



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES



LA PERSUASIÓN EN LA NEGOCIACIÓN, APLICADA EN LAS
RELACIONES COMERCIALES, CONFORME A LA NORMA
ISO 9001:2008.

Proyecto de Tesina que para obtener la
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación
Presenta:

RITA TRINIDAD SOLÍS SOTO

Asesora:
DRA. FRANCISCA ROBLES

Ciudad Universitaria, Noviembre/2009.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que siempre han estado a mi lado, muy especialmente
a mis padres y hermanos,
quienes me brindaron el estímulo y apoyo necesario
para la culminación de este Trabajo de grado.

Agradezco a mi tutora y consejera, **Dra. Francisca Robles,** quien tuvo el empeño de motivarme y acompañarme
como la excelente guía que es.

A la **Universidad Nacional Autónoma de México,** quien me brindó la oportunidad del conocimiento en sus aulas, la formación profesional, la diversión de la convivencia con mis compañeros, los viajes a través de la Compañía de Danza Folklórica que la representa, la cultura de todas sus expresiones artísticas y el regocijo de sus espacios, los cuales, me hicieron sentir verdaderamente en *Mi Casa*... ¡¡ Todo mi agradecimiento!!

A **Socorro,** por su apoyo incondicional en esta etapa de mi vida: ¡Muchas Gracias!

A **Yadira,** Socia, Compañera, Amiga y ahora... Madre: Gracias por enriquecer mi camino.

A **Mireya,** por sus conocimientos y su invaluable aportación para que el proyecto que nos une, Continúe vivo...

Gracias a **INTE**... proyecto de vida que ha dado innumerables frutos!!!

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. INTE. La Organización.	4
1.1 Identidad de INTE	4
1.2 Los Servicios en INTE	9
1.3 Los Clientes de INTE.	15
1.4 Filosofía corporativa en INTE	23
1.5 Organigrama INTE	26
2. La persuasión en la comunicación organizacional de INTE	29
2.1 Funciones de la Gerencia Comercial en INTE.	30
2.2 La Comunicación Organizacional Interna en INTE	33
2.3 La Persuasión en la Comunicación Interna de INTE	35
2.4 La Negociación en los procesos comerciales relacionados con el cliente.	43
2.5 La necesidad de cumplir con Relaciones Comerciales de Calidad en beneficio del cliente.	46
3. Proceso para la Certificación ISO 9001:2008 (Procesos Relacionados con el Cliente) en INTE.	50
3.1 La norma ISO 9001:2008	50
3.2 Requisito 7.2 de la Norma: Procesos Relacionados con el Cliente.	55
3.3 Cumpliendo con el Requisito 7.2 de la Norma ISO 9000:2008.	58
3.4 Proceso de Certificación	61
1) Requisitos,	61
2) Solicitud de Certificación	66
3) Auditoria	73
4) Resolución Final	73

Conclusiones	78
Anexos	
Anexo 1 Organigrama	82
Anexo 2 Descripción de Puesto	84
Anexo 3 Sistemas de Comunicación Interna	87
Anexo 4 Página WEB	91
Anexo 5 Diagramas de interrelación	93
Anexo 6 Sistema de Control de Documentos	96
Fuentes consultadas	100

Introducción

En el mercado empresarial hay investigaciones que nos hablan de la relevancia que tiene la “comunicación” en las empresas... también nos hemos encontrado con libros que nos dicen la importancia que tiene persuadir a los clientes para que den un sí, ante un nuevo negocio... sin embargo, es difícil encontrar en el mercado estudiantil textos que nos hablen de la experiencia de compañeros que logran aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Ciencias de la Comunicación, directamente en las empresas que se dedican a comercializar productos o servicios con niveles de calidad reconocidos a nivel mundial.

Es por eso que durante la experiencia adquirida en más de diez años de conocimiento, en el área comercial, considero importante llevar a cabo el presente proyecto como parte fundamental para compartir lo vivido, tanto a nivel académico, como profesional.

El trabajo que hoy presento, tiene como objetivo demostrar que la persuasión durante la negociación, es una habilidad que puede desarrollarse y aplicarse como una herramienta en las relaciones comerciales y que esto puede contribuir a una total satisfacción de los clientes, al cumplir con todos los requisitos comprometidos durante la negociación. Esto se verá reflejado en el caso específico de la empresa: INTE Innovación y Soluciones S. de R.L. de C.V., al demostrar que las relaciones comerciales con un cliente cobra tal relevancia, que hasta puede llegar a ser

reconocido a nivel internacional al cumplir con lo establecido en las Normas ISO 9001 en su versión 2008.

Para lograrlo, he realizado este Reporte de Experiencia Laboral que refleja los conocimientos obtenidos durante mi estancia en INTE Innovación y Soluciones S. de R.L. de C.V., y a quien me dirigiré de ahora en adelante como **INTE**, esta dividido en 3 capítulos de la siguiente forma:

En el primer capítulo doy a conocer quién es la empresa a través de su identidad organizacional, los servicios que proporciona, los clientes que han recibido dichos servicios, la filosofía que mantiene y la forma en que está compuesto su Organigrama, en el cual, podremos ver la posición que tiene la Gerencia Comercial, la cual he ocupado incansablemente y con el gusto de compartir con cada cliente la entrega de innumerables servicios hasta su entera satisfacción.

En el capítulo dos se identifica la importancia que tienen las herramientas, tanto de persuasión, como de negociación, en la comunicación organizacional interna y en las Relaciones Comerciales de Calidad en la empresa INTE.

Cabe mencionar, que la empresa INTE Innovación y Soluciones contaba con la certificación ISO 9001 en su versión 2000 y que tuve la oportunidad de trabajar en equipo para lograr la Recertificación; por tal motivo, en el tercer capítulo presento el proceso que se llevó a cabo para cumplir con la Norma **ISO** en su versión **2008**,

enfocándome al cumplimiento específico del **Requisito 7.2 Relaciones Comerciales con el Cliente.**

Los años y la experiencia de escuchar lo que un cliente requiere, me ha permitido han permitido desarrollar mi trabajo con gusto, al buscar las opciones para ofrecerle una solución que satisfaga sus necesidades, pero si a eso le agrego que, confirmar que las acciones al negociar están sustentadas en teorías de la comunicación cotidiana como son la credibilidad, la coherencia, la consistencia y la congruencia, como las que sustenta el maestro Bellenger, y si además, observo que el uso de las herramientas de negociación y persuasión pueden desarrollarse a través de una metodología, que finalmente puede desembocar en un reconocimiento internacional como son las normas ISO 9000... No puedo más que aprovechar la oportunidad que esta Tesina me presenta para compartir lo aprendido.

Capítulo 1. INTE: La Organización.

Cuando una empresa desea comunicar quién **ES** y qué **HACE**, inicia ayudando a sus clientes a construir una imagen estratégica sobre aquello en lo que puede ayudarlos; obviamente, también podrá comunicarles lo que quiere **SER** y **HACER** en el futuro, pero eso lo puede hacer en función del plan de negocios de la empresa para ayudarla a conseguir sus objetivos.

En el caso específico que trato en este trabajo documental, voy a establecer el **SER** y el **HACER** como la identidad de la empresa que me permita presentarla como un Caso-Práctico, la cual es: **INTE, INNOVACIÓN Y SOLUCIONES, S. DE R.L. DE C.V.**, y a quien me referiré en adelante como **iNTE** para abreviar su nombre.

1.1 La Identidad de **iNTE**

De acuerdo al Diccionario de Términos de Marketing¹, la Identidad es:

“Aquel conjunto de elementos que identifican y distinguen a una empresa u organización, como las marcas, logotipo, envases, impresos normalizados, etc...”

La imagen no es la identidad de la empresa, pero se configura a partir de ella...”

“Las actividades de relaciones públicas contribuyen a crear, mantener o mejorar la imagen corporativa. Pero, de modo especial, las siguientes: el diseño de la **identidad corporativa** (logotipo, normalización de impresos, fachadas, colores, etc.), la actuación de los directivos (manifestaciones, conferencias, asistencia a actos sociales, etc.), la colaboración en campañas sobre cuestiones sociales (prevención de accidentes, donación de sangre, eliminación o reducción de consumos nocivos, mejora en la salud, nutrición e higiene, etc.), así como todas aquellas actividades que supongan una mejora en **la calidad del servicio prestado o una preocupación por los clientes** (como las oficinas de asistencia y reclamación).

¹ Santesmases, Mestre Miguel. *Términos de Marketing*, Diccionario-bases de datos; Ediciones Pirámide, S.A. Madrid, 1996. Pág. 445

Para contribuir a crear una imagen las grandes empresas gastan sumas cuantiosas en el diseño de la identidad corporativa. Sin embargo para que sea efectiva... ha de ir acompañada de una oferta de productos en cantidad y **calidad**, y un comportamiento o actuación real de la empresa y sus directivos y empleados, que coincidan con los aspectos positivos destacados en esas señas de identidad o acciones de creación de imagen.”

