea de acción de la última etapa en el modelo de gestión de Calidad total.

4.6 Etapa 6: Mantenimiento.

Después de la etapa de implantación, la organización vive ya bajo un sistema de Calidad total, dándole especial importancia a la aportación, de los recursos humanos como factores de innovación y participación de todos y cada uno de los procesos necesarios para el cumplimiento de la misión, objetivos y metas a partir de su actuación dentro de un sistema de valores específicos cuyos principales vectores son la calidad, la mejora continua y la satisfacción de clientes internos y externos.

Para llegar a ello como se analizó anteriormente es necesario un cambio de actitud global en el esquema de educación, trabajo, comunicación, información y entrenamiento de la organización. Desde el más alto nivel de la organización hasta el último eslabón de la red organización deben pensar en virtud de los procesos y no sólo de los resultados entendiendo de antemano la relación exitosa existente entre un proceso cuidado y mejorado continuamente con un resultado óptimo y de crecimiento para la organización.

Ahora bien el cambio de actitud y la aplicación de las acciones pertinentes en materia de educación, entrenamiento y capacitación son el principio del círculo constante de la Calidad total. La unidad organizacional a cargo de la implantación

y vigilancia de la administración de Calidad total, no debe dejar a la deriva la etapa de implementación, al aplicarla será necesario tomar en cuenta su mantenimiento para garantizar la subsistencia del sistema (por ende su aumento de productividad y competitividad) en una espiral constante de Calidad total.

Dicha etapa se concreta mediante la aplicación y participación de los miembros escogidos para ello en un sistema de mejora continua mediante el cual se resolverán de manera oportuna los problemas presentados tanto en la cotidianidad de los procesos como en momentos especiales.

Los resultados de la mejora continua serán las respuestas aplicables en la resolución de un problema. Con ello las variaciones de procesos; posibles fuentes de falla en la satisfacción de sus clientes, se transformarán en áreas de oportunidad en el cumplimiento de las expectativas de los clientes sean estos internos y externos en consecuencia nodulos resueltos en el camino hacia la construcción de sistemas más precisos y fluidos, de calidad total en pro de la eficiencia y eficacia de la organización para el aumento de su competitividad.

Así el objetivo del *mantenimiento* de la gestión de Calidad total, es "estabilizar el proceso de manera que se eliminen todas las causas especiales de variación de resultados y se controlen las causas comunes¹⁴⁶".

La realización de un producto o servicio se logra a partir del desarrollo particular de tareas con las menos variaciones posibles en consecuencia con un índice menor de tropiezos en la red productiva.

A partir de la participación de cada uno de sus miembros (los cuales están preparados para resolver los problemas que se puedan presentar) el sistema organizacional podrá responder de manera más rápida y eficiente a las exigencias de sus públicos. Sobre todo de aquellos de su entorno, clientes, proveedores, etc.

La estabilidad de los procesos en la gestión de Calidad total está basada en dos líneas de acción, el control de los procesos y un sistema ordenado de mejoramiento continuo de los mismos.

¹⁴⁶ *ibidem*, pág. 115.

4.6.1 Control de los procesos.

En la calidad total, el control permitirá conocer las características y condiciones bajo las cuales se realizan las funciones organizacionales y partiendo de dicho conocimiento se podrán detectar los puntos susceptibles de mejora. Las variaciones y problemas presentados en el transcurso del proceso podrán ser interpretadas como las marcas o variaciones las cuáles habrán de procurarse y evitarse para perfeccionarlo.

Corresponderá una perspectiva distinta en cuanto al control. Lo mismo ocurre con el sistema de evaluación y reconocimiento. En la gestión tradicional, como en la etapa de *control estadístico de la calidad* a partir de métodos y técnicas estadísticas se conocían las variaciones y problemas gracias a las cuales podían no cumplirse las expectativas del cliente una vez terminado el producto.

Anteriormente a la Calidad total el sistema de control de una organización no ponía atención en el proceso, sino solamente en las características del producto final, en consecuencia los miembros reconocían en él un medio de vigilancia o de presión sobre los resultados del su trabajo. Como consecuencia pocas veces hay cooperación y comprensión de inspección y vigilancia.

En un sistema organizacional gestionado bajo la Calidad total, la perspectiva de control debe cambiar, pues este es la fuente de detección más real de cómo se llevan a cabo los procesos y si estos están bien realizados para la satisfacción del cliente. Una de las principales diferencias respecto al control tradicional, es pues que en la Calidad total, el control se fija en el proceso y no en el resultado.

La gran innovación de la calidad total es la aplicación a todas las áreas funcionales de la empresa de las técnicas de control estadístico que tradicionalmente se han venido aplicando en la función de control de calidad de la producción de grandes series. La diferencia radica en que en lugar de aplicarlas al control de los productos de las diferentes funciones empresariales, se usan para mejorar los procesos a través de los cuales se han obtenido¹⁴⁷.

¹⁴⁷ PÉREZ Fdez. de Velasco, José A., *op. cit.*, pág. 183.

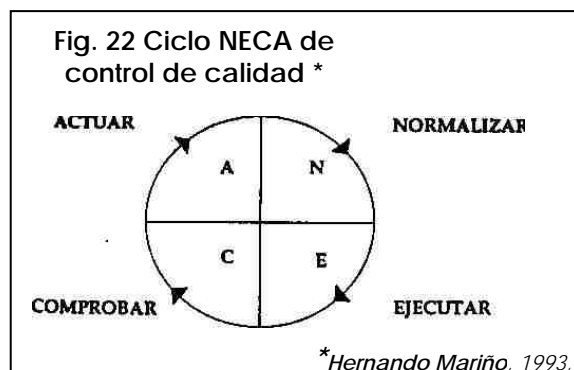
4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

La dimensión del control tradicional abarcaba sólo al producto final de tal forma las funciones más evaluadas dentro de la estructura organizacional eran las del nivel operativo. La manufactura y los individuos a cargo de ella son en quienes se aplica los métodos de control y medición de variaciones.

En la gestión de calidad total, esta tendencia crece, el control se amplía a una dimensión global del sistema; cada función organizacional será evaluada en su proceso. En esta idea de gestión la inspección y evaluación de los procesos facilita la mejora continua.

Los empleados entonces mostrarán con el tiempo menor resistencia con la observación e inspección de su forma de trabajo viéndolo como una oportunidad de mejorar de ser parámetros de cómo desarrollar su función y no un medio de represión. "Si los empleados <<optan>> por la calidad, entonces el sistema de control no debe ser percibido como medio de dominación, sino como un instrumento de autocontrol¹⁴⁸".

Para alcanzar la meta de conocer a partir del sistema de control los puntos susceptibles de mejora, es necesario aplicarlo bajo las siguientes características, descritas a partir del ciclo NECA* (**N**ormalizar, **E**jecutar, **C**omprobar y **A**ctuar) de control de calidad de Hernando Mariño cuya propuesta consiste en repetir continuamente estas etapas para conocer las oportunidades de mejora.



¹⁴⁸ OMACHONU, Vincent K., *op. cit.*, pág. 36.

* Normalizar el proceso o sistema de acuerdo con el conocimiento actual, Ejecutar los pasos y tareas, comprobar si el proceso es estable y la calidad ha mejorado y Actuar para hacer cumplir las normas.

Las bases del control desde la perspectiva de calidad total son las siguientes:

a) Conocer todos y cada uno de los procesos a partir de los cuales se desarrolla el producto o se ofrece el servicio, el encargado del control debe entenderlos. Para controlar y supervisar debe saber cómo funciona la organización en su totalidad.

Para la definición de la función de cada proceso y su cooperación con la misión organizacional, es necesario definir la razón de ser de cada departamento siempre atendiendo a una política de calidad total.

Se trata de precisar a semejanza de la organización, la razón de ser de cada departamento, dejando en claro cuál es su importancia para el ejercicio organizacional; por su puesto es vital transmitirla a todos los miembros de ese nivel. De igual forma es importante tener claro el producto de ese departamento.

b) Determinar quién recibe el resultado en cada función organizacional, es decir quién es el cliente. No sólo hablando del cliente final o externo (quién recibe el producto o servicio), "cada departamento o unidad organizacional forma parte de la cadena de la calidad, es proveedor y cliente de otros departamentos¹⁴⁹". Conociendo a cada cliente, y la satisfacción de los mismos con el producto recibido, se podrán empezar a detectar los problemas más urgentes por resolver.

c) Aplicar cada proceso de acuerdo a las reglas y políticas marcadas para su óptima realización.

d) Por último cuidar y controlar siempre la ejecución de la tarea procurando el cumplimiento de la norma para garantizar sus resultados.

Así el control se convierte en un ciclo básico para la detección de necesidades a favor de fomentar la interrelación de los miembros del sistema a partir de la sinergia de sus acciones (cada parte del sistema recibirá lo que realmente necesita y en los términos oportunos para realizar su siguiente tarea). Volviendo a la estructura en una red funcional de cooperación.

¹⁴⁹ **MARIÑO** Navarrete, Hernando, *op. cit.*, pág. 119.

“Esto permite definir un plan de acción que permita a cada departamento cumplir su misión, identificando los servicios internos que deben mejorarse prioritariamente¹⁵⁰.

En la Gestión de Calidad total no se controlan las características finales del producto sino el proceso y los procedimientos necesarios para obtenerlos, este es la base para emprender mejoras para alcanzar la excelencia de la organización.

Con base en el mejoramiento continuo se logra un producto final con características excelentes para satisfacer las exigencias y necesidades de cada uno de los públicos de la organización. Este proceso es fundamento de la Calidad total.

4.6.2 Mejora continua.

Si se detectan los problemas y variaciones por los cuales un proceso no está siendo efectivo para el desarrollo organizacional es posible definir las acciones correctivas en el momento del proceso y no al final cuando el producto este terminado. Este es el principio de la mejora continua.

La mejora continua es el proceso característico de la gestión de Calidad total, a partir de cual se busca aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos a partir de elevar la calidad en cada nivel y función del sistema organizacional, buscando perfeccionarlo en pro de la satisfacción del cliente.

Es de suma importancia distinguir los problemas fundamentales a resolver y no confundirlos con situaciones fortuitas del sistema.

Un problema es resultado del un conjunto de variaciones las cuales provocan la desestabilización del proceso.

En la cotidianeidad de los procesos se distinguen tres niveles de problemas, acciones imprevistas, problemas arraigados o crónicos y puntuales u ocasionales. La diferenciación es propuesta por José A. Pérez Fdez. de Velasco y para funcionalidad se desglosará en la siguiente tabla:

¹⁵⁰ *ibidem*, pág. 118.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

Tabla 9. Niveles de variaciones en los procesos¹⁵¹

<i>Problema</i>	<i>Características</i>	<i>Ejemplo</i>
Acciones imprevistas en las que rutinariamente cada persona se ha visto involucrada por muchos años	Situaciones de clima y cultura organizacional arraigadas en los miembros por su cotidianeidad.	Pérdida de tiempo en la producción, distracciones o desperdicios de material por descuido en el proceso.
Problemas más arraigados o crónicos que se abordarán con la formación de un equipo de mejora funcional.	Cuando una situación se repite cotidianamente y afecta el resultado del proceso. Se dan por complicaciones de educación, formación y entrenamiento no procuradas por la organización. Entorpecen la interrelación y sinergia del sistema.	Retrasos en las entregas de productos extra o intradepartamentales, información imprecisa o poco explícita que entorpezca el desarrollo de otra actividad, etc...
Problemas ocasionales	Estados de crisis provocados por condiciones aisladas.	Falta de una herramienta, o elemento del proceso por una situación fortuita ajena al proceso.

Esta distinción es útil para saber cuando un problema debe ser la fuente de un procedimiento de mejora y cuando es una situación susceptible de ser resuelta en otras condiciones. "Los grupos de mejora son un instrumento muy eficaz para el análisis y mejora de los procedimientos de trabajo de uso en los procesos, subprocesos o actividades de los que los miembros del grupo son responsables¹⁵²". Los constituyen los encargados de la aplicación de la calidad en cada área y se reunirán para aportar soluciones a un problema siempre de la mano de la dirección y el asesor de calidad.

La ambición de la Calidad total es desarrollar en los individuos la capacidad de resolver problemas y arraigar en ellos el compromiso con la mejora continua.

Este proceso es cíclico y dinámico para la organización en el se pueden diferenciar cuatro pasos básicos: 1. identificar el problema; 2. planificar las vías de solución del mismo; 3. Ejecutar las acciones previstas (mejorar) y 4. Evaluar las acciones a partir de la satisfacción del cliente.

¹⁵¹ PÉREZ Fdez. de Velasco, José A., *op. cit.*, pág. 189 y 190.

¹⁵² *Ibidem*, pág. 190.

1. Identificar el problema.

La detección del problema es sólo el primer paso de la mejora continua. Después de determinarlo se debe tener la convicción de resolverlo en pro de la competitividad del sistema a nivel global.

Gracias al uso de técnicas de control estadístico, a la vigilancia constante de la satisfacción del cliente y a la observación y participación activa de los miembros del proceso se puede llegar a identificar un problema el cual desestabilice y haga variar el resultado obtenido.

Para concretar el problema específico sobre el cual mejorar, es necesario ser capaces de diagnosticar la situación problemática, priorizarla y discernirla de su posible sintomatología, si surge esta confusión no se explota por completo el área a mejorar y sólo se dan pasos tambaleantes.

Para lograrlo es necesario, "priorizar las situaciones o posibles áreas de oportunidad y seleccionar uno "sobre el que se trabajará; describir la situación actual en base a hechos; evitar opiniones, formular el problema de forma concreta sin prejuzgar una causa o solución"¹⁵³.

Después de diagnosticado el grupo de mejora tendrá la responsabilidad de planificar como atacar la falla y mejorar el proceso.

2. Planificar las vías de solución.

La reunión de los grupos de mejora funcionarán como medio de prevención de una falla o variación en el producto es necesario, "tomar las acciones puntuales pertinentes para que el error no llegue al cliente, a la espera del análisis en profundidad para evitar que se produzca de nuevo"¹⁵⁴. Se debe diseñar un plan a seguir para corregir las variaciones no se deben tomar decisiones aventuradas se debe analizar la más viable de acuerdo a las condiciones del sistema y las necesidades del cliente.

¹⁵³ *Idem*, pág. 191.

¹⁵⁴ *Idem*, pág. 193.

3. Ejecutar las acciones previstas (mejorar).

En ello es necesario enterar a todos los miembros de la modificación a seguir pues un cambio sin previo aviso podría sorprenderles y sacarlos de balance así también cuando la mejora sea muy brusca o se relacione con elementos técnicos y tecnológicos es necesario contemplar el entrenamiento necesario.

Se trata pues de "introducir las modificaciones necesarias en el plan de acción para aumentar su eficacia y conseguir el objetivo acordado¹⁵⁵.

El siguiente paso es comprobar el valor y la aportación de la mejora, es decir medir y evaluar sus resultados.

4. Evaluar las acciones a partir de la satisfacción de los públicos.

En esta fase es necesario "acercar los niveles de Calidad de los resultados de nuestra empresa a los esperados por el colectivo que los recibe, es preciso consolidar los niveles alcanzados en cada mejora asegurando su irreversibilidad y ganar en agilidad y coste de estructura¹⁵⁶".

El valor de la mejora continua se refleja justamente cuando sus resultados son evaluados. El objetivo de dicho proceso es superar en cada esfuerzo y de forma exitosa las variaciones entendidas como problemas para alcanzar la misión de cada departamento y en conjunto la organizacional, convirtiéndola en fortaleza.

Entonces una vez puesta en marcha la mejora y después del tiempo contemplada para dar resultados, es necesario regresar al cliente del proceso (interno o externo) para evaluar si desde su punto de vista el problema ha sido superado.

Por ejemplo, el proceso de entrega de información entre el departamento de ventas y facturación no es 100% eficiente, pues al no tener los datos claros y exactos por parte del primero, las facturas de los clientes no se procesan en el tiempo requerido para entregarlas al cliente una vez recibido el producto.

¹⁵⁵ *Idem*, pág. 191.

¹⁵⁶ RUIZ Caneca López, José., *op cit.*, pág. 177.

Dos son los públicos insatisfechos a partir de esta situación, a nivel interno, el departamento de facturación no se satisface en sus necesidades de información, a nivel externo, los usuarios no son atendidos eficientemente y en consecuencia no consideran como excelente a la organización.

El punto de mejora se halla en eficientar el proceso de entrega de información de los vendedores a facturación. En dos sentidos entregar los datos completos y con la anticipación requerida con el fin de tener a tiempo el documento requerido por ellos aumentando la eficacia en la atención del cliente. Siendo este requisito uno de los más importantes desde su punto de vista de recibir un servicio de excelencia.

Una vez estimado el resultado del mejoramiento aplicado a un proceso, se debe mantener a partir del control de las nuevas condiciones, siguiendo siempre las políticas de evaluación de la calidad total, donde lo indispensable es el proceso y no el simple resultado.

Además de seguir siempre la participación de los individuos en el proceso, procurando su capacitación y entrenamiento en el caso de así requerirlo en virtud de las nuevas condiciones del proceso así también poniendo siempre la atención necesaria en los medios para hacerlos participar de forma constante en la mejora de los procesos reconociendo en todo momento el esfuerzo puesto en ello.

Si esto se logra el proceso de mejora base del mantenimiento de la calidad total, se vuelve cíclico y funcional para el fortalecimiento constante de la organización en tanto sistema abierto y en constante cambio con respecto a las respuestas necesarias y oportunas para la satisfacción del cliente.

En cuanto a la etapa de mantenimiento desde el punto de vista de la comunicación, éste proceso tiene una utilidad determinante en dos sentidos.

- **Acrescenta la actitud participativa de los integrantes en el proceso de mejora continua.**

La organización se preocupó ya por formar y transformar la actitud de sus integrantes a de la sinergia, la cooperación y el trabajo en equipo es entonces

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

pertinente dar valor a su participación a partir de escucharla transformándola en mejoramiento del sistema.

En ese caso debe verificar continuamente el funcionamiento de los canales destinados a ellos con lo cual la comunicación apoya el sostenimiento del sistema.

- **Procura el desarrollo continuo de la calidad en el sistema al apoyar la eficacia, eficiencia y competitividad de los procesos.**

Los mensajes emitidos deben estar destinados a procurar el cumplimiento de los procedimientos y la participación en la mejora continua. Basados en su comunicación, la organización puede elevar sus niveles de eficiencia, al mismo tiempo elevar sus procedimientos a partir de la mejora continua.