Así entonces, la empresa no sólo comunica su identidad, sino que va formando una imagen a través de sus acciones para que los clientes se formen una idea más completa de ella.

La identidad corporativa (logotipo) juega el papel de impacto visual primario, pero los factores que lo envuelven son tan importantes (o más) que el logotipo mismo.

A continuación se presenta el logotipo que maneja **¡NTE**, el cual es utilizado en los documentos oficiales, como son hojas membretadas, tarjetas de presentación, folders, etc. y en todo aquel material visual, ya sea electrónico o impreso, que le permita identificarlo como su firma.

“Visto de frente, el cuadro azul enmarca y refleja una estructura sólida y estable. El rombo rojo, implica una invitación a *¡detenerse!* y atraer la atención, con energía y flexibilidad. Por último, el signo en blanco, ha representado tanto a un humano pensante, como el inicio de una frase con admiración ante la



¡NOVACIÓN.²

² INTE. *Manual de Identidad*. Documento interno.2008.

Otra forma en la que ¡NTE se identifica es a través de su logo pero acompañado de la razón social. En este logotipo vemos integrada la tipografía, que permite comunicar la Razón Social completa y nos da la facilidad de lectura, dando la imagen de funcionalidad de forma práctica.



Cabe mencionar que la elección, tanto de la tipografía, como los colores y los símbolos que se utilizan, nos permite ver la imagen de una empresa organizada y formal, pero esto sólo podrá darnos una imagen visual primaria, porque la imagen total que nos formemos de la Organización, va a depender de su comportamiento comercial y social. Si consideramos que, tanto sus los distintivos, como la estructura de la **Organización** (recursos internos), más el trabajo que se realice en el aspecto mediático de la organización, nos dará como resultado un impacto directo en los clientes cuando conozcan a la empresa o escuchen hablar de ella. Ahora es un buen momento para conocer **quién es ¡NTE** de acuerdo a su carta de presentación³ donde nos explica a grandes rasgos a lo que se dedica.

³ INTE. *Carta de Presentación*. Documento interno. 2009



INNOVACIÓN Y SOLUCIONES S. DE R.L. DE C.V.

Julio de 2009

Apreciable Cliente:

iNTE, Innovación y Soluciones le envía un afectuoso saludo y le hace presente su interés por responder a sus necesidades atendiendo a las características de su solicitud y promoviendo las alternativas de solución, con base en sus objetivos de calidad y negocio.

A la fecha, nos hemos especializado en el ramo de las **Tecnologías de la Información**, brindando soporte remoto y en sitio, de manera directa y como Asociado de Servicio, de tal manera que se potencializa la calidad operativa y de servicio a sus Clientes, haciendo letra viva la **Misión iNTE** que es:

Integrar Valor a la Operación del Cliente.

Tal es la importancia y compromiso que **iNTE** otorga a la relación con nuestros Clientes, que en la búsqueda del aseguramiento de la Calidad de los Procesos y Servicios, nos certificamos desde el 2003 bajo la norma **ISO 9001:2000** a través de la firma suiza **Société Générale de Surveillance (SGS)**. Gracias a ello, nuestra Calidad ha sido reconocida al convertirnos en Asociado de Entrega de Servicio con Hewlett Packard México.

Asimismo, contamos con la decisión de TELMEX, a través de Red Uno, para ser elegido como proveedor certificado para el ámbito de las Telecomunicaciones.

Tenemos el gusto de compartirle que el Servicio **iNTE** se ha entregado a usuarios de la talla de:

SAT-SHCP, Grupo Bimbo, ING, Banamex, BBVA-Bancomer, Banorte, LALA, Sabritas, PEMEX, Televisa y otras empresas e instituciones a nivel nacional e internacional.

Los servicios **iNTE** se entregan de manera directa y como **Outsourcer**, a través del siguiente Portafolios de Servicios:



- [SERVICIOS OUTSOURCING Y CONSULTORIA](#)
- [SERVICIOS DE SOPORTE EN CAMPO \(On-Site\)](#)
- [REPARACIÓN EN LABORATORIO \(NIVEL COMPONENTE\)](#)
- [VENTA DE EQUIPO DE CÓMPUTO](#)

Esperando que nuestros servicios le sean de utilidad, nos ponemos a sus órdenes y reciba un cordial saludo.

Atentamente
Rita Solís
Gerente Comercial



Innovación y Soluciones Integrales S. de R.L. de C.V. mejor conocida como **INTE**, es una empresa 100% mexicana que empezó a operar en el área de soporte técnico, reparando equipos de cómputo y sus periféricos desde 1994, con una gran inquietud: “Crecer y distinguirse entre los clientes por medio de un compromiso formal, para satisfacer sus demandas”⁴.

Para mediados de 1995 ofreció soporte a sistemas abiertos a Hewlett Packard de México, ganando en ese mismo año el reconocimiento como **Asociado de Servicio**, lo cual le ha permitido acreditarse y desarrollarse como organización sólida y con expectativas de crecimiento continuo.



Entrega del reconocimiento como Asociado de Servicio “Best Performers” a INTE departe de Hewlett Packard México.

Los grandes cambios tecnológicos que está viviendo nuestro país, han dado lugar a una mayor demanda de modernización, siendo los requerimientos de soporte, capacitación, mantenimiento, y automatización cada vez más exigentes. Entendiendo lo anterior, esta empresa ha innovado en servicios conocidos como **Outsourcing**, con personal calificado y profesional en el área de Ingeniería, siendo así, coherentes

⁴ Ing. Yadira Vergara Bautista. Directora General de INTE Innovación y Soluciones, S. de R.L. de C.V. 15-Julio-2009.

con la disposición de atender a sus clientes [□] y comprometiéndose formalmente a enfocar los esfuerzos de la organización hacia la calidad, el servicio, la funcionalidad y costos atractivos.

Su Calidad ha sido reconocida por Hewlett Packard a través de 2 premios recibidos como el mejor Proveedor de Servicio en los años (2006 y 2006) y de acuerdo a lo que nos informa su Directora General, la ingeniera Yadira Vergara: ... *mantiene un liderazgo dentro del segmento de negocio atendido como Proveedor Certificado.*⁵



Integrantes de la empresa INTE, celebrando el reconocimiento otorgado por Hewlett Packard de México.

⁵ Ing. Yadira Vergara Bautista. Directora General de INTE Innovación y Soluciones, S. de R.L. de C.V. 15-Julio-2009.

1.2 Los Servicios en ¡NTE

La gama de Servicios que ofrece ¡NTE, tiene la Visión de unir **Compromiso/Enfoque al Cliente/Calidad**, ofreciendo así, una garantía como Socio de Negocios para quien lo contrata a través de la Mejora Continua. No obstante, vale la pena señalar que los productos que esta organización realiza, se entregan de manera directa y como *Outsourcer*⁶, a través de su Portafolios de Servicios.⁷ Por ende, los beneficios que se buscan son: Competitividad, eficacia y eficiencia en la Operación del cliente.



Integrantes de la empresa INTE

⁶ Mejor conocido como Subcontratación.

⁷ INTE. *Base de datos de la Gerencia Comercial*. Documento Interno.2009.

A continuación se describen los servicios que proporciona dicha organización:

SERVICIOS DE SUBCONTRATACIÓN (OUTSOURCING)

Existen dos razones principales por las que se recurre a la subcontratación de personal, mejor conocido como el servicio outsourcing:

1. Que el cliente enfoque nuevas estrategias y recursos al núcleo de su negocio.
2. Reducción de costos con resultados productivos.

Los servicios subcontratación u outsourcing que INTE ofrece son:

- **Administración de personal:** Incluye reclutamiento, selección y nómina de personal.
- **Administración de Proyectos:** Evaluación, Diseño e implantación así como coordinar, supervisar e implementar los recursos que sean necesarios para la entrega total del servicio.
- **Control de servicios y procesos:** Verificación y seguridad de que los servicios y procesos se estén cumpliendo en tiempo y forma, para obtener la mejor productividad posible.
- **Control Logístico:** Manejo de productos, proporción de los insumos y el orden a ejecutar, para garantizar su disponibilidad.
- **Desarrollo de proyectos:** Se asigna personal que responda de forma eficaz y eficiente al proyecto.
- **Gestión y desarrollo de la competencia:** Evaluación, Formación, Proyección y Validación de las competencias.
- **Soporte técnico:** En sitio y desde las instalaciones del cliente, a través de personal que proporcione VALOR a su negocio.
- **Laboratorio de reparación a nivel componente:** Con instalaciones que cumplen con la norma **ESD** y personal con experiencia.

SOPORTE DE CÓMPUTO EN CAMPO (On-Site)

Con soluciones que facilitan el control de la información, la automatización de procesos y hacen eficiente el negocio del cliente a través de:

- a) Soporte técnico en Equipo de Cómputo: SW y HW, Unix y Linux**
- b) Soporte para Sistemas Operativos Microsoft Windows**
- c) Seguridad en redes:**
 - **Implementación y administración de Servidores Windows 2003**
 - **Soluciones de Storage**
 - **Seguridad de red y Perimetral**
 - **ISA server 2004**
 - **Hardware**



Ingenieros de campo (on-site) que dan soporte a equipo de cómputo en la empresa INTE

COMUNICACIONES

Con personal certificado en:

Cableado 5e con la marca **HUBBEL**

Cableado 5e con la marca **SUPERIOR**

REPARACIÓN EN LABORATORIO.

En el Laboratorio se lleva a cabo el servicio de Reparación a Nivel Componente a equipos como: Lectoras de cheques, Impresoras Financieras, Impresoras Láser, Monitores, Fuentes, Computadoras y Teléfonos. Todo esto, bajo un estricto control de Descargas Electrostáticas, mejor



Ingeniero de INTE. reparando a nivel componente

conocidas como ESD (Electrostatic Discharger). Además de contar con la ventaja de manejar un sistema de administración, almacenaje y logística necesaria para la distribución y retorno de equipos reparados a los ingenieros de campo.

CONSULTORÍA

¡NTE, en su afán de desarrollo, extiende su experiencia y pone a su disposición el servicio de Entrenamiento y Consultoría en:

- Administración y Control de servicios Outsourcing.
- Consultoría en Desarrollo de Competencias.
- Desarrollo Organizacional.
- Diagnóstico de Clima Organizacional.
- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- Desarrollo e integración de Habilidades Suaves.



Couch en Desarrollo Organizacional

TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN

- Installing Configuring and Administering Microsoft Windows XP Professional.
- Managing a Microsoft Windows Server 2003 Environment.
- Implementing a Microsoft Windows Server 2003.
- Network Infrastructure: Network Hosts.
- Implementing, Managing and Maintaining a Microsoft Windows Server 2003 Network Infrastructure: Network Services.
- Planning and Maintaining a Microsoft Windows Server 2003 Network Infrastructure.
- Planning, Implementing and Maintaining a Microsoft Windows Server 2003 active Directory Infrastructure.
- Designing Security for a Microsoft Windows Server 2003 Network.
- Implementing Security in a Microsoft Windows Server 2003 Network.



- Designing, Deploying and managing a Network Solution for a Small and Medium Sized Business.
- Implementing Security in a Microsoft Windows Server 2003 Network.
- Designing, Deploying and managing a Network Solution for a Small and Medium Sized Business.
- Implementing Microsoft Internet Security and Acceleration Server 2004.
- Implementing and Managing Microsoft Exchange Server 2003.
- Implementing and Managing Microsoft Exchange Server 2003.

Después de haber visto el tipo de soporte que ofrece ¡NTE, es conveniente describir la clasificación de los clientes que ha atendido durante su trayectoria, como ejemplo del nivel servicio que ha ofrecido durante estos años, por lo que en el siguiente punto se describirán los sectores a los que se ha dirigido.

1.3 Los Clientes de ¡NTE

El perfil de la demanda y del mercado, ofreció la oportunidad de adecuar el Servicio ¡NTE para integrar su modelo de posicionamiento y competitividad en el ramo de las Tecnologías de la Información, como ejemplo de ello esta en el ámbito de las Telecomunicaciones *TELMEX* y *Red Uno*, proporcionando soporte remoto y en sitio, tanto de forma directa, como de Asociado de Servicio.

No obstante, no son sus únicos clientes, por lo que vale la pena presentar los sectores que ha cubierto con su servicio, de acuerdo a la información proporcionada por la Gerencia Comercial⁸.

⁸ INTE. *Base de datos de la Gerencia Comercial*. Documento Interno.

Sector Comercial:



Cliente: HEWLETT PACKARD

Proyecto: Outsourcing en las instalaciones de HP y de sus clientes.

Descripción: Selección, Contratación, Administración, Supervisión, Gestión y Desarrollo de la capacitación, Evaluación al desempeño y Análisis de Mejora continua, de Personal Especializado en equipos propietarios de HP (Hardware: Servidores, Unidades de almacenamiento, Terminales etc. Y Software HP-UX, TRUE 64, Sistemas Operativos de Microsoft, LINUX etc.).

Compromisos: Cumplimiento a niveles de servicio propietarios del cliente (TCE, Tiempos de Respuesta, Tiempos de Solución etc.).

Cobertura: Nuevo León, Querétaro, DF, Estado de México, Morelos, Veracruz, Oaxaca, Puebla.

Cliente: FÁBRICA DE JABÓN LA CORONA

Proyecto: Soporte Técnico.

Descripción: Mantenimiento preventivo y correctivo a sucursales y edificios administrativos a equipos de cómputo (Computadoras, impresoras, escaners, multifuncionales, servidores DELL POWER EDGE) y de comunicaciones (conmutadores, líneas telefónicas, teléfonos, fax) así como al cableado de voz y datos.

Alcance: Tiempos de Respuesta y Solución (4h y 24 h respectivamente) en 19 bodegas.

Cobertura: Acapulco, Aguascalientes, Altamira, Arriaga, Chihuahua, Córdoba, Culiacán, Durango, Guadalajara, Hermosillo, Irapuato, Mérida, Mexicali, Monterrey, Morelia, Oaxaca, Tapachula, Villahermosa.

Cliente: FARMACIAS BENAVIDES



Proyecto: Soporte Técnico.

Descripción: Mantenimiento preventivo y correctivo a sucursales y edificios administrativos a equipos de cómputo (computadoras DELL, servidores POWER EDGE), periféricos (multifuncionales, impresoras de matriz) y POS (lectoras de código de barras, básculas, cajas).

Alcance: Por evento con tiempos de Respuesta y Solución(2h y 24h)

Cobertura: Tamaulipas, Coahuila, Nuevo León, Veracruz.

Cliente: GRUPO LALA



Proyecto: Soporte Técnico

Periodo: junio 2005 - A la Fecha.

Descripción: Mantenimiento preventivo y correctivo a sucursales y edificios administrativos a equipos de cómputo (computadoras DELL, servidores POWER EDGE), periféricos (multifuncionales, impresoras de matriz EPSON de volumen).

Alcance: Por evento con tiempos de Respuesta y Solución (4h).

Cobertura: Tamaulipas, Coahuila, Nuevo León, Veracruz.



Cliente: WAL MART

Proyecto: Reparación en laboratorio de equipo de cómputo y comunicaciones.

Periodo: octubre 2007- A la Fecha.

Descripción: Reparación a nivel componente de diversos equipos: Terminales WISE, CPU DELL, Impresoras POLL. Trámite de garantías de terminales INGENICO, WISEE, CPU DELL. Administración, almacenaje y logística para la distribución de los equipos a la ingeniería de campo. Control del retorno de estos equipos.

Alcance: 20 equipos diarios para distribución.

Cobertura: Distribución de equipos a nivel nacional.

Sector Financiero:



Cliente: BANORTE

Proyecto 1: Migración de OS/2 a Windows NT.

Descripción: Instalación de Windows NT a servidores y computadoras personales de sucursales.

Compromisos: Cumplimiento de Calendario.

Alcance: 200 sucursales.

Cobertura: Veracruz, Querétaro, Tabasco, Campeche, Yucatán, Quintana Roo, Chiapas, Puebla, Hidalgo.

Proyecto 2: Nueva Terminal Financiera (Ambiente bancario propio del Banco Banorte).

Periodo: marzo 2004- junio 2004.

Descripción: Incorporación de Terminal Financiera Bancrecer a Nueva Terminal Financiera Banorte, migrando todos los equipos, tanto Bancrecer como Banorte a una plataforma única de trabajo.

Compromisos: Cumplimiento de Calendario.

Alcance: 247 sucursales.

Cobertura: Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila, San Luis Potosí, DF, Puebla, Veracruz, Quintana Roo.

Cliente: BANORTE- TELECOM

Proyecto: Instalaciones de Pinpads (lectoras de tarjetas de crédito/débito).

Descripción: Instalación, configuración y puesta a punto de terminales pinpad en oficinas de Telecom.

Alcance: Cumplimiento de Calendario en 30 oficinas Telecom.

Cobertura: Tamaulipas y San Luis Potosí.