La etapa en la cual se concreta el funcionamiento y sostenimiento del sistema de Calidad total puede resumirse de la siguiente manera:

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

Etapa	Objetivo	Línea de acción general	Metas	Acciones	Papel y utilidad de la comunicación interna
6. Mantenimiento (largo plazo)	Estabilizar a la organización con base en el desarrollo de la Calidad total.	Desarrollar procesos estables cuyas variaciones y tropiezos se reduzcan continuamente.	<p>A. Inspeccionar las variaciones de los procesos a partir de un sistema de control continuo.</p>	<p>a) Definir la misión de cada departamento. b) Determinar el cliente y producto de cada proceso. c) Describir las normas de aplicación de cada función. d) Evaluar el cumplimiento de las normas en relación a la satisfacción del cliente con el producto.</p>	<p>* Acrecienta la actitud participativa de los integrantes en el proceso de mejora continua. * Procura el desarrollo continuo de la calidad en el sistema al apoyar la eficacia, eficiencia y competitividad de los procesos</p>
			<p>B. Mejorar continuamente los procesos para alcanzar la estabilidad de los mismos y la satisfacción de los clientes de cada función organizacional, en consecuencia de los clientes externos consumidores del producto.</p>	<p>1. identificar el problema 2. planificar las vías de solución del mismo 3. Ejecutar las acciones previstas (mejorar) 4. Evaluar las acciones a partir de la satisfacción del cliente.</p>	<p>A largo plazo logra la integración del modelo de Gestión de Calidad total, de acuerdo con sus características. Logrando la participación y cooperación de sus miembros en la mejora continua de sus procesos.</p>
Tabla 10. Etapa 6:			Mantenimiento		Liliana Torres, 2006

Mantenerse en la gestión de Calidad total significa para la organización haber cambiado su forma de ser, concebirse como un sistema inmerso en un proceso de mejora continua.

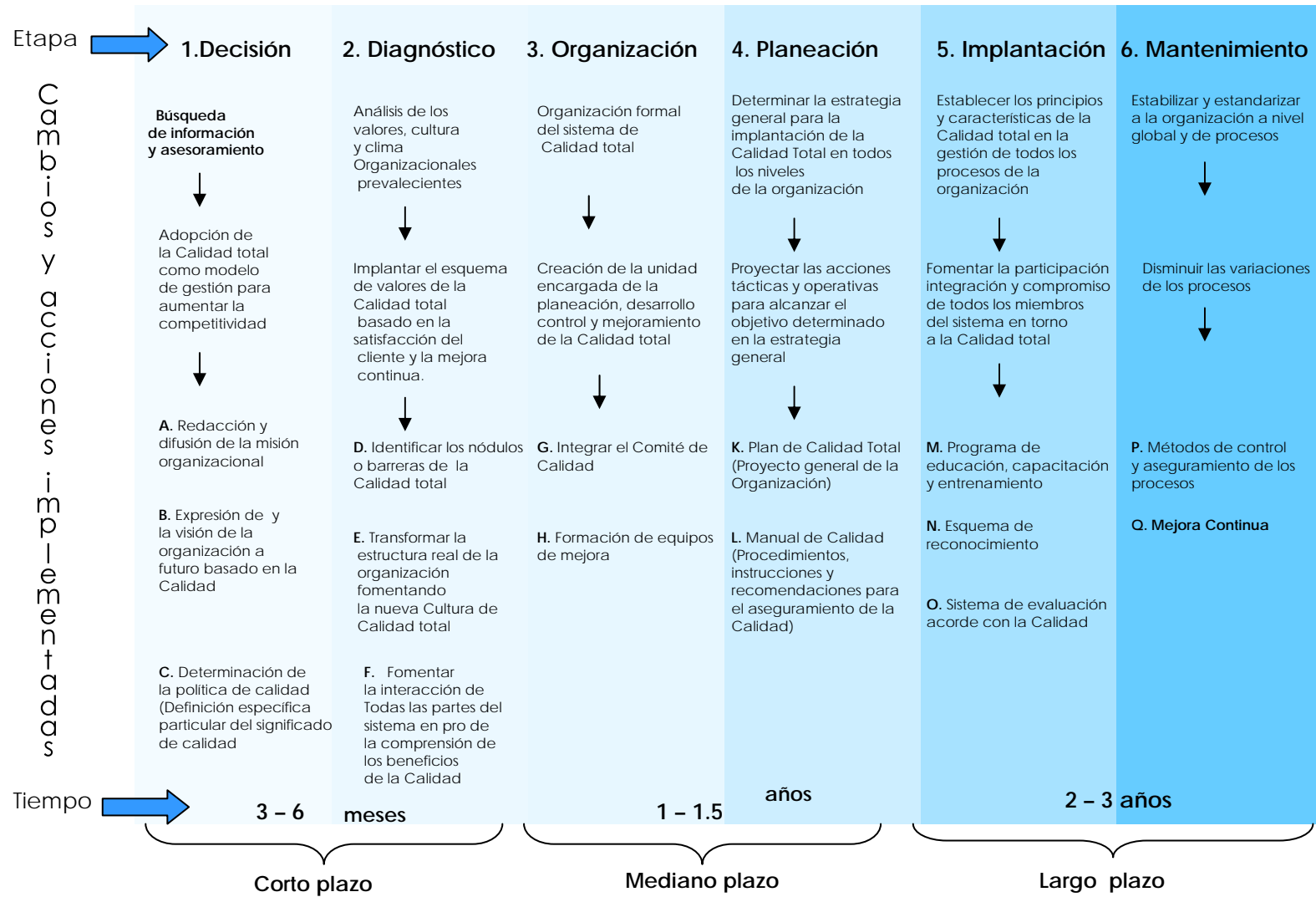
La comunicación interna de la organización forma parte intrínseca de este proceso, es abierta, crece y se modifica a la par del desarrollo del sistema organizacional.

Cuando es dirigida para coadyuvar con el objetivo de la organización en este caso alcanzar el desarrollo de un sistema de calidad tiene tareas específicas y participa como un elemento con funciones tales como provocar la unión e interrelación de las funciones, transmitir el esquema de valores de la Calidad total, integrar a los recursos humanos en la cultura organizacional, apoyar la identificación de estos con la organización y volver mucho más eficaces y eficientes los procesos a partir de la preponderancia de la comunicación y no del manejo egoísta de la información para interrumpir o atrofiar las distintas tareas del sistema.

Insertar a este modelo una estrategia puntual de comunicación acortará la distancia en el cambio de actitud necesario para el paso de un sistema tradicional a uno de Calidad total.

En el presentado a continuación sólo se describen puntualmente las fases del modelo y sus necesidades desde la perspectiva de procesos, este será la base para proponer la forma de operar la comunicación interna de las organizaciones para alcanzar eficientemente el desarrollo de un sistema de Calidad total.

Fig. 23 Modelo integrado de gestión de calidad total



Liliana Torres, 2006.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

Del esquema anterior se desprenden a las siguientes conclusiones en cuanto a las características de este método de organización, control, dirección y evaluación de las acciones de cualquier organización.

La implantación de la Calidad total es un proceso complejo y global. Empieza con el análisis y diagnóstico general de los beneficios del método al aplicarse en la organización y culmina con la sistematización de la mejora total en la cotidianeidad de la vida organizacional.

Curiosamente este punto de término es un sistema abierto, un espiral de crecimiento y perfeccionamiento de la organización. Un espiral donde la mejora conseguida es el principio de una nueva planeación, aplicación, verificación y actuación para incrementar la calidad de la organización en consecuencia la satisfacción de sus clientes. A ella debe corresponder una estrategia de comunicación acorde con los objetivos perseguidos en cada momento de la implantación.

La comunicación entonces apoyará a la organización en una espiral de progreso, innovación y crecimiento como los intereses principales de la Calidad total.

Los beneficios de tal progreso y crecimiento se ven reflejados directamente en varios aspectos fundamentales para el sistema. El sistema reduce costos, por ende precios, se vuelve más eficiente, productivo y competitivo frente a otros en el entorno.

Hablando de la relación con los usuarios finales del producto o servicio ofrecido, al ver éstos cumplidas y superadas sus expectativas, adoptará a la organización y a sus productos dentro de sus preferencias, la calidad puede en este sentido beneficiar la imagen y opinión con sus públicos externos e internos.

Para conocer si se cumplen los objetivos del sistema y por ende si esta rindiendo los beneficios esperados se establece un modelo de comunicación del receptor al emisor es decir de los usuarios (no sólo externos sino de los públicos de cada proceso) a la organización.

El sistema no puede sólo responder a las insatisfacciones de los receptores de cada proceso debe promover su participación.

De manera interna esto significa poner en marcha canales y medios para la interacción con los públicos, otorgándole un lugar a su opinión convirtiendo estos mensajes en punto de partida para el desarrollo de un proceso de mejora.

Con sus públicos externos el cuidado de la opinión debe ser constante, una organización siempre preocupada por palpar al entorno (otras organizaciones, usuarios, proveedores, clientes, gobierno, universidades sindicato, etc.) podrá siempre mantenerse vigente en las expectativas de estos con respecto a su función. Esto le ayudará a mantenerse vivo y competir con mayor oportunidad.

Para conocer sus expectativas y necesidades es necesario contar con los medios adecuados para conocer su opinión y una interacción constante. De esa manera buscar cumplir y superar sus expectativas.

Por esta razón es sustancial empezar a cambiar la forma de actuación de las organizaciones en virtud de una comunicación preactiva y no de una reactiva. Esto propiciará la participación de todos sus públicos.

Alcanzar la satisfacción de los externos corresponde al desempeño de una labor *excelente* por parte de los internos durante el proceso por el cual se llega al resultado final de la organización.

Estos cobran entonces un valor sustancial en la Calidad total, "la Calidad total es para el hombre y por el hombre. El hombre es la razón de ser de todo el esquema filosófico de la calidad total¹⁵⁷". Por ello se debe buscar y mantener la participación entusiasta en los miembros colaboradores y un compromiso firme de parte de la dirección; como base sólida para la transformación de la cultura y valores del sistema.

¹⁵⁷ **MARIÑO** Navarrete, Hernando, *op. cit.*, pág. 87.

4. Modelo para la implantación de la Calidad total.

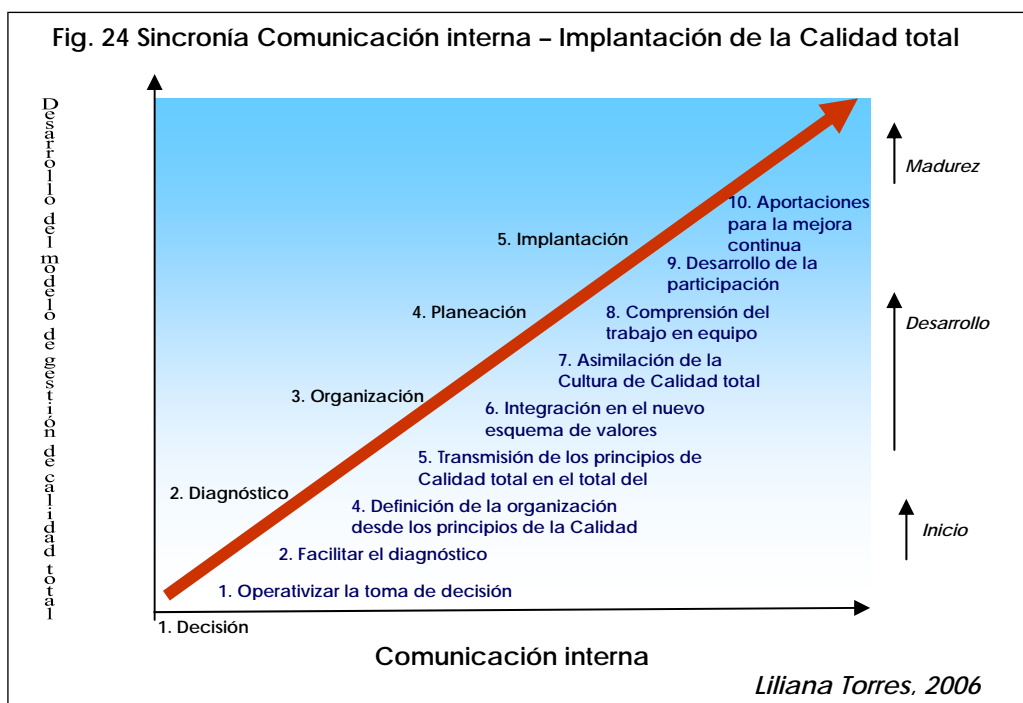
Procurar la interrelación de los miembros del sistema en una red de colaboración será tan determinante como mantenerse a la vanguardia de la tecnología, o contar con eficaces métodos de evaluación y control.

El medio de dicha unión es la comunicación y es como se sabe un proceso natural ocurrido dentro de las organizaciones.

El punto es dejar de ser sólo un proceso natural para convertirse en un recurso estratégico, el cual avance aparejado del modelo y programa planificado para implantar la Calidad total.

Los caminos deben unificarse y fundirse en uno solo, la estrategia de comunicación debe corresponder específicamente el plan de Calidad y a la política específica de cada organización de esta forma se establece un avance sincrónico de crecimiento entre las etapas del modelo de gestión de calidad total y la intervención de la comunicación, el cual solo debe separarse para su estudio pues la el su relación es natural dentro de la gestión de los sistemas organizacionales.

Esta relación, la participación y el papel de la comunicación en cada fase del modelo para la implantación de la Calidad total desarrollada en el presente capítulo se concentran en la siguiente figura.



La figura muestra debajo de la línea roja el papel de la comunicación interna sobre las etapas arriba colocadas del modelo de gestión de calidad total, la relación es una unión clara por ello sólo las separa una flecha la cual indica para la organización crecimiento, avance en la adopción de una forma distinta de ser y hacer las cosas.

A lo largo de este capítulo se analizó la utilidad de la comunicación dentro de cada etapa del modelo de Gestión de Calidad total expuestas en la figura anterior, habiendo entendido la importancia de la relación comunicación-calidad el valor es hacer una propuesta de cómo volver realidad toda su participación; es decir cómo operar la comunicación para la calidad total, esto como fin de este trabajo de investigación se aborda en el siguiente capítulo.



Capítulo 5. Comunicación interna para la Calidad total. Del análisis a la acción: programa de implementación.

Resulta complicado separar al proceso de comunicación de la gestión de Calidad total si se toman sus características y principios, así como la coexistencia natural de este proceso.

La comunicación participa en la conformación de las organizaciones, las mantiene siendo el vínculo para la unión sinérgica de todas las partes del sistema; así también es un elemento para la operación de los procedimientos de las tareas al formalizar por canales y con mensajes adecuados las expectativas, reglas y normas de cada función del proceso productivo.

Si se tiene una idea y ésta no se comparte con otro para volverla realidad será más difícil el camino hacia la meta. Las acciones de una organización arrancan a partir de *compartir, de poner en común*, una idea, un proyecto, un plan, una meta; es decir hacer de un objetivo propio uno común y aceptado por los miembros participantes. La comunicación entonces es un elemento fundamental de la unión entre dos o más personas en torno a un objetivo común.

Para una organización de Calidad total tener un objetivo común y seguirlo en forma conjunta va más allá de una necesidad, se vuelve una característica específica y un principio fundamental.

En una filosofía de Calidad total es imperativa la unión e interrelación constante de todos los elementos del sistema. Por ello se busca la participación de sus miembros en las tareas y procesos deberán ser estos los motores de la mejora continua de los mismos.

La comunicación hace posible la interacción de los miembros de la organización en torno a un objetivo común.

De esta forma el intercambio de mensajes al interior de la organización en todos niveles y sentidos es un elemento fundamental en primer lugar posibilita la

**5. Comunicación interna para la Calidad total.
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

conjunción de los elementos y su respectiva labor al de la totalidad del sistema y en segundo lugar a partir de acciones comunicativas específicas es posible suscitar la integración de los miembros y por ende su participación más activa en los procesos.

La comunicación es un recurso estratégico y una herramienta esencial para la implantación, desarrollo y mantenimiento del modelo de Gestión de Calidad total.

En su origen la Calidad total, supone una forma distinta de ser y de actuar, fundamentados en la satisfacción de los clientes basados en la mejora continua de los procesos. Estos principios se van implantando ordenadamente un modelo de aplicación puede ser el descrito en el capítulo anterior.

Impulsa estos principios con distinta participación y utilidad en cada etapa de la implantación del modelo alcanzando y apoyando distintas acciones. El fin del desarrollo de acciones comunicativas es obtener prácticas favorables para el proceso.

El proceso de comunicación al interior de un sistema se debe dirigir, coordinar y evaluar tomándolo en cuenta como una fuente de acción estratégica, táctica y operativa de las acciones necesarias para alcanzar la Calidad total.

Estratégicamente participa en procesos globales de los cuales se desprende la línea de acción general para alcanzar la razón de ser y las metas de la organización. La comunicación forma parte activa en la toma de decisiones trascendentales para la dirección del sistema. Tal es el caso de la definición de la identidad y cultura de la organización conformando la misión, visión, políticas y principios regidores de la actuación del sistema.

Es necesario formular a la par de la acción general del sistema una línea correspondiente en la cual se precise el objetivo y plan correspondiente en materia de intercambio de mensajes en relación a la promoción de la cultura organizacional y de la disminución de la brecha entre el estado ideal o pretendido por la dirección y la realidad cotidiana de la organización.

**5. Comunicación interna para la Calidad total.
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

La estrategia general de comunicación determinará acciones específicas en relación a metas concretas. Del mismo modo una vez definidas la misión (razón de ser) y la visión (estado a alcanzar) de la empresa, institución u organismo las permeabiliza al resto de la estructura con el fin de dejar en claro el rumbo del sistema y la importancia de la participación de cada miembro y unidad para alcanzarlo. Este es sólo una de las finalidades tácticas del proceso de comunicación. De este modo a través de este proceso se posibilitará la resolución de necesidades específicas en correspondencia a planes y procedimientos determinados.

En el nivel más tangible de la comunicación como fundamento de la acción de la organización se da como fundamento para habilitar tareas. En esta función se formularán mensajes claros y específicos los cuales transmitidos por el canal adecuado (dependiendo de la organización) generarán la acción buscada.

La presencia y puesta en marcha de prácticas comunicativas dirigidas formalmente a implantar la Calidad total facilitará el paso de un estilo de gestión a otra.

Después de analizar a lo largo del presente trabajo por una parte la importancia, utilidad y participación de la comunicación interna en las organizaciones y por otra el modelo de gestión de Calidad total, sus características y principios es posible llegar a una propuesta planificada de las necesidades de comunicación de cualquier organización la cual pretenda adoptar a la Calidad total como filosofía para el desarrollo de sus tareas y procesos.

Para abordar esta propuesta primero se desarrolla de forma sumaria un análisis de la relación entre comunicación y gestión de Calidad total con el fin de puntualizar y esquematizar su papel e importancia con base en este examen presentaré la iniciativa con la cual gracias a la administración de la comunicación interna como recurso estratégico, se puede agilizar y posibilitar la implantación de una cultura de Calidad total para la gestión de cualquier sistema guardando siempre la distancia de las características específicas en el cual se aplique.

5.1 La comunicación interna de las organizaciones: elemento fundamental de la Gestión de Calidad total.

Al describir el proceso de implantación del modelo de Gestión de Calidad total, se especificó tanto el papel como la utilidad del proceso de comunicación dentro del cambio de forma de ser y llevar a cabo los procesos y tareas organizacionales. Es imposible separar un proceso natural de la organización como es el de comunicación de la conformación y mantenimiento de una filosofía de Calidad total.