Cliente: BANCOMER



Proyecto: Soporte Técnico

Descripción: Mantenimiento preventivo, correctivo y atención de requerimientos a sucursales y edificios administrativos a equipos de cómputo (computadoras, servidores HP NETSERVER y PROLIANT, impresoras financieras, impresoras láser, lectoras de cheques y periféricos en general), de comunicaciones (módems, routers, switches, conmutadores, teléfonos, conectividad de cajeros automáticos) y cableado estructurado.

Alcance: Tiempos de Respuesta y Solución (4h y 48h) en 435 sucursales.

Cobertura: SLP, Querétaro, Tabasco, Campeche, Yucatán, Quintana Roo, Chiapas, Distrito Federal, Estado de México.

Sector Comunicaciones:



Cliente: TELEVISA

Proyecto: Soporte Técnico

Periodo: junio 2007- A la Fecha.

Descripción: Mantenimiento preventivo y correctivo a sucursales y edificios administrativos a equipos de cómputo (Computadoras HP, DELL y MACHINTOSH) y periféricos (impresoras, escaners).

Alcance: Tiempos de Respuesta y Solución (4h y 24 h respectivamente).

Cobertura: 5 corporativos en el Distrito Federal.

Proyecto: Teletón

Periodo: diciembre 2004, diciembre 2005, diciembre 2006, diciembre 2007.

Descripción: Instalación y puesta a punto y soporte a equipo de cómputo para conteo de votaciones, uso de prensa, uso en camerinos, y de uso para visitas.

Alcance: Cumplimiento de Calendario.

Cobertura: San Ángel, Estadio Azteca, Auditorio en el Distrito Federal.

Proyecto: Espacio

Periodo: junio 2005, junio 2007.

Descripción: Instalación y puesta a punto y soporte a equipo de cómputo para conteo de votaciones, uso de prensa, uso en camerinos, y de uso para visitas. Administración de servidores HP NetServers y/o Proliant para el manejo de base de datos de las reservaciones, registros y entradas de invitados.

Alcance: Cumplimiento de Calendario.

Cobertura: Espacio 2005 San Luis Potosí, Espacio 2007 en Guadalajara.



Proyecto: Renovación Tecnológica

Periodo: Marzo 2008.

Descripción: Preparación, inventarios, plaqueado, puesta a punto, instalación y configuración de equipo de cómputo en los diferentes edificios corporativos en Televisa.

Alcance: Cumplimiento de Calendario para 2000 equipos.

Cobertura: Distrito Federal.

Proyecto: Soporte Técnico

Periodo: Marzo 2002- A la Fecha

Descripción: Mantenimiento preventivo y correctivo a sucursales y edificios administrativos a equipos de cómputo y de comunicaciones así como soporte técnico remoto pro-activo incluyendo configuración de conmutadores, switches, routers, cableado estructurado para voz y datos.

Compromisos: Tiempos de Respuesta y Solución (4h y 24 h respectivamente)

Alcance: 125 sucursales.

Cobertura: Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila, San Luis Potosí, DF, Puebla, Veracruz, Quintana Roo.

Soporte Técnico:

Servicio: Conectividad de Oficinas

Periodo: Febrero 2004 – Noviembre 2004.

Descripción: Migración de Redes Token Ring a red Ethernet. Incluye cableado de la sucursal, cambio de tarjetas de red, cambio de switch y configuración y puesta a punto de las computadoras y el servidor HP NETSERVER y/o PROLIANT.

Alcance: Cumplimiento de Calendario en 174 sucursales.

Cobertura: Veracruz, Querétaro, Tabasco, Campeche, Yucatán, Quintana Roo, Chiapas, Puebla, Hidalgo.

Soporte Técnico:

Proyecto: Nueva Ofimática

Periodo: Diciembre 2006-Marzo 2007.

Descripción: Instalación de software para ofimática en sus sucursales. Configuración y puesta a punto del servidor HP NETSERVER y/o PROLIANT. Realización de pruebas de funcionamiento en cada computadora.

Alcance: Cumplimiento de Calendario en 312 sucursales.

Cobertura: SLP, Querétaro, Tabasco, Campeche, Yucatán, Quintana Roo, Chiapas, Distrito Federal.

Servicio: Coordinación, despacho y seguimiento de reportes de servicio.

Descripción: Asignación, seguimiento, cierre y documentación en el sistema del banco de todos los reportes que Bancomer asigna a HP para las zonas del sureste y Distrito Federal. Generación de reportes estadísticos diarios.

Alcance: Tiempos de Respuesta y Solución (4h y 48 h respectivamente) en 435 sucursales.

Cobertura: San Luis Potosí, Querétaro, Tabasco, Campeche, Yucatán, Quintana Roo, Chiapas, Distrito Federal, Estado de México.

Servicio: Reparación en laboratorio de equipo de cómputo y comunicaciones

Descripción: Reparación a nivel componente de diversos equipos tales como: Lectoras de cheques, Impresoras Financieras, Impresoras Láser, Monitores, Fuentes, Computadoras y Teléfonos.

Administración, almacenaje y logística necesaria para la distribución de los equipos a la ingeniería de campo. Control del retorno de estos equipos.

Alcance: Reparación diaria de aproximadamente 15 equipos a nivel componente para 435 sucursales

Cobertura: San Luis Potosí, Querétaro, Tabasco, Campeche, Yucatán, Quintana Roo, Chiapas, Distrito Federal, Estado de México.

1.4 Filosofía corporativa en ¡NTE

Santiago García dice que: “La filosofía empresarial define el campo de interrelación entre el entorno de la empresa, y el propio diseño y organización de la misma”⁹. Y de acuerdo con el concepto que maneja, la filosofía de la empresa objeto de estudio es la siguiente¹⁰:

Filosofía ¡NTE
En esta empresa creemos que la entrega responsable y orgullo ¡NTE hacen valioso Nuestro Servicio.
Que la prueba de su efectividad es la satisfacción de nuestros clientes y que el valor agregado se distingue por su innovación, compromiso y actitud profesional.

La razón de ser de una empresa es la misión para lo que fue creada, en la que se determinan las funciones que deberá cumplir en un contexto determinado. Peter Durcker considera que la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, es sinónimo de ¿cuál es nuestra misión?; el autor señala que “la misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección”.¹¹

⁹ GARCÍA, Echeverría Santiago. *Introducción a la Economía de la Empresa*. Edit. Díaz de Santos Madrid, 1994. Pág.202

¹⁰ INTE. *Inducción a INTE I*. Documento interno. 2008

¹¹ FRED R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*. Edit. Prentice Hall. 9ª Edición. México, 2003. Pág. 59

Como se puede observar a continuación, la misión de **¡NTE**¹² refleja que el negocio de la empresa es la prestación de servicios:

Misión ¡NTE
Integrar valor en la operación de nuestros clientes a través de servicios de tecnología informática y de comunicaciones; comprometidos plenamente con la calidad, la lealtad y el profesionalismo.

“Visión es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla¹³”. Y como vemos a continuación, coincide con la siguiente visión¹⁴.

Visión ¡NTE
Fortalecer, ampliar y expandir el valor que genera el servicio **¡NTE**.

De acuerdo al Instituto Mexicano de Normalización y Certificación:

“La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

¹² INTE. *Inducción a INTE I*. Ob. Cit.

¹³ www.trabajo.com.mx/mision_vision_y_valores.htm. 20 de julio. 2009.

¹⁴ INTE. *Inducción a INTE I*. Ob. Cit.

- a) es adecuada al propósito de la organización,
- b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) es revisada para su continua adecuación”.¹⁵

Política de Calidad ¡NTE
Integramos valor a la operación del cliente a través de nuestra actitud de servicio, confiabilidad, eficiencia y cumplimiento de objetivos, esto da a INTE su espíritu de equipo, liderazgo y mejora continua; aportar esta experiencia nos hace valiosos.

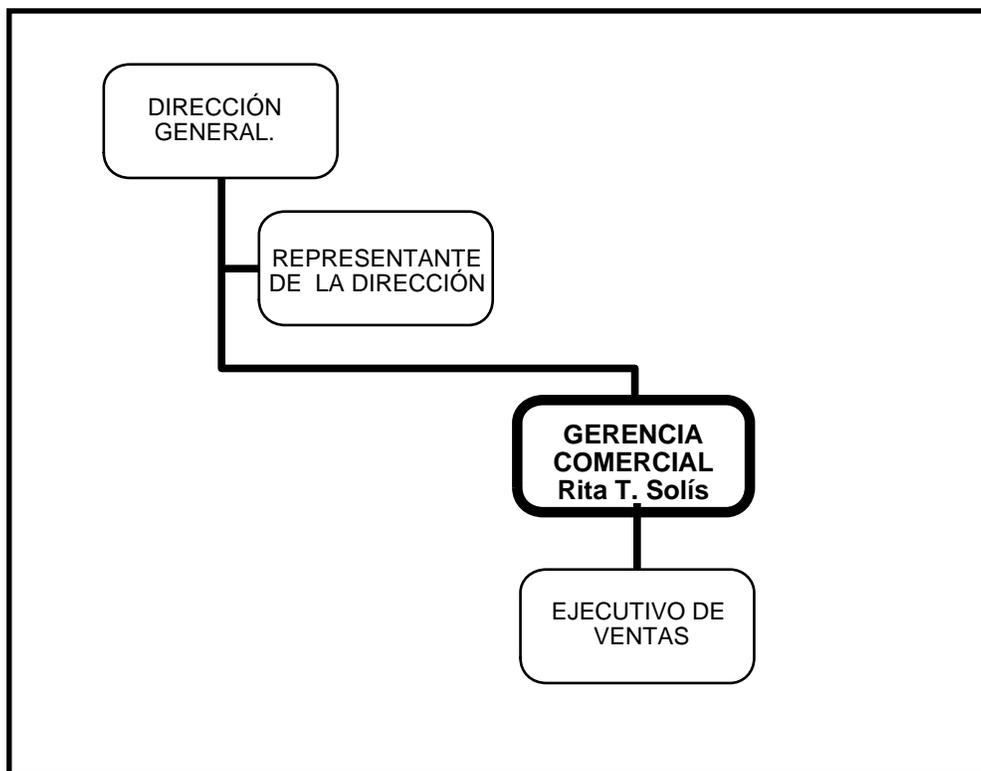
Como vemos, ¡NTE cumple con el IMNC, al dar a su Política de Calidad¹⁶ al reunir los requisitos necesarios.

¹⁵ IMNC. *Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.* Edición 2008. Pág.4-5

¹⁶ INTE. *Inducción a INTE I.* Ob. Cit.

1.5 Organigrama INTE

Debido a que se requiere comprender el lugar que ocupan, tanto el nivel de autoridad como las actividades que desempeñan dentro de la organización, apelo a la presentación gráfica de la Gerencia Comercial¹⁷, para dejar ver la responsabilidad que existe en dicho puesto, ya que es el encargado de mantener las Relaciones Comerciales con los Clientes y de persuadirlos durante una negociación, objeto de estudio de este trabajo:



¹⁷ INTE. *Organización de la Empresa*. Manual de Calidad. Anexo 1. 2009

No obstante, es importante identificar las funciones, departamentos y sus grados jerárquicos a través del Organigrama general¹⁸, donde se podrán ver las casillas que están interconectadas unas con otras, en el Anexo 1.

En el Organigrama identificaremos aspectos de la organización, como son:

- División del trabajo
- Jerarquías (Gerentes y subalternos), para identificar quién esta bajo el mando de quién.
- Tipo de trabajo: describiéndose a través del nombre del área.
- Agrupación de segmento de trabajo
- Niveles de administración: Ya que las personas que dependen de un mismo individuo pertenecen al mismo nivel administrativo, cualquiera que sea el lugar de éstos en el diagrama.

Gracias a todos los datos anteriores, podemos concluir que **INTE** es una empresa convencida de que el Servicio al Cliente es su principal razón de ser y de que si lo realizan con estándares de Calidad, pueden alcanzar la satisfacción de sus clientes. Asimismo, hemos detectado que la organización ya tiene un reconocimiento en el mercado donde se comercializa, debido a la descripción del tipo de clientes que maneja y sobre todo, nos permitió clarificar los servicios que proporciona, para darnos una idea de quién es y qué hace esta empresa.

Sobre todo, empezamos a identificar la posición que juega la Gerencia Comercial y su responsabilidad al utilizar a la persuasión como una herramienta en sus

¹⁸ INTE. *Organización de la Empresa*. Manual de Calidad. Anexo 1. 2009.

negociaciones tanto internas como externas y con ello mantenerse en la búsqueda de un nivel de calidad en sus relaciones, como lo veremos en el siguiente capítulo; donde se identifica la importancia que tiene en la comunicación organizacional interna y en las relaciones comerciales externas.

Capítulo 2. La persuasión en la comunicación organizacional de INTE.

En cualquier organización se requiere de personal que se ocupe de generar procesos, tome decisiones y que alcancen objetivos que hayan sido marcados por la alta dirección, y eso en INTE no es la excepción, pero debido al caso que nos ocupa, centraremos nuestra atención en la Gerencia Comercial, ya que es la encargada de poner en práctica herramientas como la **persuasión** y la **negociación** en todas sus gestiones, incluyendo la **comunicación organizacional**, tanto de forma interna, como la externa.

Para ubicar un contexto general, presento los siguientes conceptos:

“La **persuasión** consiste en la utilización deliberada de la comunicación para cambiar, formar o reforzar las actitudes de las personas, siendo estas últimas representaciones mentales que resumen lo que opinamos de las cosas, personas, grupos, acciones o ideas: si preferimos una marca a otra, si estamos a favor o en contra del aborto, qué opinamos de determinados partidos políticos, etc.”¹⁹

“La nueva teoría de la **negociación** trata de redefinir el problema mediante un intercambio de intereses para conseguir una ampliación de resultados para ambas partes.”²⁰

“La **comunicación organizacional** es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”.²¹

¹⁹ <http://www.cepvi.com/articulos/persuasion.shtml>

²⁰ Chester L. Karras (Negociación). <http://www.monografias.com/trabajos6/nefe/nefe.shtml>

²¹ Fernández, Collado Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, Pág. 30

2.1 Funciones de la Gerencia Comercial en INTE

Específicamente, la Gerencia Comercial en INTE es un cargo que representa a la empresa ante clientes externos y que permite informarles de los servicios que se les pueden ofrecer. Por otro lado y hacia los clientes internos y colaboradores, este puesto requiere de actividades diversas como son la supervisión, la administración, la delegación de actividades, la coordinación, etc., a fin de cumplir con los objetivos marcados por la Dirección General que le permita comercializar a la empresa.

Otro papel que va implícito en la funciones del Gerente Comercial es el de apoyar a los demás colaboradores de la empresa, para que cumplan con su responsabilidad de informar lo que están desarrollando en sus respectivas áreas. Por ello, en INTE se optó por elegir a una persona que en su perfil educativo cumpliera estudios relacionados con Ciencias de la Comunicación, con el objetivo de ayudar en el flujo de mensajes dentro y fuera de la organización; esto servirá como enlace entre las diversas personas que componen las diferentes áreas y por tanto, tendrá la posibilidad de influir directamente en las características (forma, cantidad, tiempo, etc.) de los mensajes que envían o reciben las áreas, siempre con el objetivo de mantener las políticas y filosofía de la organización.

En el Anexo 2, se presenta la Descripción del Puesto de la Gerencia Comercial²² en INTE, que nos permitirá observar la distribución de sus funciones con la finalidad de cumplir con la estrategia de la Organización:

A veces es difícil distinguir entre la comunicación a nivel organizacional o comercial y la comunicación interna, que tiene como objetivo influir en el desempeño de un área o personal particular, sin embargo, la diferencia radica en el alcance.

Aunque, cabe mencionar que encargarse de esta tarea en las diferentes áreas de desempeño, tiene por lo menos dos implicaciones importantes para el comunicador:

- El manejo adecuado de ciertos temas dirigidos a los colaboradores con determinado nivel de especialización técnica, y
- La oportunidad única de socializar con el personal de las diferentes áreas y por lo tanto, de incrementar su influencia,

Dicha influencia aplica tanto en los procesos organizativos, como de forma personal y puede poner en práctica la persuasión que convence y por lo tanto, tiene grandes posibilidades de perdurar.

²² INTE. *Descripción de Puesto*. Sistema de Calidad. Documento interno 2008

A continuación presento los Objetivos de la Gerencia Comercial de INTE²³, que nos permitirá verificar que es de suma importancia que pueda comunicar y persuadir a sus colaboradores, para cumplirlos en tu totalidad.

OBJETIVOS DE LA GERENCIA COMERCIAL INTE

- Desarrollo de un posicionamiento ON BRAND
- Analizar las condiciones del Mercado para aprovecharlas en beneficio de la empresa.
- Desarrollar planes estratégicos de Negocios en pro de la mejora, eficiencia y ganancia del Negocio-Empresa.
- Desarrollar un posicionamiento de marca-producto de fuerte y alto desplazamiento con permanencia, adaptabilidad y alta rentabilidad.
- Crear tácticas que faciliten una estrategia de Negocios.
- Desarrollar canales de mercadeo en pro de la sobrevivencia, sostén y crecimiento de la empresa y del Plan Estratégico de Negociación.

Cabe mencionar que no toda comunicación tiene como objetivo la persuasión, ni en todas las negociaciones de la Gerencia Comercial buscan la persuasión, porque son conceptos que aunque están correlacionados, son totalmente diferentes.