Antes de dar una propuesta de cómo transformar la comunicación de un recurso natural a uno estratégico se debe puntualizar sumariamente la relación entre dicho proceso y la Calidad total.

La adopción de la Calidad total significa para la organización un hecho claro: todas las funciones de la organización (planificación, dirección, finanzas, contabilidad, diseño, control, ventas, mercadotecnia etc.) se gestionan basándose en sus características y principios de la Calidad total. Se presenta la necesidad de poner en marcha nuevas políticas y procedimientos para cumplir con las tareas asignadas a cada unidad componente del sistema.

Con el simple deseo de hacer las cosas diferentes ni con el establecimiento de nuevas reglas o la institución o cambio en las estructuras o jerarquías organizacionales los procesos empezarán a ocurrir de forma distinta.

Deben tomarse en cuenta para lograrlo los componentes, elementos necesarios motivadores tanto del ejercicio diario de los procesos como en la determinación de un cambio de gestión de las mismas. Uno de ellos es la comunicación.

Este proceso natural en los sistemas debe revalorarse en función de los objetivos organizacionales. Cabe recordar estas no son sólo estructura, políticas, procedimientos, principios jerárquicos o de unidad de control; son ante todo unidades sociales nacidas de la unión de dos o más *personas* en torno a un objetivo común. El

**5. Comunicación interna para la Calidad total.
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

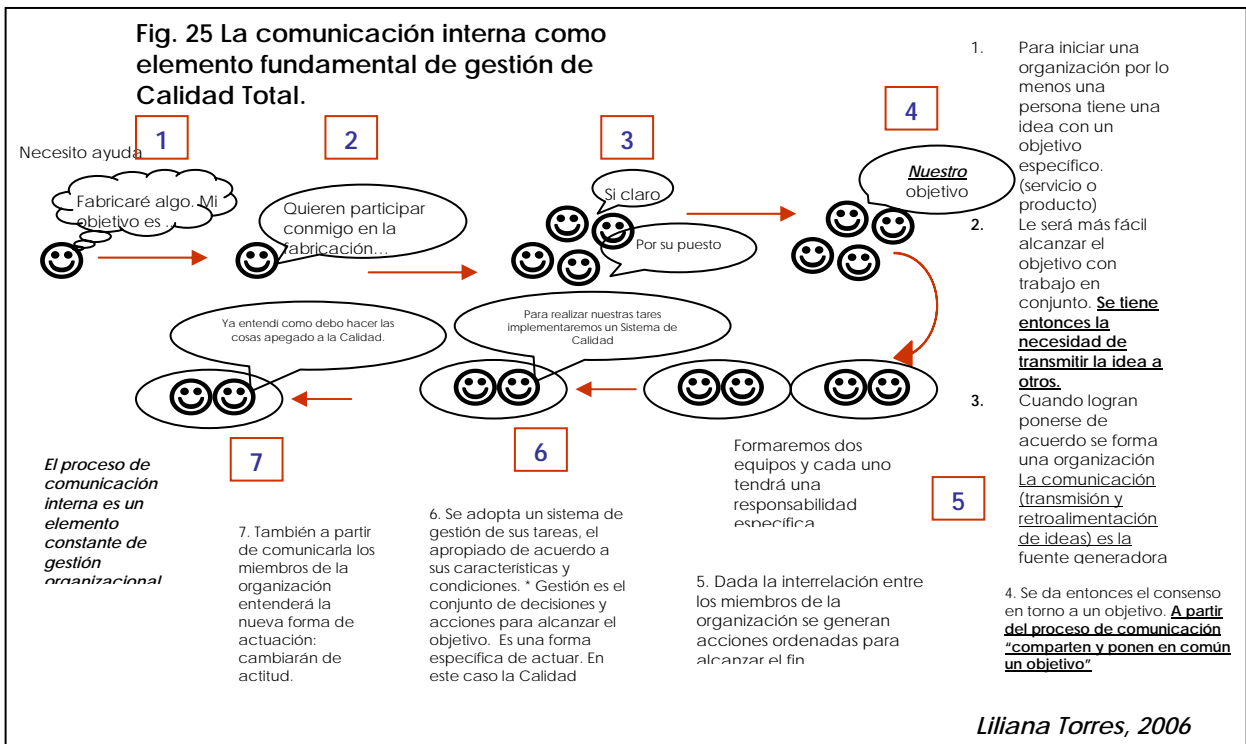
intercambio de mensajes es la fuente de dicha unión, ni la relación ni las acciones se dan de manera espontánea si no hay un entendimiento común no hay marcha organizada.

El primer resultado del proceso de comunicación será la puesta en común, el acuerdo. A partir del acto de compartir con otros se despliegan las acciones y funciones de una organización.

La comunicación es un elemento, un participante natural de la vida de una organización. Es trascendental reconocerla como un recurso para el cumplimiento de la Calidad total: la mejora continua para la satisfacción de las expectativas de los clientes internos y externos.

Debe por tanto dejar de ser un elemento habitual para y desde la perspectiva de la comunicación organizacional, apoyar los objetivos del sistema. Funcionar como un elemento generador de las acciones de la Calidad total, enmarcada en sus características y principios.

Esta relación se puede esquematizar con la siguiente figura:



**5. Comunicación interna para la Calidad total.
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

De acuerdo con la figura, la comunicación organizacional es un elemento de gestión de la Calidad total, en tanto posibilita la unión de los elementos del sistema en torno a un objetivo común: la satisfacción de los públicos y la participación de la mejora continua.

Esto lo hace participando estratégicamente en todos los niveles y flujos del sistema, el fin último de la puesta en marcha de un programa de comunicación apegado a la política de calidad es unir congruentemente la Cultura de Calidad total con la realidad de la organización.

La política de calidad debe ser entendida por el total de los miembros de la organización, y cada una de las funciones deberá trabajar en conjunto para de forma sinérgica alcanzar los objetivos y las metas de la organización.

Gracias a la comunicación en sus diferentes direcciones de flujo: ascendente, descendente y horizontal puede llegar a generarse a una red de interrelaciones proyectadas en un mismo camino, con un mismo objetivo. Dicha peculiaridad como participe de la interrelación global del sistema lo hace fundamental para la Gestión de Calidad total.

La comunicación al interior de la organización genera la sinergia necesaria para unificar el trabajo de las funciones en torno a un objetivo común.

El propósito de esta unión es la conjunción del trabajo de todos los miembros y unidades en una sola vía, procurar la calidad y generar la mejora continua en todas las funciones.

Cada flujo de comunicación cumple un propósito para la Calidad total.

A. La comunicación punto de unión entre la dirección y el resto de la estructura organizacional.

En la Gestión de Calidad total, a demás de acciones, del receptor del flujo ascendente se busca, comprensión de la misión organizacional, de su función especial; y sobre todo se busca participación en los procesos de mejora continua y

**5. Comunicación interna para la Calidad total.
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

entendimiento de la importancia de su trabajo para la eficacia de las demás unidades.

La Calidad total se alcanza gracias al trabajo conjunto y sinérgico de todas las partes por eso es relevante contar con canales que permitan la unión de todo el sistema. De ahí el valor de desarrollar comunicación en forma descendente considerando canales para la respuesta en forma descendente.

B. Flujo ascendente. Relación subordinado – dirección.

La concepción de un sistema global enfocado a influir a todas las áreas y unidades supone la conexión no sólo de forma descendente, de la dirección hacia sus subordinados. También deben existir canales para dar cabida a los mensajes del flujo ascendente.

Con la transmisión de información de los colaboradores hacia la dirección, ésta podrá dar cuenta de la efectividad de la información enviada en sentido descendente.

Sin canales para la comunicación ascendente no será realidad un sistema global e interrelacionado pues no hay integración con relación a un objetivo común. Por eso es vital la existencia de canales y medios para la transmisión de mensajes de los colaboradores a la dirección. Con el fin de ir formando recursos humanos con capacidad de participación creativa en su proceso lo cual beneficiará al conjunto organizacional.

Buscar la comprensión de la misión y visión organizacional así como fomentar la participación constante de sus miembros son dos de los propósitos fundamentales de la comunicación como elemento para el despliegue de acciones concretas en el caso de la Calidad total.

Tomando en cuenta estas dos direcciones del flujo de mensaje se tiene un sistema comunicado con canales de ida y regreso, sin embargo también la comunicación es un elemento para la interrelación de las unidades de trabajo dentro de la misma ubicación. A partir de este proceso se hará más eficiente el

**5. Comunicación interna para la Calidad total.
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

cumplimiento de las labores de cada área y en consecuencia cada parte tendrá un mejor desempeño lo cual provocará la satisfacción de cada parte del sistema con respecto al producto realizado por cada equipo de trabajo.

C. La acción de miembros en el mismo nivel de la estructura. Flujo horizontal de comunicación.

La comunicación participa en la coordinación y organización del trabajo. Si el equipo logra coordinarse adecuada y eficientemente cumplirá con su objetivo. Para cualquier organización es sumamente importante la eficacia de sus procesos, en la calidad total esto tiene un valor plus pues para trabajar de manera sinérgica el producto realizado por cada parte del sistema no sólo es importante para esa unidad sino para la eficiencia del total de la organización.

En términos sistémicos, los grupos deben estar correctamente coordinados para cumplir con los requerimientos del departamento interno al cual le es útil su producto.

Es necesario establecer un vínculo constante y efectivo entre cada departamento sin ser egoístas de la información manejada en cada una formando un puente y no una barrera para el trabajo del otro.

Resumiendo, sólo si en la organización se establecen, se procuran y se desarrollan canales de comunicación en los tres flujos; ascendente, descendente y horizontal se logrará interrelacionar a todas las partes del sistema y a sus miembros en torno a un objetivo común.

El proceso de comunicación tomando en cuenta todos sus flujos deberán enmarcarse en un plan estratégico con correspondientes programas y tareas solo así, de forma planeada podrá tener una participación fundamental, sobre todo en los tres principios básicos de la Calidad total: ***la integración a la cultura organizacional, basada en la calidad, el liderazgo participativo y la mejora continua.***

5.1.1 La comunicación interna, factor de cambio de la cultura organizacional.

Al cambiar el modo de tomar decisiones y actuar de un organismo la dirección está consiente de la formación de una nueva cultura organizacional.

Los valores, las creencias, los hábitos y patrones de conducta se basarán ahora en los preceptos de la Calidad total, por eso la cultura organizacional es un principio básico para el desarrollo de este estilo de Gestión. La organización ha de preocuparse por impulsar acciones para la adopción del nuevo sistema cultural.

La comprensión de estos nuevos valores no se dará mágicamente en los miembros del sistema. La adopción y aceptación de la nueva cultura organizacional dependerá de la habilidad de al dirección para darlos a conocer al resto de la organización cuidando su comprensión y disposición a cooperar con ellos.

Se trata pues de poner en común los principios de Calidad, por esta razón la comunicación como transmisión de mensajes con significados comunes entre los miembros del sistema puesto en marcha con ese propósito constituye un factor de cambio en la cultura organizacional.

La participación de la comunicación como factor de cambio de la cultura de una organización hacia la adopción de los valores de la Calidad total se da de la siguiente manera:

A. Al iniciar la implantación de la Calidad total, la organización debe tener en claro quién es y cómo va actuar en relación al nuevo sistema.

B. No basta con tener un ideal de organización es necesario compartirlo con los miembros. Los cuales deberán entenderlo, asimilarlo e integrar sus funciones con el esquema de valores.

C. Después de ser enterados del rumbo de la organización, cada miembro deberá saber cual es su función en el cumplimiento de la misión para asegurar su participación. Los nuevos valores deben ser claros y procurados en la labor diario de sus colaboradores.

D. Es importante asegurarse de la reducción de la brecha entre la concepción ideal de la organización y la actuación de sus miembros.

El cambio en la forma de ser y de actuar del sistema también incluye su apertura al uso de la comunicación como recursos estratégico para el logro de sus objetivos.

Empezando por la dirección de la organización hasta el último eslabón deben ser individuos con una desarrollada capacidad de comunicación. Esto fomentará la interrelación y movilidad del sistema.

Con ello se establece otro tipo de líderes, la gestión de calidad total depende de guías para fomentar la participación de sus subordinados y no de los que concentren la información.

El impulso de esta práctica debe partir de quien dirige y coordina el o los equipos de trabajo, de tal forma la comunicación debe ser una característica de los dirigentes de una organización de calidad de esa forma fomentará su participación e impulsará la adhesión a los objetivos de la organización.

5.1.2 La comunicación interna, fundamento del liderazgo comprometido

El sistema necesita un dirigente comprometido el cual logre la participación de sus miembros teniendo apertura a dichas participaciones. La capacidad de comunicación y comprensión deben ser características tanto de quien dirige la organización como de quien comanda cada grupo d trabajo. Así podrán dar confianza al resto del equipo.

Sus participantes no temerán externar una opinión o iniciar con ello un proceso de mejora al contrario, estarán atentos de poder cooperar en un equipo donde la participación es reconocida.

Tanto los líderes como el resto de los miembros de los equipos de trabajo deberán estar capacitados para ser individuos *comunicativos*, usando el intercambio de mensajes como fuente de la realización de su labor.

**5. Comunicación interna para la Calidad total.
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

Por la interrelación con los integrantes del equipo en pro de la comprensión de la importancia de su trabajo un líder podrá lograr su cooperación, en consecuencia podrá contar con su integración y cooperación activa en la mejora continua de su propio proceso.

La comunicación como elemento fundamental de la Gestión de las organizaciones específicamente en el caso de la Calidad total, pues participa activa y constantemente en la cristalización de los principios específicos de dicho modelo.

La comunicación en relación con la Calidad total, es un elemento fundamental para el desarrollo de sus características en tanto a sistema global basado en la sinergia y e igual manera contribuye al cumplimiento de sus principios: desarrollo de un liderazgo comprometido con una cultura organizacional basada en un esquema de valores de la calidad, para alcanzar la mejora continua.

La comunicación interna de las organizaciones es un elemento constante y fundamental en la Gestión de Calidad total por su contribución en el desarrollo de sus principios básicos. Constituye en primer lugar el vínculo de las relaciones organizacionales.

Participa en la definición, difusión asimilación e integración de los miembros de la organización en la cultura organizacional basada en el esquema de valores de la Calidad total.

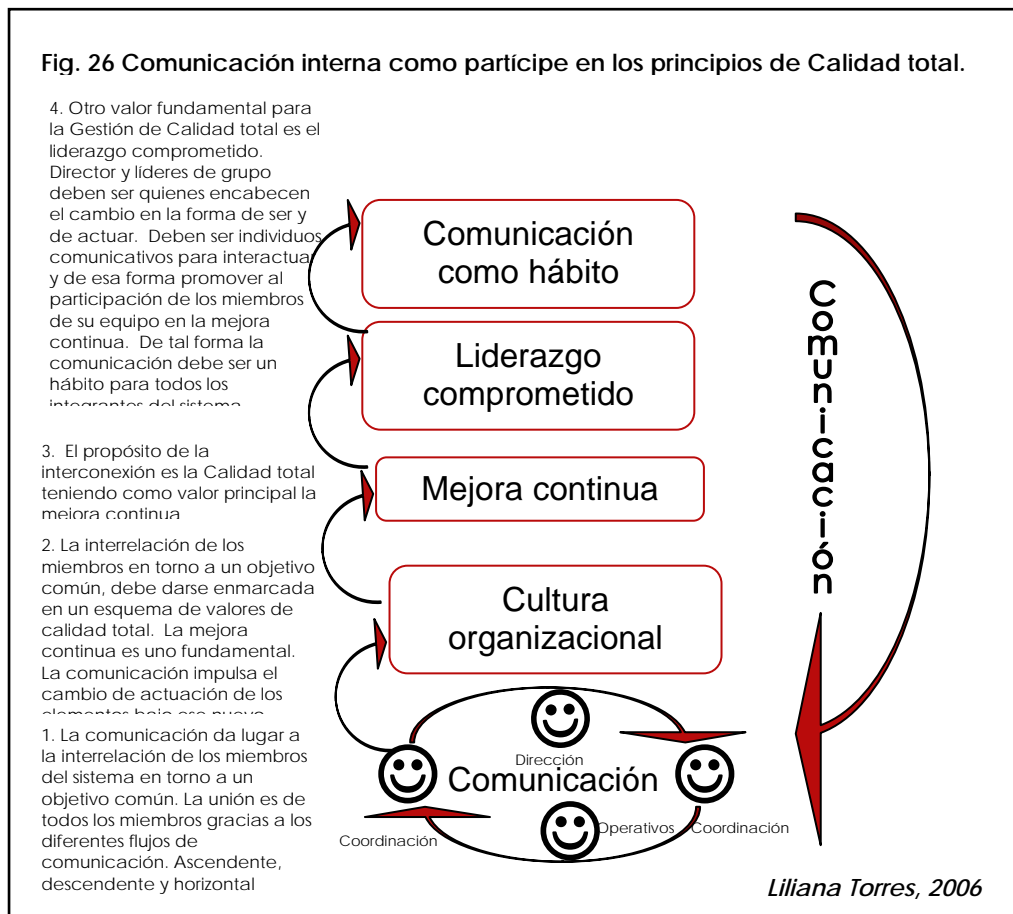
Permite e impulsa la relación efectiva entre los líderes de la organización y los integrantes de los equipos de trabajo al fomentar su relación en términos de alcanzar objetivos comunitarios y entender esta acción como un beneficio personal. Lo cual significa trabajar en equipo para ser una organización excelente atrayendo en forma individual beneficios específicos.

El proceso de comunicación entre los miembros de todo el sistema, conforma una red de interrelaciones sinérgicas envueltas en un proceso de mejora continua a través de la formación de individuos participativos y comprometidos con llevar a cabo una función de excelencia para la satisfacción de los clientes de una organización.

**5. Comunicación interna para la Calidad total.
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

La comunicación forma parte de la transformación de la forma de ser y de actuar de una organización. De un esquema de gestión basado en los resultados a otro enfocado en los procedimientos, evaluado en cuanto a los resultados de todo el proceso productivo definido por el de mejora continua.

Así lo muestra la siguiente figura:



Para ello conviene no dejar a la comunicación a la suerte de su existencia habitual; corresponde para explotarlo como recurso estratégico en relación con la implementación de la Calidad total, procurando su ingerencia a nivel estratégico (general), tácticas (particular) y operativo (con el uso de los medios y canales específicos) de acuerdo a los objetivos y metas planteadas.

A nivel global la comunicación forma parte de la estrategia de la organización y participa como un elemento de ella dentro de la línea general de acción con la

**5. Comunicación interna para la Calidad total.
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

cual el sistema determinará a largo plazo el rumbo de sus acciones. El espectro más amplio de la estrategia es la definición del rumbo y la razón de ser de la organización a través de la definición de su misión, visión y valores.

La comunicación interna tiene un papel estratégico como esencia fundamental para la transmisión del propósito de la organización, los valores y políticas a seguir para alcanzarlo.