En los negocios por ejemplo, **es importante dominar la comunicación, pero las habilidades persuasivas son decisivas en dicho campo**, como lo veremos en el siguiente punto.

²³ Idem

2.2 La comunicación organizacional interna en INTE.

Debido a que la comunicación es un proceso de recolección, envío e interpretación de mensajes, que permite a las personas comprender sus experiencias, en el concepto de comunicación organizacional se puede reconocer desde el inicio una modalidad persuasiva, basada en sus propios resultados, ya que el objetivo principal de una Organización es cumplir con objetivos específicos.

Según Carlos Fernández Collado, la comunicación organizacional se entiende como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos"²⁴.

Según Abraham Nosnik²⁵, para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización ésta debe ser:

- **ABIERTA:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

²⁴ Fernández, Collado Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, Pág. 31.

²⁵ Nosnik, Abraham, *Comunicación y Gestión Organizacional*, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Octubre de 1996. Pág. 213.

- **EVOLUTIVA:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- **FLEXIBLE:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- **MULTIDIRECCIONAL:** Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- **INSTRUMENTADA:** Utiliza herramientas, soportes y dispositivos.

Y coincidiendo plenamente con lo que mencionan tanto Fernández Collado como Nosnik, INTE ha implementado herramientas que funcionen dentro de la organización para que la información circule en los diversos niveles y cumpla con una comunicación efectiva a través de:

- Su sistema interno **INTERCOMUNICANDO**, (Anexo 3),
- Su revista electrónica interna: **INTEGRATE** (Anexo 3),
- Correos electrónicos,
- Mensajes a través de Black Berry,
- Página WEB (Anexo 4),
- Juntas de información (con minutas por escrito), etc.

2.3 La Persuasión en la Comunicación Interna de INTE.

La persuasión aplicada en la Comunicación Organizacional de INTE, indica y muestra todo un sistema, debido a que los emisores y receptores (internos y externos) se someten a un proceso de producción de un servicio profesional que se comercializa de forma externa, lo cual **compromete a la organización a cumplir** y que en este universo de mensajes, requiere de constantes ajustes de sus conductas como sujetos con aspiraciones sociales y materiales.

Con respecto a lo anterior Kathleen K. Reardon señala que “la persuasión es una forma de comunicación en la que debe participar toda persona que se arriesga a entrar en relación con los demás”²⁶.

Dicho autor considera que la persuasión es necesaria por el solo hecho de que todos diferimos en nuestros objetivos, así como en los medios que utilizamos para alcanzarlos o concretarlos, es por ello que hacemos lo posible por persuadir a quienes se interponen en nuestros objetivos o los de la organización.

Más allá de objetivos particulares es importante destacar cómo “el término sociedad implica cierto nivel de acuerdo entre sus miembros, con respecto a las conductas apropiadas”²⁷, y que de acuerdo con el mismo autor, la persuasión junto con la

²⁶ Reardon Kathleen K. *La Persuasión en la Comunicación. Teoría y Contexto*. Paidós Comunicación. Buenos Aires Argentina, Pág. 25

²⁷ *Ibidem*. Pág. 26

comunicación de masas y la intercomunicación interpersonal, estimulan los consensos, respecto a situaciones que pongan en riesgo a la organización.

Comprender las teorías de la persuasión, la comunicación organizacional y la relación que pueda establecerse entre éstas, nos permite mantener el liderazgo, durante las negociaciones que se puedan lograr en la Relaciones Comerciales de cualquier empresa. Por ello, iré explorando los conceptos y estableciendo las bases que nos permitan llegar a la posición de Certificación normativa de la empresa INTE. Cabe mencionar que por razones casi naturales, los encuentros entre individuos incluyen la posibilidad de influir o de convencer a los demás de lo que uno piensa, no importando género, religión, edad, corriente filosófica, finalmente todos tratan de persuadirse entre sí, para ser aceptados, escuchados, ser dignos de confianza y por ende: ser seguidos en sus ideas!!

Conceptos de persuasión.

A continuación presento algunas opiniones que nos permitirán tener un panorama más exacto sobre el concepto general de la persuasión:

“La persuasión no es otra cosa que influencia. Y la influencia comienza con lo que le importa a su posible aliado.”²⁸

²⁸ Cortese, Abel. *La persuasión Parte I. Ser Humano y Trabajo*

De acuerdo al especialista en Inteligencia Emocional, **Abel Cortese**, las acciones surgen fundamentalmente de lo que deseamos, por eso, el provocar en la otra persona un franco deseo, ayudaría a obtener lo que se busca en una negociación apoyada en la persuasión. **Por lo tanto, el intercambio consiste en obtener lo que uno desea dar al otro y lo que necesita.**

“La persuasión consiste en la utilización deliberada de la comunicación para cambiar, formar o reforzar las actitudes de las personas, siendo estas últimas representaciones mentales que resumen lo que opinamos de las cosas, personas, grupos, acciones o ideas: si preferimos una marca a otra, si estamos a favor o en contra del aborto, qué opinamos de determinados partidos políticos, etc.”²⁹

Este modelo nos permite identificar que las actitudes juegan un papel preponderante en el comportamiento, ya que, cualquier cambio en ellas, debería ocasionar un cambio en los comportamientos, que es lo que se busca finalmente con la persuasión.

²⁹ <http://www.sht.com.ar/archivo/diario/persuasion1.htm>
Muñoz, Ana *Directora del Centro de Psicología y Terapia Virtual(Cepvic)*:
<http://www.cepvi.com/articulos/persuasion.htm>

Por ejemplo, en INTE podrían querer que dejen de fumar en las oficinas o que el cliente les compre determinado servicio, sin embargo, las cosas no son tan fáciles, ya que la gente no reacciona siempre de acuerdo con sus actitudes, porque a veces hacen cosas porque son presionados por otros (con sanciones o amenazas).

De la misma forma, Daniel Pinazo reafirma una vez más que el “objetivo de la persuasión es influir y tener control sobre las actitudes y el comportamiento de los trabajadores, quiénes a su vez intentan cambiar las condiciones del entorno para adaptarlas a sus necesidades y personalidad³⁰”.

Por lo tanto y en el caso de estudio que estamos revisando, se implica la intención de incidir sobre la conducta del colaborador, analizando las ventajas y desventajas sobre las necesidades, para promover una acción en el comportamiento, como sucede en el siguiente comunicado empresarial³¹ dirigido a la comunidad interna, donde se trasmite un mensaje persuasivo que moviliza emociones o pensamientos capaces de transformar una actitud:

³⁰ Pinazo, D. y Carrero, V. *Persuasión De Los Nuevos Empleados*. *Psicología-Online*:
<http://www.psicologia-online.com/ciopa2001/actividades/66/>

³¹ INTE. *Intercomunicando*. Documento Interno. 30/04/09



ASUNTO: Presentación de Declaración Anual 2008

Compañero INTE:

Te informamos que ya tenemos listas las declaraciones anuales del 2008 para que las firmes y las presentemos ante Hacienda. Afortunadamente se ha extendido el plazo al 31 de mayo del 2009 (por la alerta sanitaria que estamos viviendo) lo que nos da cierta holgura de tiempo para que acudas a nuestras oficinas centrales a partir del 5 y hasta el 15 de mayo a más tardar para firmar tu declaración. Es muy importante que consideres el pago de impuestos que deberemos efectuar como se te informo en el anterior comunicado.

Recuerda que nuestro compromiso por buscar el menor impacto económico legalmente posible se mantiene pero debes corresponder con tu participación en tiempo y forma para evitar complicaciones; esta extensión de tiempo también nos da el beneficio de contar con una quincena más (15 de mayo), para poder cubrir por completo el importe a pagar de nuestra declaración.

Realicemos un esfuerzo en conjunto y tratemos de concluir con este proceso entre el 15 y 20 de mayo

Recibe un cordial saludo.

Administración y finanzas

Y aunque persuadir y manipular en apariencia son sinónimos y tienen un punto semántico en común porque significan **convencer**, la diferencia radica en la intención y la actitud que ejerzamos al utilizarla. Al menos eso nos demuestra el concepto que nos da Jorge O. Fernández, con el que coincido tácitamente en que “En la persuasión se persigue la ganancia mutua (un vendedor tratará de persuadir a su cliente para que le compre su producto o servicio). Éste ganará con la transacción, y el comprador con las bondades que el producto o servicio le proporcione (ganar-ganar). En la manipulación sólo gana el que convence (ganar-perder)”³².

En conclusión, un mensaje será apropiado si por **su formato, por quién emite el mensaje, o medio seleccionado**, puede obtener los resultados buscados.

El objetivo del mensaje al comunicarlo debe ser coherente con el público a que se destina y el interés que suponemos despertará el tema. Un ejemplo relacionado con el trabajo aquí expuesto es la Normatividad ISO 9001:2008 que tendrá que describir los beneficios de su uso VS la forma de llevar las cosas hasta la fecha de su conocimiento. Así que será necesario presentarlo en un documento impreso y oficial para despertar el interés del lector u oyente. Eso, sin omitir que en algunas ocasiones convendrá mezclar varios medios como la palabra, los impresos, los

³² Fernández. O. Jorge. *Persuasión Profesional*.
http://www.oratoria-online.com.ar/libro_persuasion1.html

correos electrónicos, etc., haciendo explícita la conducta esperada: "A partir de hoy debemos actuar de tal y tal manera".

Por eso es fundamental para cualquier negociador profesional, comprender que no es lo mismo comunicación que persuasión.

Si queremos persuadir de forma efectiva, debemos convertirnos en buenos comunicadores y utilizar la comunicación persuasiva, dentro de la organización.

No debemos olvidar que la comunicación se da siempre dentro de un **contexto**, de modo que **el significado de un mensaje depende de quién sea el emisor, cuándo y dónde lo emita, con qué intención lo haga, qué código y qué medio o canal utilice, quién sea el receptor, cuál sea su estado de ánimo en el momento de recibir el mensaje, en qué grado conozca el código y el contexto.**

Resulta evidente que la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones como INTE, y como dice Andrade "...si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación"³³. Los procesos que se desarrollen en la organización, van a requerir que se comuniquen en paralelo al personal, en consecuencia, todos los miembros INTE tienen la responsabilidad de mantenerse en comunicación para lograr el desempeño de

³³ Andrade, Horacio... **Hacia una definición de la comunicación organizacional.** En Fernández Collado, Carlos. **La comunicación en las organizaciones.** México: Trillas1991. Pág.30

cualquier función y esto se ve reflejado en los **procedimientos que se registran normalmente en sus Sistemas de Calidad**, que permiten identificar las tareas mínimas obligatorias que deben llevar a cabo los responsables de la función y que son comunes en la mayor parte de las organizaciones.

En el caso práctico de INTE, se puede identificar que hubo un trabajo de comunicación interna basado en los 4 criterios que Lionel Bellenger utiliza en su obra *La Persuasión*, “Para producir una comunicación persuasiva sana, el “persuasor” no debe contar sino *consigo mismo* y con la *libertad* de elegir de su interlocutor o de su auditorio”³⁴.

Estos criterios se conocen como las 4C y se basan en el “libre albedrío y, por vía de consecuencia, como condiciones para la comunicación persuasiva, cuatro criterios: **la credibilidad, la consistencia, la coherencia y la congruencia...**”³⁵, las cuales fueron utilizadas para educar las mentalidades de los colaboradores en la comunicación interna y la comercial.

Cabe mencionar que no toda comunicación persigue la persuasión como objetivo, ni toda negociación lleva como componente la persuasión. En los negocios por ejemplo, es importante dominar la comunicación, pero las habilidades persuasivas son decisivas en dicho campo, como lo veremos en el siguiente tema.

³⁴ Bellenger, Lionel. *La persuasión*. Edit. Fondo de Cultura Económica. Pág.108

³⁵ Idem. Pág. 108

2.4 La Negociación en los Procesos Comerciales relacionados con el Cliente.

Tal como se mencionó anteriormente, no toda negociación lleva como componente la persuasión, sin embargo, actualmente, las relaciones comerciales tienen como reto el establecer una comunicación que se ha vuelto sumamente compleja, es más, la globalización en los negocios nos obliga a estar al día con las características de las diferentes culturas, giros, niveles sociales y demás puntos que hay que tomar en cuenta para ser asertivos en la comunicación y convertirla en el corazón de la negociación.

Si el negociador no puede expresar clara y adecuadamente su oferta de servicio, o si por el otro lado, el cliente no puede comunicar sus necesidades, o no se “siente escuchado”, les será simplemente imposible llegar a su objetivo. Toma tal grado de importancia este tema, que hasta a sido considerado en la Normatividad NMX-CC-9001-IMNC-2008 dirigida a los Sistemas de gestión de la calidad, como se menciona en el punto 7.2, donde se establecen claramente los Procesos relacionados con el Cliente³⁶, debido a que es necesario cubrir todos los requisitos de un cliente y su constante comunicación.

³⁶ IMNC. *Norma Mexicana del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. 2a. Edición. Noviembre 2008. Pág.8*

Por lo tanto, el proceso de negociación se vuelve crucial actualmente, para cuidar y mantener cualquier Organización en el rumbo de la Calidad y su respectiva rentabilidad.

El proceso de comunicación ayuda a convertir los requisitos del cliente en acciones concretas y evita que se presenten conflictos al permitir que se expongan las posturas de cada parte y llegar a acuerdos y compromisos establecidos en contratos o documentos que los avalen.

En el caso específico de INTE, se utilizó el proceso de negociación, reforzado por las 4 C's de Bellenger, "para que un mensaje gane en eficacia de persuasión sana, debe responder a cuatro criterios: ser creíble, ser coherente, presentar cierta consistencia y ser congruente"³⁷.

Y la forma en que INTE puede asegurar que se cumpla dicho proceso es la búsqueda de la Certificación de sus Procesos y obviamente que incluyan las Relaciones Comerciales con el Cliente, cumpliendo de la siguiente forma:

³⁷ Bellenger. Ob. Cit. Pág.111

a) Credibilidad: La Normatividad se vuelve en el testimonio reconocido a nivel internacional de que sus servicios son confiables, comprometiendo así, al “persuasor” con *el dominio de la prueba*, como diría Bellenger³⁸.

b) Coherencia: Aquí “el “persuasor” entra en el orden de la demostración, de la lógica y de la argumentación.”³⁹, a través del discurso que maneja para ofrecer sus productos/servicios, como lo indica su Carta-Presentación⁴⁰.

c) Consistencia: Aquí “el “persuasor” da pruebas de consistencia cuando hay una continuidad en sus palabras, cuando lo que dice hoy no se opone a lo que decía ayer.”⁴¹. En este caso, INTE cumple la promesa inicial, a través de **indicadores** que se le presentan al cliente de forma mensual y que reflejan el Nivel del servicio comprometido, los cuales también son Certificados a través de la Normatividad.

d) Congruencia: “Por congruencia entendemos todo lo que va a conferir pertinencia, adecuación a la comunicación persuasiva en tres planos: 1) el individuo al que apunta la influencia; 2) la situación en la cual se inscribe la influencia; y 3) la actitud propiamente dicha del “persuasor”⁴². La forma en que INTE aplica la congruencia en este caso, es a través de lo que sus clientes esperan, como: 1) Que el Cliente sienta un trato como único y especial; 2) Otorgar el servicio en tiempo y forma comprometidos y 3) Con la seguridad de hacer válida la garantía de un servicio de Calidad.

³⁸ Idem Pág.111

³⁹ Idem Pág.111

⁴⁰ INTE. *Carta de Presentación*. Documento interno. 2009. Consultar Capítulo 1.

⁴¹ Bellenger. Ob. Cit. Pág.116

⁴² Bellenger. Ob. Cit. Pág.116

2.5 La Necesidad de cumplir con Relaciones Comerciales de Calidad en beneficio del cliente.

Como se mencionó en los anteriores puntos, hoy en día, la Calidad se ha convertido en una decisión estratégica de la Organización para mantenerse en el mercado y esta influenciada precisamente por el entorno globalizado, por las necesidades que cambian constantemente y para homogenizar la forma de entrega de los servicios, que garantice la entrega comprometida, sin depender de las personas que lo otorguen o su estado de ánimo.

Para **Philip B. Crosby** la calidad es “el cumplimiento de los requisitos del usuario o cliente. Para ello se deben prevenir los problemas, puesto que para él no deberá de existir la evaluación, ya que se deben trabajar de la manera en que fueron concebidos; es decir hacerlo bien desde la primera vez”.⁴³

Según **Kauoru Ishikawa** “La verdadera calidad es la que cumple con los requisitos de los consumidores; practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”⁴⁴.

⁴³ Anda, Gutiérrez Cuauhtémoc, *Administración y Calidad*. Edit. Limusa. Pág. 121

⁴⁴ Idem Pág. 121

La forma que INTE encontró para proceder en la homogenización de la Negociación de un servicio, fue a través del enfoque basado en procesos que regula la Norma ISO 9001, por lo que esta Organización se esforzó y logró la Certificación desde el 2003, sin embargo en este año el enfoque “se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar **la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos**”⁴⁵.