Al emprender la tarea de permeabilizarla a través del establecimiento de un proceso de comunicación formal con cada función, la organización está viviendo su primera transformación cultural: la adopción de nuevas políticas, referencias y usos de su comunicación interna.

La Calidad total, se manifiesta cuando todos sus integrantes la han entendido y asimilado. Todos los miembros de la organización vuelven realidad el esquema de valores establecido tomándolo como marco de referencia para sus tareas diarias.

Para llegar a conocer esta realidad es necesario ser claros respecto a la no actuación *natural bajo los principios de la Calidad total*. Los programas de comunicación contemplan a todo el sistema sus correspondientes respuestas.

Gracias a las tácticas de comunicación se ejecutan de forma específicamente planeadas las prácticas y procedimientos de acuerdo a lo esperado dentro de los lineamientos de cada tarea. En su ejecución también se lleva a cabo un intercambio constante de mensajes entre los miembros de la organización este es el nivel operativo del proceso.

La comunicación opera las actividades de las organizaciones de Calidad total porque sensibiliza a los públicos acerca de la importancia del cambio en el modelo y orden de sus actividades, los hace concientes de sus características y los integra en un marco de referencia común. Los elementos de una organización intercambian información para hacer eficiente cada función.

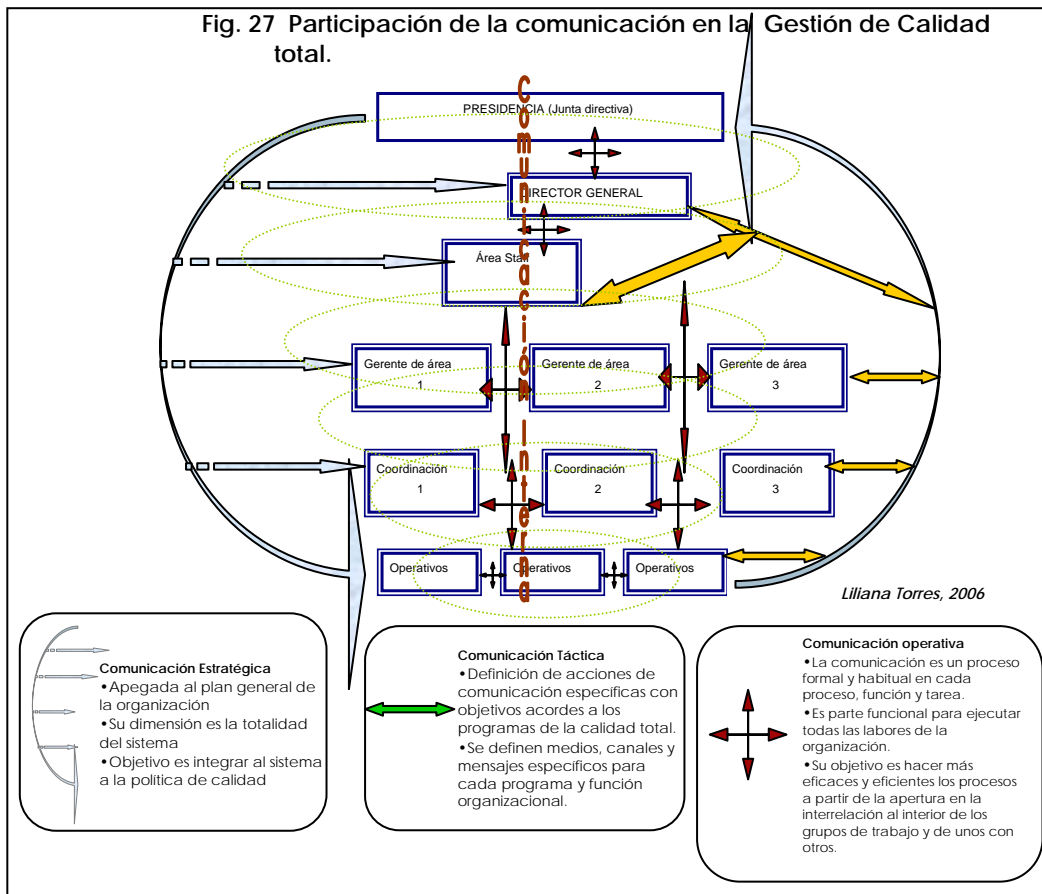
**5. Comunicación interna para la Calidad total.
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

Debe ser un acto cotidiano en virtud del cumplimiento de los principios de calidad total, es indispensable ejercerla formal y abiertamente. De esa forma en la organización se desarrollarán flujos efectivos para todas las funciones.

Un acto comunicativo se convierte en puente para la efectividad del proceso. Forma parte del conjunto de elementos necesarios para ejecutar los procesos de la organización. Así, la comunicación opera la Calidad total. Por ello la dirección debe procurar hábitos en pro del formal (dentro de los procedimientos y por los canales determinados para ellos) y constante intercambio de mensajes dentro de sus miembros para facilitar sus tareas.

La Gestión de Calidad total se opera a partir de sus prácticas comunicativas, correspondiendo estas a la estrategia, programas y productos definidos en relación al objetivo buscado: convertirse en una organización de calidad.

Esquemáticamente la movilidad aportada por la comunicación al interior de un sistema se representa con la siguiente figura:



**5. Comunicación interna para la Calidad total.
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

La figura anterior representa los niveles de participación de la comunicación en una organización la cual pretende alcanzar la Calidad total como modelo ideal de gestión de todas sus tareas y procesos. Entender el valor de la comunicación en este proceso da las bases para llegar a una propuesta de cómo llevar a cabo la implantación de este estilo de gestión siendo este proceso el vehículo para lograr implantar una nueva filosofía.

El objetivo del análisis anterior respecto a la relación entre comunicación y gestión de calidad total es abordar una propuesta concreta de cómo cristalizar un programa de comunicación con el objetivo de implantar la Calidad total, esta debe expresar puntualmente cómo la comunicación es un recurso integral y estratégico en la transformación paulatina de actuación de una organización para adoptar de forma más eficiente los valores y principios de la Calidad total.

La propuesta a continuación expresada pretende efficientar los procesos de comunicación dentro de una organización para alcanzar la adopción de la calidad como una filosofía reguladora de la actuación del sistema en general.

La comunicación desde esta propuesta será el vehículo para permeabilizar eficientemente la calidad total, se convertirá en un elemento constitutivo de la transformación y crecimiento del sistema para dar paso a una visión estratégica, de su forma de ser y de actuar.

5.2 Comunicación interna para la Calidad total, programa para hacer más eficiente su implantación.

El programa a continuación expresada parte del análisis teórico hecho hasta ahora tanto de la comunicación organizacional y su participación dentro de los procesos organizacionales como del conocimiento de las necesidades del modelo de Gestión de Calidad total.

Se propone como un método general para las organizaciones cuya práctica dependerá de las características arrojadas de la fase del diagnóstico. La realidad del sistema en el cual se lleve a cabo la estrategia determinará las posibles acciones específicas de acuerdo al rumbo necesario a tomar.

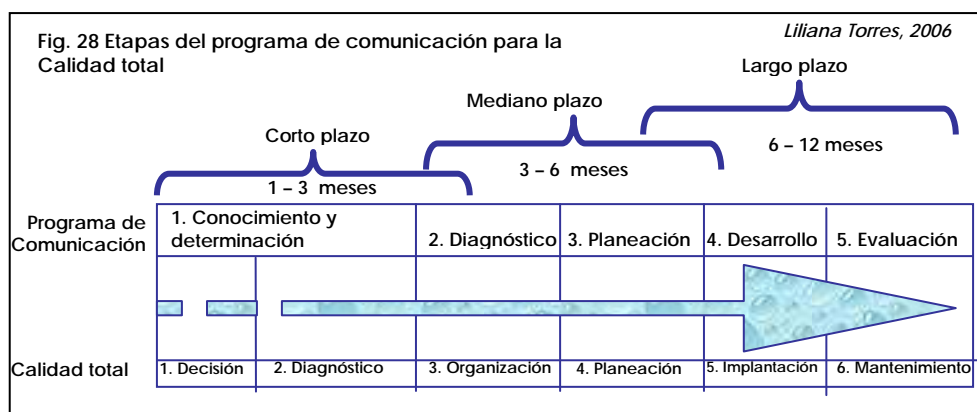
**5. Comunicación interna para la Calidad total.
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

A pesar de ello la estrategia parte como un esquema general de actuación, es decir es el cómo debe enfrentarse desde la perspectiva de la comunicación organizacional un problema concreto: la implantación de un sistema de gestión de Calidad total.

El programa de comunicación para la Calidad total se compone de cinco etapas: determinación y conocimiento, diagnóstico, planeación, desarrollo y evaluación constituyendo una línea progresiva para el desarrollo de la gestión de la organización.

La puesta en marcha del programa corresponde a un periodo de planeación estratégica es decir a largo plazo, la implantación de las pautas globales estarán propuestas para abarcar un ciclo de un año, tiempo en el cual se podrá evaluar de forma general los resultados en virtud del propio avance en la implantación del modelo de gestión.

A lo largo de este año se llevarán a cabo acciones específicas las cuales ayudarán al alcance del objetivo general planteado estos en el rango del corto al mediano plazo. Gráficamente se expresa en la siguiente figura, los tiempos y etapas de la propuesta en relación con las etapas del modelo de Calidad total*.



El programa incluye un inicio con la determinación de hacer un compromiso firme de tomar en cuenta a la comunicación como un recurso útil para facilitar las tareas de la organización, concluye con la evaluación de los resultados del propio

* Ver anexo acerca de la explicación de la metodología empleada para concretar el programa.

**5. Comunicación interna para la Calidad total.
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

programa aunque es importante aclarar al respecto, en cada paso dado se debe tener una visión del resultado esperado para avanzar al siguiente.

En cuanto a su desenvolvimiento, cada etapa tiene especificaciones particulares las cuales se enunciarán puntualmente en el siguiente apartado.

5.2.1 Conocimiento y Determinación.

Para iniciar el programa de comunicación para la calidad total, es necesario establecer la forma y estructura cómo se llevará a cabo dentro del sistema. Con el compromiso y apertura de quien lo adoptará en este caso la dirección de la organización se deben dar los primeros pasos para cristalizar todas las acciones comunicativas.

La implantación de la Calidad total, es un proceso sistemático y global en tanto requiere el compromiso y la participación de todos sus miembros, la determinación de un programa al interior de la organización es complicada pues significará un cambio quizás drástico en las formas de actuación y acción de quienes participan en todas las tareas. Por esta razón la forma más viable de adopción de este programa es mediante la asesoría externa, trabajando en conjunto a la dirección de la organización y en caso de existir con los directamente responsables de la comunicación en el sistema.

En esta fase se darán los primeros acercamientos del asesor de comunicación con la dirección de la organización con el objetivo de conocer las características de ésta sus pretensiones con respecto a la Calidad total.

La etapa de conocimiento y determinación es la fase temprana de acercamiento entre el programa de comunicación y la organización.

Concretamente el desarrollo de esta etapa debe darse de la siguiente manera:

Etapa 1: Conocimiento y Determinación.

Relación con la organización: Externo de tipo asesoría.

Objetivos:

- Conocer estructural y funcionalmente las características de la organización en la cual se llevará a cabo el programa.
- Determinar la situación base del diagnóstico y la estrategia futura.

Duración: Dos semanas (en promedio modificable de acuerdo a la organización).

Meta: Redacción de un informe concentrado de las características de la organización el cual servirá como punto de partida para la definición de las líneas del diagnóstico así como respaldo constante de la estrategia y tácticas definidas.

Métodos y técnicas: Entrevistas y observación directa.

Acciones concretas:

- a) **Establecer relación directa con la dirección del sistema y en el caso de existir con el encargado de la unidad de comunicación al interior de la organización.**

Ponerse en contacto con quien va a ser asesorado respecto a cómo poder hacer más eficiente la implantación de un nuevo sistema como es el de Calidad total, puede parecer el paso más sencillo, sin embargo es sumamente importante poner atención en este primer contacto.

La base de la relación de asesoría para lograr los objetivos planteados es la confianza y el compromiso por ambas partes. La ejecución de un programa desde la perspectiva de asesor externo puede parecer mucho más sencilla pues se gana objetividad, lo importante es actuar como un puente valioso para alcanzar lo deseado y no como un vigilante buscando errores en los procesos.

**5. Comunicación interna para la Calidad total.
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

Desde el primer contacto el asesorado debe sentirse en plena confianza para expresar la situación real de la organización. La confianza dará al programa el beneficio obligado del compromiso por lo menos para aceptar los posibles cambios.

Basados en el compromiso y la confianza se debe dar la siguiente acción de esta fase referente a la obtención de datos con la cual se logrará el conocimiento de la empresa para la determinación del rumbo del diagnóstico y la estrategia.

b) Recolección primaria de datos para lograr una descripción amplia y exacta de la organización tomando en cuenta las siguientes características:

- Tamaño, tomando en cuenta el número de integrantes y su dimensión económica*. Puede tratarse de una organización.
- Función de la organización dentro del microsistema social : organización, productora de bienes y servicios, con o sin fines de lucro, objetivo general.
- Giro.
- Breve historia, la cual de idea del desarrollo de la organización con el fin de dimensionar el arraigo a ciertas formas de conducción y actuación al interior.
- Organización estructural. Esto se refiere al organigrama dónde se encuentran definidos los niveles y unidades de las cuales se compone la organización. Este dato puede no existir formalmente en la organización, en este caso deberá construirse con ayuda de la dirección.
- Principales funciones y procesos. Descritos someramente, en este punto se resaltarán los puntos neurálgicos para alcanzar el objetivo esperado.

* Puede tratarse de una organización de pocos integrantes con un volumen considerable de facturación lo cual la hace de mayor tamaño.

La recolección de datos para la obtención de un informe resumido final es sumamente importante. La descripción de la organización es el primer acercamiento a la realidad de la organización.

Es necesario tomar en cuenta lo siguiente: no siempre las organizaciones cuentan con la información detallada en cada caso, el trabajo en esta acción consiste en mantener una relación adecuada para obtener los datos y ordenarlos como sean convenientes.

La labor es entrevistar a la dirección hasta tener la información necesaria siendo congruentes con la idea de ésta con respecto a su idea de organización. No se deben suponer ni desviar datos hacia una realidad no correspondiente.

La base de un buen diagnóstico y de una estrategia adecuada esta relacionada con la congruencia con la situación de la organización. Aunque el objetivo sea el mismo: implantar la Calidad total; las condiciones del sistema determinarán el rumbo de las acciones a tomar.

Con respecto al escenario y características de la Calidad total en el sistema se da la siguiente acción concreta.

c) Conocer y determinar la situación de la organización con respecto a la implantación de la Calidad total. Para llegar a cumplir esta fase es necesario conocer por parte de la dirección los siguientes datos.

- Momento de la implantación de la gestión de Calidad total, si es temprana o madura. Es decir en qué fase del momento se encuentra. Es relevante conocer el tiempo que les ha llevado implantarla.
- Planteamiento particular de la calidad total. Cada organización elige el rumbo y los puntos críticos relevantes de cómo aplicar el modelo.
- Definición de la Política de Calidad y el significado de los procesos realizados.

**5. Comunicación interna para la Calidad total.
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

Para atacar la situación específica de implantación de un sistema de Calidad se requiere conocer el punto de partida específico. Aunque el problema es específico para la comunicación; servir de vehículo para facilitar su establecimiento es útil conocer cómo se entiende la gestión de Calidad en cada caso, estos datos servirán para determinar la ruta a seguir en el camino de poner en marcha el programa de comunicación concreto para el caso.

La información obtenida de las entrevistas con la dirección de la organización estarán contenidas de manera final en un resumen concreto esta es la última acción concreta de esta fase.

a) Redacción del informe descriptivo de la organización.

El informe es un documento guía de la estrategia posterior, por lo tanto es un material de asesoría no de entrega de resultados.

En el momento de tener el documento es importante la verificación con la dirección, el cotejo con la realidad y la idea es imperativa para no desfasar las futuras estrategias de las pretensiones de la organización.

Con la redacción de este documento y su correspondiente cotejo se cumplen los dos objetivos planteados al inicio: conocer a la organización y determinar su situación estructural y funcional con respecto a la gestión de Calidad total.

El tiempo estimado en concluir es de dos semanas, la primera de recolección de datos y la segunda de concentración, redacción y cotejo. Es un factor importante pues es información para la estrategia y no se entregan resultados, si le damos un largo plazo a esta fase se puede perder el interés y el compromiso del asesorado.

La ruta crítica del conocimiento y la determinación se muestra en el siguiente cuadro.

Etapa 1: Conocimiento y Determinación											
Duración: Dos semanas (en promedio modificable de acuerdo a cada organización)											
Objetivos:											
- Conocer estructural y funcionalmente las características de la organización en la cual se llevará a cabo el programa.											
- Determinar la situación base del diagnóstico y la estrategia futura.											
Acciones	Primer semana					Segunda Semana					
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10	
Contacto relación con la dirección de la organización	Entrevista 1				Manejo interno de datos			Manejo interno de datos			
Recolección de datos característicos sobre la organización (tamaño, giro, procesos, historia, integrantes, estructura y función).		Entrevista 2 Recolección de datos primarios (los ya existentes en documentos de la organización)		Entrevista 3 Recolección de datos secundarios (aquellos no formalmente planteados)		Observación directa del funcionamiento de la organización					
Conocimiento y determinación de la situación con respecto a la Calidad total.						Entrevista 4	Entrevista 5				
Redacción y cotejo de un informe resumido base para la determinación de las acciones específicas del programa.									Redacción del informe	Redacción del informe	Cotejo y determinación del rumbo a seguir. Entrevista 6

Tabla 11. Ruta crítica de la fase 1 del programa de comunicación para la Calidad total: Conocimiento y determinación. *Liliana Torres, 2006*

Para llevar a cabo una adecuada estrategia de comunicación, la etapa de conocimiento y determinación es de suma importancia pues al concluir esta se tendrá un panorama general de las características y condiciones de la organización en la cual se ha de trabajar.

Con base en los datos particulares de cada sistema se determinará el camino específico a seguir, las condiciones, metas, objetivos, estrategias y planes de acción siempre deberán ir ligados a la realidad de la empresa o institución.

En esta primer fase se crea un panorama general de la realidad de la empresa, el siguiente paso es conocer la realidad en la cual se llevarán a cabo las acciones de comunicación esta segunda fase es la de diagnóstico.

5.2.2 Diagnóstico .

La necesidad de aplicar la un programa de comunicación en este caso en particular es claro: facilitar la implantación de la calidad total, no lo son así las situaciones de apoyo o entorpecimiento de esta labor, detectarlos es precisamente el objetivo de esta etapa.

Diagnosticar significa determinar específicamente los particulares de una problemática a resolver.

De forma similar a la tarea de un médico, encontrar las causas reales de un problema específico en la organización es una tarea minuciosa a llevarse a cabo de manera cuidadosa tomando en cuenta los puntos neurálgicos del objetivo a lograr.

Al diagnosticar se debe tener una visión general de todos los puntos específicos que participan de un problema y al mismo tiempo ser particular y puntilloso en detectar la sintomatología de la enfermedad real.

Es necesario separar claramente un síntoma o un grupo de ellos del problema real.

La temperatura de la organización, puede no ser su enfermedad.

Si esto no se distingue claramente la estrategia aunque con una meta clara no seguirá los caminos correctos para alcanzarla. Corre el peligro de quedarse a medias.

Identificado el problema, se hace el planteamiento de la estrategia a seguir.

Particularmente el diagnóstico del programa de comunicación para la Calidad total debe incluir los siguientes ejes fundamentales:

- Conocimiento del clima organizacional imperante en el momento de la aplicación del programa.
- Identificación de barreras y puentes personales de comunicación (líderes).
- Descripción de las redes y canales de comunicación imperantes en el sistema (formal, informal, descendente u ascendente).
- Nivel de identificación y desarrollo de la cultura organizacional.
- Nivel de integración de las estructuras organizacionales.
- Determinación de las condiciones de interacción de los niveles y funciones del sistema respecto a la importancia de la unión entre los procesos.
- Tipo de medios y su uso para el desarrollo de la comunicación al interior de las organizaciones.
- Uso y análisis de los recursos simbólicos. (La comunicación gráfica es un elemento determinante en el impacto de los mensajes dirigidos a la integración al objetivo de la organización).
- Grado de integración al esquema de valores de la Calidad total así como a la política de calidad, definidos por la organización.
- Uso del proceso de comunicación como actividad cotidiana para el desarrollo libre de tareas y procesos.

El diagnóstico de estos cinco ejes servirá para la identificación del o los problemas reales a enfrentar para hacer más eficiente el funcionamiento del sistema de Gestión de calidad decidido por la dirección del sistema.

A propósito, del o los objetivos y metas planteadas por quien dirige a la organización, el diagnóstico deberá partir del plano ideal de desarrollo de sistema planteado por ésta haciendo una comparación específica con el desarrollo real de esas formas idóneas en la vida cotidiana de la organización.

El trabajo de diagnóstico es ante todo un análisis comparativo entre las pretensiones de la dirección (cómo debería funcionar y trabajar el sistema de acuerdo con la metas planteadas) y la realidad cotidiana del sistema (cómo realmente funciona la organización, sus redes y canales de comunicación y cómo determinan estos el desenvolvimiento del clima organizacional, la construcción de la cultura organizacional así como el uso y la aplicación de los procesos comunicativos en pro del cumplimiento de tareas y procesos.

Un diagnóstico apropiado está ligado al uso de métodos de medición coherentes y con posibilidad de medición y demostración de todas las situaciones presentadas al interior de la organización. Todos los métodos usados (entrevista, encuesta u observación directa) deberán reflejar resultados cuantitativos.

Los métodos a aplicar pueden ser combinados entre cuantitativos y cualitativos, lo importante es transformar sus resultados en resultados tangibles; en hechos relevantes.

Se aplican para esta etapa los siguientes métodos de diagnóstico:

- Entrevista. El funcionamiento ideal de la organización debe partir de quien la dirige para eso es necesario mantener un contacto estrecho tanto con la principal cabeza de ésta como de quien tiene peso relevante en las decisiones trascendentes de esta.
- Encuesta. Para encontrar el funcionamiento real del sistema es necesario dirigirse a quienes trabajan en ella cotidianamente, el método más apropiado

para conseguir sus opiniones es la encuesta. Es necesario diseñar un cuestionario apegado a ciertos objetivos dónde se pueda calificar los datos arriba mencionados como clima, redes y medios. Se debe comprobar su efectividad haciendo una prueba piloto.

Las preguntas no deben ser dirigidas hacia esperar una respuesta, no se debe suponer por eso es importante hacer una prueba para desechar o replantear las preguntas inadecuadas.

Se pueden llegar a aplicar varios cuestionarios de acuerdo con los grupos a quien puedan ir dirigidas las estrategias a plantear. Estos deben ser congruentes con la realidad y características del público a quien estén encausadas.

En la encuesta puede participar el total de la organización o una muestra representativa de ésta, esto dependerá del número de integrantes.

Una vez diseñados los cuestionarios definitivos se aplican para después graficarse en datos totalmente medibles y representativos los cuales demuestren el puente a trazar entre la posición ideal y la realidad del funcionamiento de los procesos comunicativos al interior del organismo con respecto al objetivo buscado: facilitar la gestión de Calidad total.

- Observación. Este método cualitativo arroja datos interesantes y reales respecto al funcionamiento cotidiano de las tareas y procesos; sobretodo respecto al comportamiento de quienes participan en éstos. Comprobar lo dicho por ellos en la encuesta sólo puede darse estando en contacto físico con sus actividades.

La práctica de la observación debe ser discreta y cómoda para quien es observado. De esa manera se buscará una actuación real de cómo trabajan.

Al respecto es importante hacer comprender el proceso de diagnóstico a quienes ahí trabajan sin generar especulaciones e incertidumbre respecto al objetivo del la aplicación del programa. Se debe entender: ***con ello no se busca***

**5. Comunicación para la Calidad total
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

marcar los problemas o a la fuente humana de ellos, sino mejorar y explotar los puntos débiles en el desarrollo de tareas. Esto beneficia a todo el sistema; no perjudica a ciertos sectores.

Estos hechos deben arrojar en su conjunto los puntos débiles, las áreas de desarrollo o problemas explotables para el sistema. El objetivo del diagnóstico es precisamente este, *transformar las problemáticas detectadas en oportunidades para mejorar y aumentar el desarrollo de las actividades y procesos al interior de la organización.*

La etapa de diagnóstico es mucho más larga con respecto a la de conocimiento y determinación pues es necesario superar paulatinamente los procedimientos necesarios para la obtención de los resultados más claros posibles, de ellos se desprenden las áreas de oportunidad o desarrollo

Todo el proceso de diagnóstico puede desarrollarse entre seis y ocho semanas puntualmente se da de la siguiente manera:

Etapa 2: Diagnóstico .

Relación con la organización: Externo de tipo asesoría.

Objetivos:

- Examinar y describir las condiciones reales del funcionamiento y desarrollo del proceso de comunicación al interior de la organización respecto al sistema de Gestión de Calidad total.
- Determinar las áreas de oportunidad a explotar con la estrategia de comunicación, bajo el principio de acortar la brecha entre la posición ideal y la realidad del sistema.

Duración: Seis semanas (en promedio modificable de acuerdo a la organización).

Meta: Detectar las principales problemáticas en el nicho del proceso de comunicación respecto al desarrollo de la Gestión de Calidad total, atendiendo a su sintomatología.

Métodos y técnicas: Cualitativos, entrevista y observación directa; cuantitativos, encuesta.

Acciones concretas:

- a) **Identificación del plano ideal de la organización a partir de la reunión con la dirección de la organización y con los principales participantes en las direcciones organizacionales para determinar el funcionamiento de la organización.**

La entrevista debe plantearse con el objetivo de conocer cómo se pretende a la organización en cuanto al clima organizacional, la cultura, los medios y canales de comunicación. Este será el punto de partida comparativo con la realidad de la organización.

Las preguntas dentro de la entrevista se dan en torno a las siguientes cuestiones:

- Descripción de la función de la organización: misión.
- Definición de la meta a seguir por la institución a largo plazo: visión.
- Precisión de los valores base para la actuación dentro de la organización.
- Definición de la política de calidad.
- Determinar la definición específica de calidad para la organización.
- Muestra y especificación de los medios usados de forma interna para llevar a cabo el proceso de comunicación.

**5. Comunicación para la Calidad total
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

- Descripción de las redes formales de comunicación. Estas deben estar ligadas a la estructura organizacional por lo cual se debe remitir esta parte del diagnóstico al organigrama entregado o elaborado en la fase anterior.

Con base en estos datos se lleva a cabo la siguiente acción específica de esta fase.

b) Entrevista con el resto de los directivos o del organismo.

El diagnóstico del funcionamiento del proceso de comunicación al interior de la organización debe ser congruente en opinión de todos aquellos con peso específico en la toma de decisiones. Por esta razón es importante comparar la opinión de la máxima autoridad en el sistema con aquellos niveles estratégicos como gerentes o directores de área para llegar a un consenso acerca de los aspectos a analizar en la realidad organizacional.

Esta tarea debe hacerse también de forma ordenada, para ello es importante desplegar un ejercicio de lluvia de ideas después de hacer entrevistas aisladas con cada miembro, esto con el fin de alcanzar la opinión más generalizada la cual refleje la verdadera posición de quienes la dirigen.

La posición ideal de cómo deben de ser los procesos dentro de la organización, el nivel de integración a la cultura organizacional, el conocimiento de la identidad (todo ello apegado a la política de calidad y a la etapa del proceso de implantación de este modelo de gestión) así como la práctica constante de los valores definidos por quien dirige el sistema será el punto de partida para diagnosticar la problemática a seguir.

La tarea del programa de comunicación organizacional interna en este punto es acortar la brecha entre el ideal y la realidad de la empresa o institución, con el último objetivo de superar esos problemas convirtiéndolos en puntos de fortaleza para facilitar y favorecer el proceso de implantación del sistema de Gestión de Calidad.

c) Descripción de redes y canales, comportamiento en cuanto a la conducta comunicativa con base en observación directa.

Como parte del diagnóstico es importante detectar los flujos de comunicación al interior de la organización. La pauta ideal marcaría estos dentro de la estructura organizacional funcional, sin embargo la mayor parte de las veces esto se modifica en la realidad.

En las organizaciones es común encontrar una disparidad entre las redes descritas por el organigrama y aquellas operantes en la cotidianeidad. Por ciertas circunstancias los subordinados no se dirigen directamente con su jefe inmediato y sea otro quien reciba la información, detectar esto es relevante en cuanto a encontrar los posibles puentes o barreras útiles para desplegar los esfuerzos de trabajo en equipo y concientización de la política de calidad fundamentales para el propósito buscado.

Con esta descripción incluida es necesario resumir en un documento los puntos de referencia ideales para el desarrollo de las tareas, procesos y conductas comunicativas en pro de la Calidad total.

Como parte del diagnóstico, la información recogida de la dirección se transformará en un documento concentrado. Realizarlo es la siguiente actividad de esta etapa.

d) Estos datos se recogerán de la dirección o de quien participa en ella y se concentrarán para formular un documento en el cual se refleje el funcionamiento y posición ideal de la organización.

De las entrevistas y juntas con los directivos de la organización deberán obtenerse concretamente los siguientes datos los cuales se concentrarán en un documento guía para la siguiente acción del diagnóstico.

- Misión, visión y valores de la organización.
- Definición de la política de calidad.
- Significado particular de calidad para ser transmitido al resto de la organización.

5. Comunicación para la Calidad total
Del análisis a la acción: programa de implementación.

- Medios relevantes de comunicación usados para transmitir los mensajes en todos los sentidos del sistema.
- Descripción de la red formal de comunicación. Esta desprendida de su relación con el organigrama.

La conclusión detallada en ese documento respecto a cómo debe darse el funcionamiento de la organización en virtud del conocimiento de qué es (misión), hacia donde va (visión), y su propósito (política de calidad); los canales y medios para integrar a sus miembros a dicho propósito para lograr cohesionarlos en un mismo canal, la cultura organizacional definida por la dirección será la guía para establecer el camino de la evaluación de la realidad de la organización tomando en cuenta el desenvolvimiento de las partes.

De esta acción de diagnóstico nacen las bases para determinar qué se evaluará con el resto de la organización mediante una encuesta.

e) Formulación de la encuesta.

Para formular la encuesta es necesario plantearse lo siguiente:

- Público de la encuesta, en una organización se pueden definir dos o tres cuestionarios dependiendo el nivel jerárquico de los encuestados, sus funciones y peso específico sobre el funcionamiento del sistema.
- Muestra representativa. Es importante decidir si se va a cuestionar al total de los miembros o sólo elegir una parte la cual represente la respuesta de la totalidad. Esto se hace con respecto al tamaño de la organización.
- Objetivos de la encuesta reflejados en el cuestionario. Las preguntas contenidas en este deberán estar diseñadas respecto a lo buscado y deben dividirse por tópicos a conocer tales como, conocimiento de la identidad organizacional, integración a la cultura, manejo de los valores institucionales, conocimiento y aplicación de la política de calidad, uso de las redes de comunicación, comportamiento en las prácticas comunicativas, así también uso de medios.

Una vez definidas las preguntas a aplicarse primero se debe cotejar su efectividad comprobando su buen planteamiento respecto a no ser preguntas dirigidas a una respuesta o bien tomando en cuenta que por su forma de ser planteadas puedan anularse al no ser entendidas o bien interpretadas por el público a este objeto corresponde la siguiente acción.

f) Aplicación de cuestionarios piloto.

Una vez redactada una primera versión del cuestionario se aplicará a una muestra representativa para determinar posibles correcciones en cuanto a la redacción de las preguntas, las opciones de respuesta contenidas o la posibilidad de cerrar ciertos cuestionamientos.

Después de analizar y corregir el piloto se redacta el cuestionario definitivo ya contemplando su evaluación.

g) Aplicación de cuestionarios definitivos

Las características de esta actividad deben ser la discreción, la oportunidad y la pertinencia.

El proceso de diagnóstico debe ser entendido por todos los miembros, la aplicación de la encuesta debe darse en las condiciones adecuadas para provocar un clima de confianza y discrecionalidad en cuanto al manejar de las respuestas así como en un momento pertinente sin causar molestias en el desarrollo de las tareas cotidianas. Todo ello con el fin de obtener los datos más fiables posibles.

h) Registro de datos, elaboración de gráficas.

Haber hecho un cuestionario confiable y bien revisado es con el fin de obtener datos precisos y cuantificables, después de la aplicación de la encuesta la siguiente fase es registrar los datos obtenidos y convertirlos en gráficas comparables las cuales demuestren hechos duros respecto a la situación de la organización.

Esto puede expresarse de la siguiente manera: *en el departamento de producción sólo 3 de cada 10 miembros conocen la misión de la organización y la importancia de su función para el cumplimiento de ésta.*

Los datos obtenidos en los cuestionarios deben plantearse así para representar una problemática a resolver, de igual manera el porcentaje obtenido representa una situación en particular, la cual se define de forma interpretativa de acuerdo a lo buscado en el diagnóstico.

i) Interpretación de datos.

Cada situación localizada reflejada en datos no representa un problema, un cúmulo de características de la organización representa un síntoma de un problema específico al cual se tratará de buscar una respuesta adecuada para superarla, transformándola en una oportunidad de crecimiento. La interpretación de datos entonces va ligada al planteamiento de estas áreas de desarrollo. Formulando así la pauta para la última acción de esta fase del programa.

j) Presentación del diagnóstico y planteamiento de áreas de desarrollo u oportunidad (problemas a resolver).

El objetivo del diagnóstico para el programa de comunicación en la búsqueda de la calidad total, se cumple cuando a partir del estudio se conoce la situación del sistema en cuanto a los siguientes puntos:

- Nivel de conocimiento de la cultura organizacional, incluyendo los valores a aplicar como esquema de conducta.
- Grado de comprensión y aplicación de la política de calidad.
- Nivel de integración a la política de Calidad.
- Grado de intervención y disposición a la participación en el proceso de mejora continua.

- Conocimiento del valor de su función con relación al desarrollo de la misión del sistema y su desarrollo en el mejoramiento continuo de los procesos.
- Aplicación de prácticas de comunicación como función estratégica dentro del área correspondiente como fuente de agilización de cada proceso y tarea en la cual participe.
- Uso adecuado de los medios de comunicación disponibles en torno a la Calidad total y la mejora continua.

Una vez detectados e interpretadas las situaciones en relación a la construcción de un problema a resolver y en el cual la comunicación es un arma estratégica para convertirlo en un punto de desarrollo, las áreas de oportunidad o problemáticas deben presentarse, brindando ya las respuestas de líneas de acción para superarlas en un mediano y largo plazo.

De tal forma el punto final del diagnóstico marca el inicio de la siguiente fase: la planeación. A continuación se presentan las tablas de ruta crítica del diagnóstico antes de abordar específicamente la planeación.

El periodo de tiempo mostrado en cada tabla será de dos semanas hasta alcanzar las seis semanas para completar el desarrollo de esta segunda fase del programa.

La acción que marca el final de esta etapa, la presentación de datos se puede hacer en una sesión aparte de la de la presentación del programa aunque la recomendación es llevarla a cabo dentro de las dos siguientes semanas ya con las respuestas de línea de acción general sólidas y planificadas. Objetivo de la siguiente fase.

5. Comunicación para la Calidad total
Del análisis a la acción: programa de implementación.

Etapa 2: Diagnóstico										
Duración: Seis semanas / Tabla 1 Semana 1 y 2 (en promedio modificable de acuerdo a la organización)										
Objetivo: Examinar y describir las condiciones reales del funcionamiento y desarrollo del proceso de comunicación al interior de la organización respecto al sistema de Gestión de Calidad total.										
Acciones	Primer semana					Segunda Semana				
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10
A. Identificación del plano ideal de la organización	Entrevista 1 Con la dirección	Entrevista 2 Con la dirección	Manejo de datos	Manejo de datos	Cotejo de datos con la dirección Entrevista 3			Manejo interno de datos	Reunión 7 Lluvia de ideas Para la unificación del ideal del sistema	
B. Entrevista con el resto de los directivos o del organismo.						Entrevista 4 Con una parte de los directivos	Entrevista 6 Resto de los directores y gerentes			
C. Descripción de redes y canales de comunicación con base en la observación directa.								Observación de los canales informales	Comparación con los canales formales	Determinación de las redes y canales de comunicación en funcionamiento

Tabla 12. Ruta crítica de la fase 2 del programa de comunicación para la Calidad total: Diagnóstico / Semana 1 y 2 *Liliana Torres, 2006*

5. 5. Comunicación para la Calidad total
Del análisis a la acción: programa de implementación.

Etapa 2: Diagnóstico										
Duración: Seis semanas. / semana 3 y 4 (en promedio modificable de acuerdo a la organización)										
Objetivos:										
- Examinar y describir las condiciones reales del funcionamiento y desarrollo del proceso de comunicación al interior de la organización respecto al sistema de Gestión de Calidad total.										
Acciones	Tercer semana					Cuarta Semana				
	Día 11	Día 12	Día 13	Día 14	Día 15	Día 16	Día 17	Día 18	Día 19	Día 20
D. Formulación del documento guía de diagnóstico (ideal de la organización)	Manejo de datos	Redacción de documento guía y planteamiento de los objetivos de la encuesta		Cotejo de documento guía Entrevista 7						
E. Formulación de la encuesta					Redacción de encuesta (cuestionarios piloto)					
F. Aplicación de cuestionario piloto						Aplicación de cuestionario piloto (1)	Cuestionario piloto (2)	Cuestionario piloto (3)	Corrección de cuestionario	

Tabla 13. Ruta crítica de la fase 2 del programa de comunicación para la Calidad total: Diagnóstico. Semana 3 y 4 *Liliana Torres, 2006*

**5. Comunicación para la Calidad total.
Del análisis a la acción: programa para su implementación.**

Etapa 2: Diagnóstico										
Duración: Seis semanas / semana 5 y 6 (en promedio modificable de acuerdo a la organización)										
Objetivos:										
- Determinar las áreas de oportunidad a explotar con la estrategia de comunicación, bajo el principio de acortar la brecha entre la posición ideal y la realidad del sistema.										
Acciones	Quinta semana					Sexta Semana				
	Día 21	Día 22	Día 23	Día 24	Día 25	Día 26	Día 27	Día 28	Día 29	Día 30
G. Aplicación de cuestionarios definitivos	Redacción de cuestionario definitivo	Aplicación de encuesta 1	Aplicación de encuesta 2	Aplicación de encuesta 3				Manejo interno de datos.	Interpretación	Presentación del diagnóstico Entrevista 8
H. Registro de datos y elaboración de gráficas		Recolección de datos	Recolección de datos	Recolección de datos	Manejo de datos	Manejo de datos	Elaboración de gráficas			
I. Interpretación de datos					Elaboración de gráficas	Elaboración de gráficas				
J. Presentación de diagnóstico y determinación de áreas de oportunidad								Interpretación		

Tabla 14. Ruta crítica de la fase 2 del programa de comunicación para la Calidad total: Diagnóstico. Semana 5 y 6 *Liliana Torres, 2006*

Antes de iniciar el planteamiento de la planeación del programa es importante acotar acerca del tiempo programado para las anteriores dos actividades, la descripción anotaba un periodo a corto plazo para determinar las líneas de acción general para afrontar los problemas de comunicación con respecto a la Calidad total, este tiempo marca contando las etapas de conocimiento y determinación así como la de diagnóstico ocho semanas (dos meses).

A partir de la planeación el los periodos se medirán a mediano plazo con una estimación de 3 a seis meses. En estos espacios las etapas posteriormente descritas deberán de haberse programado y llevado a cabo.

5.2.3 Planeación.

La tarea de planear marca la pauta de la consideración de la comunicación como un recurso estratégico. Esta acción del programa refleja su importancia en cuanto al cumplimiento de ciertos objetivos y el alcance de metas específicas.

La planeación es una fase desprendida del diagnóstico, una vez conocidos los problemas es necesario establecer de forma ordenada y sistemática como resolverlos a largo plazo con el fin de transformarlos en oportunidades de crecimiento.

Después de la determinación de las áreas de oportunidad, corresponde generar una línea de acción general para atacarlas atendiendo a un objetivo y a una meta específica, la cual al cumplirse marcará la pauta de la evaluación del desempeño de la estrategia y las tareas concretas desarrolladas para mejorar.

La fase de planeación es aquella en la cual se determinan las estrategias generales, objetivos y metas a cumplir en virtud de las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico.

La descripción de la etapa es la siguiente:

Etapa 3: Planeación.

Relación con la organización: Externo de tipo asesoría.

Objetivo:

- Establecer las líneas de acción general para superar las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico encaminadas a hacer más eficiente la Gestión de Calidad total.

Duración: Dos semanas (en promedio modificable de acuerdo a la organización.)

Meta: Poner en marcha las líneas de acción general apegadas a los objetivos organizacionales para hacer más eficiente la Gestión de Calidad total.

Acciones concretas:

a) Interpretación de las áreas de oportunidad.

La fase de diagnóstico forma parte de la tarea de planeación y a su vez esta etapa es extensión de la anterior.

La detección de problemas en el funcionamiento de la Gestión de la Calidad total, no tendría valor si el objetivo final no fuera encontrar las vías de solución adecuada.

Por tal motivo la primera acción es interpretar las áreas de oportunidad y proponer soluciones.

En el caso de la Gestión de Calidad total, las áreas de oportunidad pueden encontrarse en tres sentidos:

- *Conocimiento de la cultura organizacional apegada al esquema de valores de la calidad total, incluyendo su política.*
- *Integración de los miembros a la política de calidad total y a las prácticas de mejora continua.*

- Desarrollo de prácticas de comunicación en apoyo a la mejora continua y al despliegue de la calidad de forma constante en cada función.

La siguiente fase es atacar esos problemas mediante el planteamiento de líneas de acción generales, las cuales se desarrollarán paulatinamente con tareas concretas. Esto se hace mediante la determinación previa de los objetivos y las metas a alcanzar.

**b) Establecer los objetivos buscados y fijar sus metas correspondientes.
Determinación de la estrategia general y sus líneas de acción**

En este programa el objetivo general es:

Desarrollar las estrategias de comunicación para apoyar la eficiencia de la implantación de la Gestión de Calidad total.

La meta para este objetivo es:

Implantar la Gestión de Calidad total, gracias al uso de la comunicación como recurso estratégico de todas las acciones de la organización.

Con base en esta objetivo y la meta a alcanzar se proponen las líneas de acción específica como parte del proceso de planeación.

c) Determinar la estrategia general y las líneas de acción correspondientes a cada área de oportunidad.

Las líneas de acción para lograrlo serán las siguientes:

- Difundir a todos los miembros de la organización el esquema de valores determinado por la cultura y política de calidad definidas por el sistema.
- Integrar las funciones y tareas realizadas por cada miembro a la política de calidad total y al proceso de mejora continua.

- Desarrollar medios y canales efectivos de comunicación para propiciar el mejoramiento continuo de todas las funciones de la organización.

Tal como los resultados del diagnóstico, las estrategias deben ser presentadas a la dirección de la organización con el fin de ser evaluadas y puestas en marcha. Se debe tomar en cuenta la relevancia de la estrecha relación entre este trabajo de asesoría y la disposición y confianza de quien dirige el sistema.

d) Presentar las estrategias a la dirección de la organización.

Esta presentación también incluye la exposición de las acciones tácticas específicas para lograr el objetivo, en este caso las desarrollaremos en la siguiente etapa para describirla con tiempo de aplicación y sus requerimientos correspondientes.

Antes de abordar la siguiente etapa se concentra en la siguiente tabla la fase de planeación hasta antes de la presentación de tácticas, esta sufre una modificación respecto a la de las dos etapas anteriores pues se crea una línea acerca de las acciones consecuentes al objetivo y a la meta sin detallar de forma tan precisa cada acción particular.

En cuanto al tiempo a alcanzar significa que la planeación del programa de comunicación para la Calidad total se da a corto plazo, en un periodo de dos meses y medio la organización si así lo dispone estará en la posibilidad de iniciar acciones para eficientar el proceso de implantación y desarrollo de este estilo de gestión tomando en cuenta sus características, principios y propósitos.

5. Comunicación para la Calidad total
Del análisis a la acción: programa de implementación.

Etapa 3: Planeación										
Duración: dos semanas. Tiempo utilizado del programa: 2 meses y dos semanas (en promedio modificable de acuerdo a la organización)										
Objetivo: - Establecer las líneas de acción general para superar las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico para hacer más eficiente la Gestión de Calidad total.										
Acciones	Primera semana					Segunda Semana				
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10
A. Interpretación de áreas de oportunidad	Planteamiento de la problemática * Conocimiento de la cultura organizacional * Integración de los miembros a la política de calidad y al proceso de mejora continua * Desarrollo de prácticas de comunicación en apoyo a la mejora continua.									
B. Establecimiento de objetivos y metas		Desarrollar las estrategias de comunicación para apoyar la eficiencia de la implantación de la Gestión de Calidad total. Implantar la Gestión de Calidad total, gracias al uso de la comunicación como recurso estratégico de todas las acciones de la organización.								
C. Determinación de líneas de acción		Difundir a todos los miembros de la organización el esquema de valor determinado por la cultura y la política de calidad total. Integrar las funciones y tareas realizadas por cada miembro a la política de calidad y al proceso de mejora continua Desarrollar medios y canales efectivos de comunicación para propiciar mejoramiento continuo de todas las funciones de la organización.								
D. Presentación de estrategias.										Presentación

Tabla 15. Ruta crítica de la fase 3 del programa de comunicación para la Calidad total: Planeación. Liliانا Torres, 2006

En correspondencia al tiempo del programa este entra a la etapa del mediano plazo. Una vez planteadas las estrategias lo correspondiente es el desarrollo de las acciones particulares para alcanzar la meta y objetivo planteados. Esta es la siguiente fase de la propuesta para facilitar la implantación de la Calidad total.

5.2.4 Desarrollo.

El desarrollo del programa se dará a mediano y largo plazo e incluirá las acciones particulares para alcanzar la meta planteada. La descripción de la etapa es la siguiente:

Etapa 4: Desarrollo

Relación con la organización: Externo de tipo asesoría.

Objetivo:

- Determinar las acciones concretas de acuerdo a necesidades específicas para alcanzar las metas planteadas.

Duración: mediano y largo plazo. Ocho meses (en promedio modificable de acuerdo a la organización).

Meta: Concretar las acciones específicas para alcanzar el objetivo de implantar de forma más eficiente la Gestión de Calidad total.

Acciones concretas:

Para describir las acciones concretas nos referiremos a las líneas de acción marcadas en la etapa de planeación, pues en cuanto al funcionamiento de esta fase se da con la presentación de las tácticas a seguir y su consecuente aplicación. Así pues lo relevante es dar una propuesta acerca de cómo llevar a cabo las estrategias planteadas.

El desarrollo del programa incluirá tres acciones concretas descritas a continuación.

A. Fase 1. Sensibilización e Implicación. (Dos meses).

Esta fase corresponde a la línea de acción de difundir a todos los miembros de la organización el esquema de valores determinado por la cultura y la política de calidad total.

Particularmente se deben dar las siguientes acciones:

- Presentación del programa de comunicación para la Calidad total.
- Redacción del manual de identidad de la organización dónde se especifiquen, misión, visión y valores así también redacción clara de la política de calidad.
- Difusión del contenido del manual de acuerdo a cada público.
- Determinación de grupos de trabajo dónde el líder de cada área (detectado en el diagnóstico), capacite e instruya además de alentar en la comprensión de la política de calidad y su importancia con relación al desarrollo de la función de cada grupo (Grupos de mejora).

B. Fase 2. Concientización y Capacitación (Dos meses).

La formación de grupos de trabajo es sólo el principio de la fase de toma de conciencia. El refuerzo se da por parte de la organización con las siguientes acciones.

- Programa de reforzamiento de los valores (capacitación de la importancia de la aplicación de la calidad en cada tarea a realizar).
- Concientización de la importancia de la función de cada departamento en relación con la misión organizacional.

5. Comunicación para la Calidad total
Del análisis a la acción: programa de implementación.

- Desarrollo de manuales técnicos dónde se describan todas las áreas y el procedimiento adecuado de acuerdo a los estándares de calidad especificados por la organización.

- Difusión de un programa de estimulación a la participación en la detección de problemáticas la cual conlleve la comunicación constante de éstas (evaluación y reconocimiento).

Después de estas acciones concretas es necesario ya tener implantados los medios internos formales para la participación en el proceso de mejora continua.

C. Fase 3. Establecimiento y formación (4 meses).

- Puesta en marcha de los grupos de mejora continua. Programación de reuniones mensuales para la propuesta de áreas a desarrollar y el planteamiento de las problemáticas planteadas.

- Desarrollo de un medio particular para la comunicación descendente – ascendente (revista interna, periódico mural o gaceta).

- Mantenimiento vigilado y continuo de canales libres de comunicación entre departamentos (intranet).

- Capacitación en el uso de nuevos medios de comunicación. Presentación formal de cada uno.

Después de haber entrado en vigor cada acción se verificará un periodo de cuatro meses de aplicación y puesta en marcha después de esta etapa y cumplido un año del inicio de este se retomará la evaluación en el avance en el cumplimiento de la meta esta fase es de evaluación.

**5. Comunicación para la Calidad total
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

Etapa 4: Desarrollo								
Duración: mediano y largo plazo. Ocho meses (promedio modificable de acuerdo a la organización)								
Objetivo: - Determinar las acciones concretas de acuerdo a las necesidades específicas para alcanzar las metas planteadas.								
Acciones	Primera fase			Segunda fase			Tercera fase	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
A. Sensibilización e implicación	* Presentación del programa de comunicación para la Calidad total. * Redacción del manual de identidad * Difusión del manual a toda la organización * Determinación de los grupos de trabajo							
B. Concientización y Capacitación			* Programa de reforzamiento de valores a través de capacitación * Concientización de la importancia de la función de cada miembro para la misión organizacional * Difusión del manual a toda la organización * Desarrollo de manuales técnicos * Difusión del programa de estimulación (evaluación y reconocimiento)					
C. Establecimiento y formación			* Puesta en marcha de los grupos de mejora continua * Desarrollo de un medio particular para la comunicación descendente - ascendente * Mantenimiento vigilado y continuo de canales libres de comunicación horizontal * Capacitación en el uso de nuevos medios de comunicación					
								Evaluación

Tabla 16. Ruta crítica de la fase 4 del programa de comunicación para la Calidad total: Desarrollo . Liliana Torres, 2006

5.2.5 Evaluación.

Haber planteado una estrategia de comunicación planeada y progresiva de acuerdo a las necesidades del modelo de implantación de Calidad incluye la proyección de la evaluación, la recalificación de sus resultados en relación al cumplimiento de las metas y objetivos de cada etapa relacionados con el mega objetivo de hacer más eficiente la implantación del modelo.

El propósito de la evaluación después de un tiempo programado de desarrollo de las acciones concretas programadas es conocer su avance y en su caso replantear las acciones concretas en virtud de las deficiencias encontradas.

La evaluación se convierte en el principio de mantenimiento de un proceso continuo y abierto en constante redefinición de comunicación organizacional interna.

La descripción de la etapa es la siguiente:

Etapa 5: Evaluación.

Relación con la organización: Externo de tipo asesoría.

Objetivo:

- Calificar y medir el grado de avance de las acciones globales de comunicación con relación a la meta planteada al principio del programa.

Duración: en promedio modificable de acuerdo a la organización .

Meta: Conocer el punto de avance de la organización respecto a la implantación de la Calidad total.

Acciones concretas:

En esta fase se vuelve a la verificación de las condiciones de la organización haciendo un análisis comparativo del diagnóstico hecho al principio se da en tres acciones concretas:

A. Diagnóstico.

B. Verificación y observación de la conducta comunicativa de los miembros de la organización (redes y canales).

C. Comprobación del uso y la efectividad de los medios puestos en marcha.

La evaluación es en sí misma un punto de mejora del propio programa pues se detectarán las partes de este a reforzar.

De esa forma este programa esta planteado en sí mismo en una idea de Calidad total.

La siguiente tabla resume esta última etapa, principio básico de un proceso continuo: el de la comunicación en las organizaciones de Calidad total.

5. Comunicación para la Calidad total
Del análisis a la acción: programa de implementación.

Etapa 4: Evaluación							
Duración: promedio modificable de acuerdo a la organización.							
Objetivo:							
- Calificar y medir el grado de avance de las acciones globales de comunicación con relación a la meta planteada al principio del programa.							
Acciones	Primera fase		Segunda fase			Tercera fase	
A. Diagnóstico	* Evaluación cuantitativa del avance del programa en relación de sus objetivos. ..						
B. Verificación y observación			* Calificar la efectividad y uso de los medios de Comunicación interna.				
C. Comprobación del uso y efectividad de los medios desarrollados.			*Análisis sumario de las características y avance del programa. En relación a (med canales, objetivo y meta).				
							Rectificación de las acciones de comunicación

Tabla 17. Ruta crítica de la fase 5 del programa de comunicación para la Calidad total: Evaluación . Liliána Torres, 2006

La evaluación (verificación del proceso de comunicación con relación a la efectividad del sistema) es una práctica poco común. En la calidad es un requisito La comunicación como elemento de ella no se puede dar por eludido al respecto.

Implicita en todo el proceso de gestión de Calidad total, los puntos a evaluar con respecto a las relaciones comunicativas son:

- El manejo apropiado de los canales de comunicación
- La existencia de códigos comunes en todo el sistema. Todos los participantes del proceso deben manejar con los mismos significados los valores y procedimientos.

Por ejemplo en todo el sistema y para todos sus miembros: satisfacción del cliente debe tener el mismo sentido. Si esto no ocurre se convierte en una variación para el proceso.

De no ser así la comunicación no esta siendo adecuada para la Calidad del Sistema.

En relación biunívoca no es un proceso de Calidad.

- En la comunicación para la calidad se debe comprobar la efectividad de los mecanismos definidos.

Si se estableció la necesidad de interrelación entre el departamento de producción y finanzas si ésta no se esta llevando a cabo de acuerdo con el planteamiento original se traduce en una variación.

El proceso de comunicación en un sistema de Calidad total, debe llevarse a cabo de acuerdo con lo planeado; apoyando realmente el aumento de efectividad y eficiencia en los procesos.

Sustancial es aclarar, la evaluación es una etapa de verificación de los ***procesos formales de comunicación interna.***

**5. Comunicación para la Calidad total
Del análisis a la acción: programa de implementación.**

No podemos abstraer de la organización la comunicación informal es incluso el medio de socialización de sus miembros la diferencia en la Calidad a este respecto es la comunicación informal nunca es un recurso de primera mano. Si se presentará esta situación, al ser detectada se traduciría en una variación. La lucha de la mejora continua es controlar las variaciones e impulsar las modificaciones necesarias para mejorar tal circunstancia.

En cuanto a la metodología de evaluación esta depende del programa, campaña o acción desarrollada. El punto de referencia para dilucidar una variación es el documento formal existente al respecto de cada procedimiento, calificando también el avance en la meta y el objetivo planteado.

Tomando en cuenta su condición de proceso, el de comunicación en la Calidad total continua abierto y progresivo dentro del programa. Después de verificar su funcionamiento respecto a la eficiencia y efectividad del sistema global.

Con la decisión de adoptar a la Calidad total como sistema de gestión, la dirección asume un compromiso con el nuevo esquema de valores con la consideración intrínseca del proceso de comunicación como elemento fundamental de todas las tareas, procesos y funciones.

Las cuatro etapas anteriormente descritas se condensan en la siguiente figura:

Esta guía es una propuesta nacida de la comprensión del papel y la utilidad de la Comunicación interna en el caso de la Gestión de Calidad.

Es un punto de partida para el desarrollo de una estrategia de comunicación con objetivo de implantar un sistema específico de gestión.

La siguiente figura concentra en conclusión el camino de la intervención de la comunicación interna en la Calidad total.

A lo largo de este capítulo se analizó el papel y la utilidad de este proceso dentro de una estructura organizada bajo los principios de satisfacción del cliente y mejora continua con el fin de llegar a dar una propuesta de eficientar su implantación con base en un programa de comunicación organizacional interna.

El análisis resaltó la condición de la comunicación como elemento de gestión de la Calidad total, pues participa en la integración, sinergia y asimilación de los principios y valores de ésta provocando el vínculo, la interrelación necesaria para la operación de los procesos. En todos los niveles de funcionamiento del sistema: estratégico, táctico y operativo.

Siendo así, el interés es condensar el análisis en un patrón, una pauta para explotar todas las posibilidades de una estrategia de comunicación. Revalorando la participación de los recursos humanos del sistema, fortaleciendo sus relaciones gracias a lo cual se activa la eficiencia de los procesos.

Como recurso estratégico de las organizaciones, su máximo aprovechamiento sólo se logrará estando concientes de su función y participación. La comunicación no debe seguir siendo una función más de los procesos, de acuerdo con el análisis es un proceso vital, fundamento y esencia de las organizaciones.

Con respecto a la calidad, siendo concientes de sus beneficios y tomando en cuenta la determinación, adopción, desarrollo y evaluación del proceso de comunicaciones constituye como un recurso estratégico para el cumplimiento de sus objetivos.



Conclusiones .

Con la tesis de la comunicación interna como elemento de gestión de la Calidad total se realizó un análisis de este proceso en el ámbito de las organizaciones partiendo de su concepto, su tipología, sus funciones de acuerdo a su nivel de participación y su utilidad en retrospectiva histórica en las diferentes propuestas para la organización del trabajo de un organismo. .

El objetivo general fue identificar y describir el papel y la utilidad de la comunicación como elemento de gestión de la calidad total; a través de éste destacar su relación con la eficiencia y competitividad de las organizaciones demostrando los beneficios de su intervención en el desarrollo de este modelo específico para la planeación, organización, dirección y control de las funciones de un sistema resaltando el valor en ello del factor humano esencial componente de un sistema organizado.

Después de realizar la investigación al respecto de la comunicación ligada a las organizaciones y de la calidad acorde al modo de ser de las mismas se pueden hacer las siguientes conclusiones a través de las cuales se puede establecer el cumplimiento de la hipótesis, así como del objetivo general y los particulares de esta tesis.

El intercambio de mensajes entre los miembros de un sistema organizado es una acción natural; como consecuencia de estar integrado por entes sociales los cuales son distinguibles por su capacidad de expresión lingüística.

El nacimiento de una organización se da cuando dos o más individuos se unen con un interés común, establecen en consecuencia una estructura determinada la cual al funcionar cíclica y ordenadamente da lugar a un producto o servicio cuya terminación es la esencia referencial del cumplimiento del propósito inicial.

A lo largo y ancho de la estructura establecida se dan relaciones cuya esencia es la comunicación.

El intercambio de información ocurrido entre los miembros del sistema está ligado al cumplimiento de los objetivos organizacionales: éste es el fundamento de la comunicación organizacional.

Estando compuestas por elementos humanos distinguidos por la facultad de comunicar a otros sus intereses, ideas o inquietudes se reconoce fácilmente a este proceso como parte de las organizaciones. De forma habitual y con distintos propósitos la dirección o cabeza de un sistema mantiene relación con sus subordinados estos a su vez están ligados dentro de su grupo de trabajo así también hay cabida para la relación de los subordinados o de por lo menos un representante de cualquiera de los equipos para las distintas funciones con la dirección del sistema.

Los distintos niveles y direcciones en las relaciones ocurridas al interior del sistema dan lugar a la determinación de tres tipologías específicas de flujo de comunicación estos son la descendente, horizontal y ascendente. Estas mismas pueden ocurrir dentro de canales formales o informales.

Dejándola existir sólo como un elemento habitual del sistema la comunicación se desarrolla con toda su importancia, funcionalidad y beneficios para alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Este es el valor del establecimiento de canales y mensajes formales pues en cualquiera de sus direcciones cumple diferentes funciones respecto al objetivo general de la organización y a las metas a alcanzar ponderándose de esa forma como recurso estratégico del sistema.

Como tal la intervención de este recurso se da en tres niveles funcionales distintos concibiéndose de ese modo la existencia de comunicación estratégica, táctica y operativa.

La comunicación estratégica describe acciones para el global de la organización y se encuentra ligada a la estrategia general del sistema de la cual se desprenden los programas por los cuales se alcanzarán las metas planteadas con las cuales se medirá el desarrollo del sistema.

También como recursos participa de las líneas de acción específicas atacando problemáticas particulares del sistema esta es la importancia de la comunicación táctica.

La comunicación es también un recurso ejecutor de las acciones de la organización, es un medio para la operación de las funciones del sistema al tener esta participación se habla de un nivel operativo.

En cada nivel cumpliendo funciones específicas la comunicación aporta beneficios distintos para la vida y desenvolvimiento de los sistemas.

Representa un recurso en la unión e integración de los miembros de la organización.

Es el medio gracias al cual la cabeza de la organización podrá hacer común su objetivo para alcanzar la asimilación del esquema de valores determinado por ella para el desarrollo de los procesos, funciones y tareas del sistema. Si este no es comunicado sería imposible cristalizarlo en la cultura organizacional.

La comunicación entonces ayuda al establecimiento de la cultura organizacional participando en el proceso de asimilación del esquema de valores hasta llegar a ser el marco de referencia puntual en las acciones del sistema gracias a las cuales se lleva a los públicos externos un producto o servicio específicos.

El intercambio formal de mensajes entre los miembros del sistema creará un clima de certidumbre en el trabajo diario, no habrá lugar a las suposiciones. Teniendo claro las expectativas acerca del trabajo y desempeño de sus miembros estos podrán actuar con libertad teniendo el poder de tomar decisiones siempre acordes al esquema de valores en los cuales se desarrolle la organización.

Trabajando con certeza y seguridad, los integrantes de una organización encontrarán sentido a su participación. La organización debe ocuparse del diseño de mensajes para la integración de sus miembros a un objetivo común.

Siendo común a sus intereses es decir encontrando en la organización más que una forma de cubrir sus necesidades económicas, un medio de desarrollo personal y profesional tendrán interés en participar.

Lo importante de sus posibles colaboraciones es contemplar flujos y canales en los cuales se incluya esta participación.

La comunicación en flujo ascendente le dará la oportunidad a la dirección del sistema de activar positivamente la vida de su organización.

Será también un punto para la evaluación del nivel de entendimiento y efectividad de los mensajes descendentes.

Si la organización cuenta con miembros concientes de la importancia de su participación; gracias al uso de los medios y canales adecuados se llegará a construir una red efectiva de interrelaciones con un fin común.

Dentro de esta red, las relaciones de sus miembros se describirán para alcanzar objetivos y metas comunes, para ser efectivos.

La comunicación horizontal entre miembros en los mismos niveles jerárquicos o pertenecientes a equipos de trabajo específicos ayuda a la eficacia y eficiencia de las funciones.

El fomento de individuos altamente comunicativos agiliza los procesos de gestión, la toma de decisiones y la acción dentro de cada función. Esto contribuye a la eficacia del sistema en conjunto. Este es el valor de permitir a la comunicación su desarrollo como recurso operativo.

Por su utilidad y participación se afirma a la comunicación como elemento estratégico y trascendental de la vida de las organizaciones. Forma parte de su proceso de toma de decisiones de la misma forma se encuentra presente en las acciones gracias a las cuales se concreta la función del sistema dentro del macro social.

La toma de decisiones y las acciones de los organismos vivos y dinámicos se planea, organiza, dirige y controla a través de un proceso de gestión específico.

Siendo la comunicación interna parte trascendental para la vida, desarrollo y manteniendo de los sistema partiendo del hecho de que éstas se organizan a partir de un proceso de gestión.

La comunicación es parte de la gestión de los organismos.

Históricamente en relación a las exigencias del entorno las organizaciones han tomado las propuestas de los especialistas para determinar la forma de planear y ordenar los procesos de sus cadenas productivas.

La comunicación ha sido siempre un elemento fundamental y trascendental en cada etapa. Tanto las escuelas de la orientación administrativa clásica como en las de la corriente estratégica o global ha estado siempre presente.

La variación se da en cuanto a la orientación. Siento natural el cambio de participación de esta pues su relevancia siempre está ligada al apoyo en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Si la forma de planteamiento y organización de las labores de una organización cambia, la intervención y orientación de la comunicación también será distinta.

Ahora bien la elección de un modo u otro como forma de gestión se encuentra ligada a las exigencias del entorno; de las organizaciones alrededor del sistema y de sus públicos externos sean consumidores o proveedores de los insumos o productos del sistema.

Ante un entorno dinámico y altamente interconectado por la proliferación de las tecnologías de comunicación los cuales acortan las distancias y desaparecen las fronteras para la conexión de unas organizaciones con otras se busca un modelo cuyas características y principios le den al sistema el suficiente dinamismo para responder a las exigencias de públicos cada vez más racionales en su relación con las organizaciones proveedoras de productos y servicios para cubrir sus necesidades.

La respuesta a este entorno es la adopción de la Gestión de Calidad total como forma específica de ser de una organización.

La Gestión de Calidad total tiene dos fundamentos básicos: su principal interés es la satisfacción de los clientes y la organización debe funcionar en un proceso de mejora continua de sus funciones y tareas.

Este estilo de gestión exige dinamismo y fortaleza de la estructura del sistema a partir de la firme interrelación y unión de todas sus funciones con la participación de sus miembros.

La Calidad total demanda:

- Compromiso de las partes
- Comprensión del esquema de valores
- Dinamismo de las relaciones
- Certidumbre en la realización de las tareas
- Integración y unión de las funciones organizacionales
- Participación global de sus miembros bajo el entendido de un objetivo común y no particular
- Desarrollo de la capacidad para la toma de decisiones de todos los integrantes del sistema
- Trabajo en equipo
- Fuertes interrelaciones
- Liderazgo participativo
- Reproducción del proceso de mejora continua

Con estas demandas la Calidad total representa una oportunidad para el aumento de la competitividad de las organizaciones frente a otras de su mismo tipo.

Se da una relación innegable entre productividad y Calidad total gracias a la efectividad de los procesos. El principio básico es hacer las cosas *bien y a la primera*.

Aprovechando al máximo y haciendo el mejor uso de los recursos disponibles. Esto causa un efecto positivo sobre la eficiencia del sistema. Cuando los recursos son aprovechados al máximo se dan procesos eficientes.

Frente a estos retos la participación de la comunicación es sumamente relevante. El intercambio de mensajes reviste al sistema del dinamismo imperativo para el cumplimiento de la Calidad total.

La comunicación facilita la Gestión de Calidad total

La comunicación interna forma parte habitual de la gestión de las organizaciones cuando apoya el logro de sus objetivos, en la Calidad total se erige como un recurso, una necesidad para su implantación, desarrollo y mantenimiento.

Siendo la comunicación una parte fundamental de la Gestión de Calidad total, es posible afirmar su papel en relación con la eficiencia y competitividad de las organizaciones.

La Calidad total permite el aumento de la productividad asegurando el cumplimiento de los procesos de acuerdo a los procedimientos determinados. El sistema es eficaz cuando cumple las expectativas de los clientes internos y externos del sistema.

Si esto lo cumple gracias a seguir puntualmente los procedimientos aprovechando mejor sus recursos la productividad del sistema está respaldada por la eficiencia de sus procesos. Una organización con tales características ofrecerá a sus públicos internos y externos satisfacer sus expectativas más exigentes.

A nivel externo podrá buscar la fidelidad de sus públicos, internamente satisfacer las expectativas del público de cada función garantizará la fluidez en el proceso productivo.

En cuanto a la relación comunicación – Calidad total se puede afirmar: la Calidad es la forma, la comunicación un medio fundamental para su desarrollo y sostenimiento.

Al ser una parte esencial se destaca el papel de la comunicación con la eficiencia y competitividad de las organizaciones.

El intercambio de mensajes se encamina a estas dos pretensiones al ser el motor de la unión interrelacionada de todas las funciones; al provocar la integración de los miembros de una organización, así también es el medio para la asimilación de la cultura organizacional. Al estar clara la función de cada parte y su importancia respecto al objetivo global, la comunicación es una herramienta para el apoyo de la certidumbre en el desarrollo de las tareas, demanda básica de la Calidad total.

Con relación en la eficacia del sistema de Calidad total, la comunicación genera y mantiene el proceso de mejora continua, también participa en su operatividad.

Con la certeza de la importancia de su participación los miembros se comprometen en la detección de puntos a mejorar, la comunicación permite su operatividad y finalmente es el medio para general el valor de la mejora, dando dinamismo, permitiendo el desarrollo de las innovaciones del sistema.

En todo el desarrollo y la implantación del sistema de Calidad total, la comunicación esta presente y es útil a los fines de este.

Es el punto de unión entre los miembros del sistema, es un agente para la agilización y la eficacia de los sistemas. En la calidad, todo proceso lleva implícito una intención comunicativa. Un afán de poner en común y trabajar en conjunto.

La comunicación genera la sinergia necesaria para alcanzar un objetivo particular.

Manteniendo una relación constante los miembros logran a partir de su participación una interacción efectiva y no una barrera para entorpecer los propósitos de cada función y en consecuencia del sistema.

El intercambio de mensajes es el punto decisivo para la implantación del esquema de valores necesarios. Al hacerlo la comunicación es generadora del cambio de la actitud necesaria en los miembros de un sistema para ser individuos de calidad dentro de un sistema gestionado por su procuración en toda función y estructura.

De tal forma fundamenta el liderazgo participativo, no hay tal cerrándose a la oportunidad de mantener una relación con todas las partes compartiendo un mismo objetivo.

La comunicación es un principio esencial de la vida de los sistemas en la Gestión de Calidad total.

Debe ser un hábito, un valor posicionado dentro de todos los individuos del sistema.

Estos deben entenderlo como recurso útil para la supervivencia de la organización en la cual participan; en consecuencia un recurso para su propio desarrollo.

Las organizaciones no deben temer a la participación de sus integrantes, para ello deben hacer los esfuerzos necesarios para incorporar sus aportaciones a la mejora del sistema.

La comunicación permite revalorar la importancia del elemento humano. La capacidad distintiva de este es su capacidad de expresión. En las organizaciones se debe dirigir esa expresión hacia los objetivos organizacionales dando cabida a sus inquietudes y cooperaciones.

La comunicación permite en todos sentidos agilizar las organizaciones no se debe temer por su burocratización, una vez superada la etapa de formación y educación de los individuos en la adopción de habilidades comunicativas se debe esperar que estas se desarrollen a favor del mantenimiento del sistema y no del impedimento de su funcionalidad.

Ante las condiciones actuales del entorno es mejor estar concientes de que las organizaciones no son estructuras rígidas enmarcadas en una estructura formal la cual no permite dinamismo.

Son entes vivos, abiertos en constante reproducción necesitados de la mayor habilidad para soportar los cambios exigidos por el entorno.

Quien las dirige debe tener confianza en el uso de la comunicación como recurso y crear una estrategia apegada a sus objetivos. En consecuencia le debe dar cabida, formalizar este recurso y gestionarlo como un elemento valioso para el desarrollo del sistema.

La comunicación, siempre presente en las organizaciones no las burocratiza, las dinamiza, las optimiza y las mantiene.

La comunicación es fuente de claridad y certidumbre en el trabajo. Permite la disminución entre el a veces alejado ideal de quien las dirige y la distante realidad de quienes las operan.

La comunicación organizacional no resuelve todos los problemas posibles dentro de la vida de una organización pero si impulsa su efectividad, su eficiencia y su competitividad.

Siendo concientes de ello además de desarrollar una capacidad de oportunidad, las organizaciones recuperan la importancia de sus integrantes, dándoles el valor de motor del desarrollo de las tareas.

Resolutivamente la comunicación en las organizaciones es un elemento esencial, un fundamento de sus acciones y un medio para su operación.

El intercambio de mensajes ocurrido dentro de él le da vida, sentido y conciencia a la integración de éste de seres humanos.

Gestionar formalmente la comunicación en una organización cualquiera que sea su función le dará oportunidades y disminuirá riesgos en su desarrollo.

La comunicación interna es un punto de mejora e impulso del sistema no un peligro para el descontrol de las funciones.

La conciencia e importancia de la comunicación se determina por el interés de cumplir efectiva y eficientemente con los objetivos organizacionales. Quien o quienes dirigen las organizaciones deben darse cuenta de su valor, asesorarse o crear unidades específicas para su cuidado, desarrollo y control dentro de los sistemas.

Vale la pena la revaloración de las organizaciones como entes sociales en apoyo del mantenimiento de sistemas ordenados con un interés común funcionando en un esquema de valores el cual permite la alta satisfacción de los clientes, la productividad, eficiencia y competitividad frente a otros.

La comunicación es una oportunidad de crecimiento y no una fuente de entorpecimiento o anarquía del sistema, aprender a usarla como recurso estratégico llevará a los sistemas a la Calidad total como una constante del desarrollo de sus procedimientos y tareas.

Los principios básicos de este modelo de gestión, en la práctica son: un marco de referencia común acorde con la política de calidad total y la participación de todos los niveles en un proceso de mejoramiento continuo; ambos corresponden a las características fundamentales del proceso de comunicación : establecer un red de interrelaciones unidas en común para desarrollar acciones integradas mucho más avanzadas en comparación de partículas con rumbos y objetivos distantes.

El proceso de comunicación en el caso de la Calidad total, se muestra como un elemento fundamental para la cooperación y funcionamiento de las funciones necesarias para el sostenimiento y desarrollo de la organización atendiendo a los objetivos para los cuales fue creada.

En el análisis hecho a lo largo de esta tesis se verifica cómo se interrelaciona un proceso dinámico y constante como el de comunicación a un proceso lineal y estructurado como es el de gestión. El resultado es una estructura red cuyo principio fundamental es la mejora continua de procesos.

Formular un programa para la implementación de la Gestión de Calidad total significó la apertura a un nuevo esquema organizacional donde el principio de las funciones no se enmarca en una línea productiva sino en una espiral de crecimiento en la cual se tomas en cuenta la capacidad distinguible de los miembros de una organización como recursos productivos y creativos, fuentes de toda mejora en el proceso donde participan.

Gracias al análisis hecho como se corrobora en la propuesta de programa es necesario reconocer y revalorar la importancia y utilidad de la comunicación como un proceso real, tangible, humano y dinámico dentro de las organizaciones.

El objeto futuro de dicha revaloración es lograr la puesta en marcha de un programa específico para la Calidad total, atendiendo a las necesidades del modelo de gestión elegido por cada organismo así como al esquema de valores e identidad de cada institución, empresa u organismo en el cual se lleve a cabo.

La idea de establecer un programa con características generales fue entender de manera global los retos a los cuales se enfrentan las organizaciones al adoptar un nuevo esquema de valores para llevar a cabo el cumplimiento de sus funciones y tareas.

El reto a futuro es implementarlo en aquellas cuyo reto sea avanzar en el campo productivo y competitivo teniendo como base la integración de sus funciones, el entendimiento compartido de valores así como el cuidado y mejora continua de sus procesos en pro de la excelencia global de su organización.

El crecimiento del modelo aquí propuesto se dará a partir de las experiencias al ponerlo en marcha para las organizaciones. Sin importar su tamaño, objetivo o estructura las etapas aquí contempladas se desarrollaron con un objetivo claro:

atender sus necesidades de cambio de un modelo con base a procesos lineales y estructurales a uno dinámico y en red como lo es la Calidad total.

La mayor tarea desprendida de este trabajo es encontrar los puntos clave a desarrollar en el ámbito de la comunicación interna dentro de dinámicas reales de las organizaciones para con ello avanzar en un esquema de productividad y competitividad global basado en el crecimiento y fortalecimiento de los sistemas.

Aplicar el modelo aquí propuesto ayudará a entender de mejor manera la integración de dinámicas sociales a estructuras administrativas para volver más dinámica su interacción. Esto dará lugar al fortalecimiento de las estructuras de los sistemas dándoles oportunidad para responder de forma mucho más oportuna a los cambios del entorno.

Una organización fundamentada en la interacción común de sus miembros y subsistemas es un organismo cohesionado capaz de responder a los cambios del entorno.

La comunicación entonces puede deslindarse más a una función administrativa, como se demuestra en esta tesis es un elemento de viabilidad de los procesos de la organización, sin importar su tamaño o condición.

La productividad de un organismo no puede entenderse más como un reflejo en el aumento de la última fase del proceso. Ésta debe estar impulsada por un crecimiento en espiral al interior del sistema cuya consecuencia lógica sea la obtención de bienes o servicios con capacidad de competencia en su entorno.

En el mercado no se compete más sólo con productos, realmente el juego lo llevan a cabo las organizaciones representadas por el servicio o bien ofrecido.

A un entorno interconectado por altas tecnologías de comunicación le corresponden organizaciones altas y fuertemente conectadas con amplia capacidad de respuesta.

El camino es la revaloración los recursos humanos, de las funciones estratégicas y de los procesos dinámicos como el de la comunicación.

La tarea a partir de este estudio es buscar su aplicación para ofrecer respuestas mucho más integradas a los objetivos de cada organización.

Anexo .

Metodología estructural del programa de comunicación interna para la calidad total.

La propuesta de comunicación interna, desarrollada con el objetivo de facilitar la implantación y desarrollo de la gestión de Calidad total en cualquier organización se basa en un avance programático estructural del desarrollo de las actividades primordiales para alcanzar su propósito.

Se apega al análisis puntual del papel y la utilidad de la comunicación interna dentro del modelo genérico de implantación de Calidad total.

Del mismo modo se construye como un punto referencial para el desenvolvimiento de estrategias y acciones específicas de comunicación con el interés de hacer mejor uso de todos los recursos disponibles para lograr implementar la Calidad total como filosofía organizacional.

En el momento de aplicarla es necesario reservarse para el desarrollo de la estrategia específica y apegarse a la realidad social, económica y estructural de cada sistema a aplicarse.

Las características particulares de cada sistema determinarán cierta flexibilidad en cuanto al tiempo necesario para el desarrollo de cada etapa y las acciones contenidas en esta.

Tomando providencias respecto a esta situación, la propuesta está diseñada dentro de una lógica congruente con el tiempo y el espacio.

El orden en su planteamiento y desarrollo es un factor de éxito en su aplicación, por ello se plantea haciendo énfasis en un desarrollo sincrónico de actividades dentro de un marco diacrónico de las acciones contenidas en cada fase.

Una etapa es consecuencia de la otra, en tal forma desfazar cualquier actividad basados en una suposición no demostrada en términos cuantitativos y cualitativos representará un punto de debilidad en la aplicación de la estrategia.

De acuerdo con el orden consecuente de la metodología se puede establecer una representación gráficamente concentrada de las actividades y los tiempos de desarrollo de cada fase, estas se concentran a continuación como la guía condensada de todo el programa.

Etapa 1: Conocimiento y Determinación											
Duración: Dos semanas											
Objetivos:											
- Conocer estructural y funcionalmente las características de la organización en la cual se llevará a cabo el programa.											
- Determinar la situación base del diagnóstico y la estrategia futura.											
Acciones	Primer semana					Segunda Semana					
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10	
Contacto relación con la dirección de la organización	Entrevista 1				Manejo interno de datos			Manejo interno de datos			
Recolección de datos característicos sobre la organización (tamaño, giro, procesos, historia, integrantes, estructura y función).		Entrevista 2 Recolección de datos primarios (los ya existentes en documentos de la organización)		Entrevista 3 Recolección de datos secundarios (aquellos no formalmente planteados)		Observación directa del funcionamiento de la organización					
Conocimiento y determinación de la situación con respecto a la Calidad total.						Entrevista 4	Entrevista 5				
Redacción y cotejo de un informe resumido base para la determinación de las acciones específicas del programa.									Redacción del informe	Redacción del informe	Cotejo y determinación del rumbo a seguir. Entrevista 6
Fase 1 del programa de comunicación para la Calidad total: Conocimiento y determinación. <i>Liliana Torres, 2006</i>											

Etapa 2: Diagnóstico										
Duración: Seis semanas / Tabla 1 Semana 1 y 2 (modificable de acuerdo a la organización)										
Objetivo: Examinar y describir las condiciones reales del funcionamiento y desarrollo del proceso de comunicación al interior de la organización respecto al sistema de Gestión de Calidad total.										
Acciones	Primer semana					Segunda Semana				
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10
A. Identificación del plano ideal de la organización	Entrevista 1 Con la dirección	Entrevista 2 Con la dirección	Manejo de datos	Manejo de datos	Cotejo de datos con la dirección Entrevista 3			Manejo interno de datos	Reunión 7 Lluvia de ideas Para la unificación del ideal del sistema	
B. Entrevista con el resto de los directivos o del organismo.						Entrevista 4 Con una parte de los directivos	Entrevista 6 Resto de los directores y gerentes			
C. Descripción de redes y canales de comunicación con base en la observación directa.								Observación de los canales informales	Comparación con los canales formales	Determinación de las redes y canales de comunicación en funcionamiento
Fase 2 del programa de comunicación para la Calidad total: Diagnóstico / Semana 1 y 2 <i>Liliana Torres, 2006</i>										

Etapa 2: Diagnóstico										
Duración: Seis semanas. / semana 3 y 4 (modificable de acuerdo a la organización)										
Objetivos:										
- Examinar y describir las condiciones reales del funcionamiento y desarrollo del proceso de comunicación al interior de la organización respecto al sistema de Gestión de Calidad total.										
Acciones	Tercer semana					Cuarta Semana				
	Día 11	Día 12	Día 13	Día 14	Día 15	Día 16	Día 17	Día 18	Día 19	Día 20
D. Formulación del documento guía de diagnóstico (ideal de la organización)	Manejo de datos	Redacción de documento guía y planteamiento de los objetivos de la encuesta		Cotejo de documento guía Entrevista 7						
E. Formulación de la encuesta					Redacción de encuesta (cuestionarios piloto)					
F. Aplicación de cuestionario piloto						Aplicación de cuestionario piloto (1)	Cuestionario piloto (2)	Cuestionario piloto (3)	Corrección de cuestionario	

Fase 2 del programa de comunicación para la Calidad total: Diagnóstico. Semana 3 y 4 *Liliana Torres, 2006*

Etapa 2: Diagnóstico										
Duración: Seis semanas / semana 5 y 6										
Objetivos:										
- Determinar las áreas de oportunidad a explotar con la estrategia de comunicación, bajo el principio de acortar la brecha entre la posición ideal y la realidad del sistema.										
Acciones	Quinta semana					Sexta Semana				
	Día 21	Día 22	Día 23	Día 24	Día 25	Día 26	Día 27	Día 28	Día 29	Día 30
G. Aplicación de cuestionarios definitivos	Redacción de cuestionario definitivo	Aplicación de encuesta 1	Aplicación de encuesta 2	Aplicación de encuesta 3				Manejo interno de datos. Interpretación	Interpretación	Presentación del diagnóstico Entrevista 8
H. Registro de datos y elaboración de gráficas		Recolección de datos	Recolección de datos	Recolección de datos	Manejo de datos	Manejo de datos	Elaboración de gráficas			
I. Interpretación de datos					Elaboración de gráficas	Elaboración de gráficas				
J. Presentación de diagnóstico y determinación de áreas de oportunidad										
Fase 2 del programa de comunicación para la Calidad total: Diagnóstico. Semana 5 y 6 <i>Liliana Torres, 2006</i>										

Etapa 3: Planeación										
Duración: dos semanas. Tiempo utilizado del programa: 2 meses y dos semanas (modificable de acuerdo con la organización)										
Objetivo: - Establecer las líneas de acción general para superar las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico para a hacer más eficiente la Gestión de Calidad total.										
Acciones	Primera semana					Segunda Semana				
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10
A. Interpretación de áreas de oportunidad	Planteamiento de la problemática * <i>Conocimiento de la cultura organizacional</i> * <i>Integración de los miembros a la política de calidad y al proceso de mejora continua</i> * <i>Desarrollo de prácticas de comunicación en apoyo a la mejora continua.</i>									
B. Establecimiento de objetivos y metas		<i>Desarrollar las estrategias de comunicación para apoyar la eficiencia de la implantación de la Gestión de Calidad total.</i> <i>Implantar la Gestión de Calidad total, gracias al uso de la comunicación como recurso estratégico de todas las acciones de la organización.</i>								
C. Determinación de líneas de acción		<i>Difundir a todos los miembros de la organización el esquema de valor determinado por la cultura y la política de calidad total.</i> <i>Integrar las funciones y tareas realizadas por cada miembro a la política de calidad y al proceso de mejora continua</i> <i>Desarrollar medios y canales efectivos de comunicación para propiciar el mejoramiento continuo de todas las funciones de la organización.</i>								
D. Presentación de estrategias.										Presentación
Fase 3 del programa de comunicación para la Calidad total: Planeación. <i>Liliana Torres, 2006</i>										

Etapa 4: Desarrollo								
Duración: mediano y largo plazo. Ocho meses (promedio modificable de acuerdo a la organización)								
Objetivo:								
- Determinar las acciones concretas de acuerdo a las necesidades específicas para alcanzar las metas planteadas.								
Acciones	Primera fase			Segunda fase			Tercera fase	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
A. Sensibilización e implicación	* <i>Presentación del programa de comunicación para la Calidad total.</i> * <i>Redacción del manual de identidad</i> * <i>Difusión del manual a toda la organización</i> * <i>Determinación de los grupos de trabajo</i>							
B. Concientización y Capacitación			* <i>Programa de reforzamiento de valores a través de capacitación</i> * <i>Concientización de la importancia de la función de cada miembro para la misión organizacional</i> * <i>Difusión del manual a toda la organización</i> * <i>Desarrollo de manuales técnicos</i> * <i>Difusión del programa de estimulación (evaluación y reconocimiento)</i>					
C. Establecimiento y formación			* <i>Puesta en marcha de los grupos de mejora continua</i> * <i>Desarrollo de un medio particular para la comunicación descendente – ascendente</i> * <i>Mantenimiento vigilado y continuo de canales libres de comunicación horizontal</i> * <i>Capacitación en el uso de nuevos medios de comunicación</i>					
								Evaluación
Fase 4 del programa de comunicación para la Calidad total: Desarrollo . <i>Liliana Torres, 2006</i>								

Etapa 4: Evaluación							
Duración: promedio modificable de acuerdo a la organización.							
Objetivo:							
- Calificar y medir el grado de avance de las acciones globales de comunicación con relación a la meta planteada al principio del programa.							
Acciones	Primera fase		Segunda fase			Tercera fase	
A. Diagnóstico	* Evaluación cuantitativa del avance del programa en relación de sus objetivos. ...						
B. Verificación y observación			* Calificar la efectividad y uso de los medios de Comunicación Interna.				
C. Comprobación del uso y efectividad de los medios desarrollados.			*Análisis sumario de las características y avance del programa. En relación a (med canales, objetivo y meta).				
							Rectificación de las acciones de comunicación
Fase 5 del programa de comunicación para la Calidad total: Evaluación . Lilliana Torres, 2006							

Bibliografía .

- **Albors** Garrigós, José, Gestión y Organización de empresas. Universidad Politécnica de Valencia, Madrid.
- **Academia** de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, Apuntes de Administración para la Calidad total, Ed. UNAM/FCyA. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, C.U., 2003
- **Bartoli**, Annie, Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada, Ed. Paidós, México, 1991.
- **Beltrán** Jaramillo, Mauricio Jesús. Indicadores de Gestión. 1999.
- **Benavides**, Juan, Costa, Joan; et. all. Dirección de comunicación empresarial institucional. Gestión 2000, Barcelona, 2000.
- **Bonilla**, Carlos, La comunicación. Función básica de las Relaciones Públicas, Ed. Trillas, México.
- **Castells**, Manuel, La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura. La sociedad red. Siglo XXI Editores, México, Vol. 1, Primera edición, 1999.
- **Club Gestión de Calidad**, La comunicación interna, Club Gestión de Calidad, Madrid, 1997.
- **Costa** Joan, La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión, Ed. Paidós Comunicación, Barcelona, 1999.
- **Crosby**, Philip B., Reflexiones sobre calidad: 295 máximas del gurú mundial de calidad (Philip B. Crosby), Mc Graw Hill, México, 1996.
- **Dávila**, Anabella y H. Martínez, Nora (coord.), Cultura en organizaciones latinas. Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales, Siglo XXI Editores, México, 1999.
- **Deming** W., Edwards, Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis, Ed. Diaz de Santos, Madrid, 1994.

- **Denison R.**, Daniel, *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Ed. Legis, Bogotá Colombia, 1991.
- **Eco**, Humberto, *Cómo se hace una tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*, Versión castellana de Lucia Baranda y Alberto Clavería, Ed. Gedisa, Barcelona, 1995.
- **Elias**, Joan; Mascary, José, *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*, Gestión 2000, Barcelona, 1998.
- **Etkin**, Jorge; Schvaistein, Leonardo, *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Ed. Paidós, México, 1997.
- **Fernández Collado**, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Ed. Trillas, México, Primera reimpresión, 2003.
- **Fernández Collado**, Carlos, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, Mc Graw Hill, México, 2001.
- **Galindo Cáceres**, Luis Jesús, *Sabor a ti. Metodología cualitativa en investigación social*. Universidad Veracruzana, México, 1997.
- **Garbett F.**, Thomas, *Imagen corporativa. Cómo crearla y proyectarla*, Ed. Legis, Bogotá Colombia, 1991.
- **Goldhaber**, Gerald M. *Comunicación organizacional*, Trad. José Manuel Baloger, Ed. Diana, México, 1984.
- **González**, Carmen, *La comunicación efectiva*, Grupo editorial ISEF, México, 1997.
- **Hermida**, Jorge, et. all. *Administración y Estrategia*. Ediciones Macchi, Buenos Aires. 1992.
- **Homs Quiroga**, Ricardo. *La Comunicación en la empresa*. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1998.
- **James**, Paul. *Gestión de la Calidad total. Un texto introductorio*. Ed. Prentice Hall, Madrid, 1997.
- **Jiménez García**, Jesús, *La comunicación interna*, Ed. Díaz Santos, Madrid, 1998.
- **Litterer**, Joseph A. *Análisis de las organizaciones*. Segunda reimpresión, Ed. Limusa, México, 1991.
- **Mariño Navarrete**, Hernando *Planeación Estratégica de la Calidad total*. Tercer Mundo Editores, Colombia, 1993.
- **Mariño Navarrete**, Hernando. *Planeación Estratégica de la Calidad total*. T.m Editores, Bogotá Colombia, 1993.

- **Martín** Martín, Fernando, Comunicación en empresas e instituciones. De la Consultura a la Dirección de Comunicación, Universidad de Salamanca, Madrid.
- **Mayntz**, Renate, Sociología de las organizaciones, Trad. J. Diaz García, Ed. Alianza, Madrid, 1972.
- **Moreno** Luzón, María D; Peris J, Fernando y González, Tomás, Gestión de la Calidad y Diseño de Organización. Teoría y Estudio de casos, Ed. Prentice Hall, Madrid, 2001.
- **Omachonu** K., Vincent y Ross E. Joel, Principios de la Calidad total, Ed. Diana, México, 1995.
- **Pérez** Fernández de Velasco, José A. Gestión de la Calidad Empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad total. ESIC Editorial Col. Cultura empresarial e innovación, Madrid, 1994.
- **Putman** L., Linda; Costa, Joan y J. Garrido, Francisco, Comunicación empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para la estrategia empresarial, Barcelona, 2002.
- **Rebeil** Corella, María Antonieta y Ruiz Sandoval Reséndiz, Celia (coord.), El poder de la comunicación en las organizaciones, Plaza y Valdés Editores, México, 1998
- **Ruiz** Caneca López, José. La Gestión por Calidad total en la empresa moderna. Ed. Alfaomega, México, 2004.
- **Sabino**, Carlos A.. Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos, Ed. Lumen Humanitas, Argentina, 1998.
- **Schmelkes**, Corina, Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación: tesis, Ed. Harla, México, 1998.
- **Serrano**, Rafael; Pérez, Jaime; et. all., La organización habitable, México, 2001.
- **Sheinsohn**, Daniel A., Comunicación Estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993.
- **Villafañe**, Justo, Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Ed. Pirámide, Madrid, 1993.

Hemerografía

- **Castaño** Azmitia, Darvello. "Hacia un Cultura de Calidad en las Organizaciones". Suplemento Enfoques. Análisis Financiero. Miércoles 23 de noviembre de 1994. pág. 32 A. México D.F.
- **Contacto De unión empresarial**, Núm. 162, Agosto 2004, México, Año 12, pág. 17.

- **Cruz Álvarez, Jesús.** *"Binomio de Competencia" El plan detrás de la calidad.* *Revista Contacto de Unión empresarial. La revista de la Calidad total.,* Contacto Suplemento 34. Nov-Dic, 2004 Num. 165 Año 14 Pág14, México, D.F.

Fuentes electrónicas

- **Espinosa Infante, Elvia; Blackaller Rodríguez, Julio.** *Xerox: Calidad Total en México* Gestión y Estrategia / No. 11-12 Número doble / Enero Diciembre, 1997 /UAM – A. <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc20.htm>
- **Misión de la Compañía Federal de Electricidad,** <http://www.cfe.gob.mx/es/LaEmpresa/queescfe/historia/>
- **Ramírez I., Fabián.** *El Desarrollo de una Cultura Organizacional de Compartición del Conocimiento.* www.gestiondelconocimiento.com / fabianrm@avantel.net

Otras fuentes

- **Ávila Toscano, Carlos,** *Apuntes de clase, Gestión de al comunicación en las organizaciones,* UNAM-FCPyS, 2001.
- **Llanos Rete, Javier,** *Apuntes sobre calidad,* Taller de planeación, UNAM-FCPyS, 2001. Semestre 2001-2.
- **Rubio, Rodolfo,** *Apuntes de clase, La publicidad como proyección de la imagen corporativa Diplomado en Comunicación Organizacional, Módulo V. ,* UNAM, México, 2003
- **Valles, Rosa María,** *Apuntes de clase, Teoría de la organización,* Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 2000.

Diccionarios

- **Sarmiento, Sergio,** Lexipedia, Enciclopedia Británica, México, Volumen 2, 1984.