Para INTE, ha sido de suma importancia contar con un modelo de Calidad dentro de la organización, porque de esta manera se pueden visualizar todos los procesos involucrados en el Sistema de Calidad y por ende, fundamental para ejecutar una negociación eficiente y eficaz.

A continuación se presenta uno de los primeros modelos que utilizó INTE para su Sistema de Calidad, donde se muestra de manera general que el proceso siempre inicia con el Cliente y se finaliza con el mismo, por ende desde un inicio es importante considerar una eficiente negociación, ya que de ello dependerá, toda la parte central de la realización del servicio, es decir, si se sabe que necesita el cliente, el éxito tiene grandes probabilidades de existir.

⁴⁵ IMNC. Ob. Cit. Pág.



En conclusión, confirmamos que no toda comunicación tiene como objetivo la persuasión, ni toda negociación busca la persuasión, sin embargo, **las habilidades persuasivas son decisivas en la negociación.**

No obstante, reconocemos que la implementación de herramientas que hizo INTE, funcionaron para que la información circule en los diversos niveles y cumpla con una

comunicación efectiva dentro de la organización, apoyándose en los 4 criterios que Lionel Bellenger utiliza en su obra *La Persuasión*⁴⁶.

Dichos criterios, también fueron tomados por la Gerencia Comercial par llevar a cabo Negociación en los Procesos Comerciales relacionados con el Cliente, con la finalidad de lograr la total satisfacción, mediante el cumplimiento de sus requisitos, los cuales fueron:

- a) Credibilidad
- b) Coherencia
- c) Consistencia
- d) Congruencia

Y reitero que, comprender las teorías de la persuasión, la comunicación organizacional y la relación que pueda establecerse entre éstas, permitirá alcanzar un liderazgo, durante las negociaciones que se puedan lograr en cualquier empresa.

Y para ver un ejemplo concreto, en el siguiente capítulo, podremos ver los Diagramas que INTE presentó para lograr una Certificación de su enfoque basado en procesos, que garantice una Relación de Calidad en las negociaciones con el Cliente.

⁴⁶ Bellenger. Ob. Cit. Pág.111

Capítulo 3. Proceso para la Certificación ISO 9001:2008

(Procesos Relacionados con el Cliente) en INTE

La serie de normas de sistemas de calidad ISO 9000, se ha convertido en un requisito para hacer negocios en el ámbito nacional e internacional; por ello y teniendo en mente mantener a INTE, Innovación y Soluciones como una empresa competitiva, la alta Dirección de la Organización decidió, en apego a la norma ISO-9001:2008, diseñar, desarrollar, implantar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad, que garantice la calidad de sus servicios de acuerdo con los requisitos del cliente.

Con ello, se busca cumplir con el objetivo de que todos los factores técnicos, administrativos y humanos estén bajo control, de forma que se puedan prevenir las no conformidades de calidad y corregir las mismas, pero de forma planeada, disciplinada y sistemática; así, se alcanzará la confianza de los clientes, buscando asegurar el éxito y la permanencia de la empresa.

3.1 La Norma ISO 9001:2008

Considero conveniente, debido a su importancia en este trabajo, conocer algunos conceptos fundamentales como el significado de la Norma ISO 9001:2008 y dónde nació:

ISO, son las iniciales de la Organización Internacional para Estandarización (International Organization for Standardization, tomada de la palabra Griega "ISOS")

que significa *Igual*); la cual es una federación mundial de organismos nacionales de estandarización que fue fundada en 1946.

Con base en Las normas ISO-9000 fueron publicadas a partir de 1987. En 1990, la Dirección General de Normatividad (en México) publicó la adaptación de las normas ISO 9000 en una serie de normas como las **NMX CC**.

Las normas ISO 9000 fueron revisadas en 1994 para su adecuación y en México se publicaron en 1995 a través del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC), el cual cuenta con el Registro No. 002 como Organismo Nacional de Normalización (ONN)⁴⁷.

En la revisión de la norma del año 2000, la familia de normas ISO-9000 consideró las siguientes normas principalmente:

ISO-9000. Sistemas de Gestión de la Calidad –Fundamentos y vocabulario.

ISO-9001. Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos

ISO-9004. Sistemas de Gestión de la Calidad – Recomendaciones para la mejora del desempeño.

Dicha revisión reflejó la práctica



Certificado ISO 9001:2000

⁴⁷ IMNC. Op. Cit. Nota 15

evolutiva de la administración de la calidad, pero conserva los elementos esenciales de la versión de 1994.

En el caso específico de INTE, se preparó y capacitó para cumplir con la Norma ISO 9001 en su versión 2000, logrando su Certificación en el 2003 y renovándola en 2006, logrando así un reconocimiento a nivel mundial en los servicios que otorga actualmente. Cabe mencionar que el período de validez de la certificación es de 3 años durante en los cuales llevan a cabo auditorias de seguimiento, (cada seis meses) que permiten registrar la **Mejora Continua**.

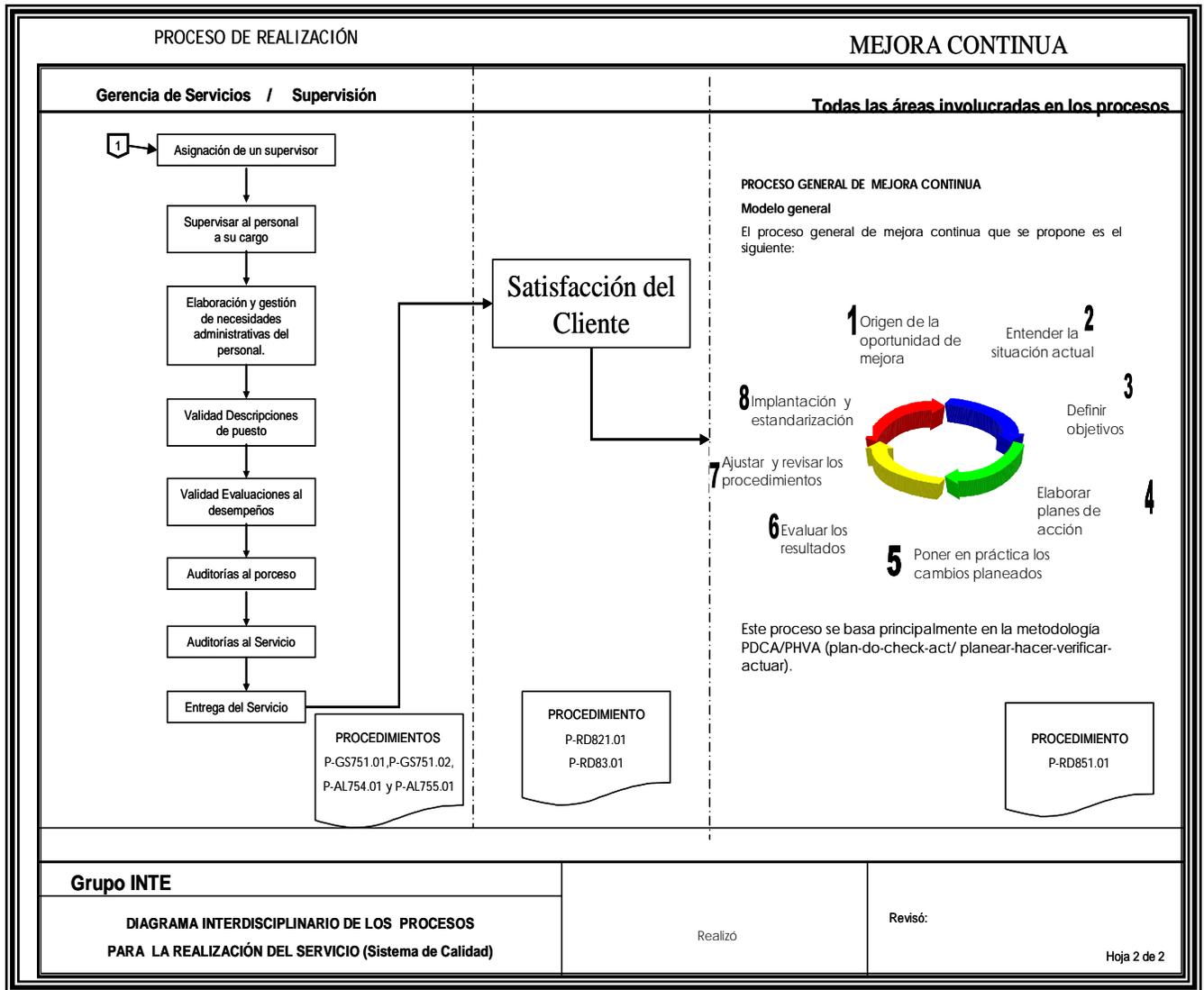
Actualmente la Norma NMX-CC-9001-IMNC-2008, mejor conocida como: **ISO 9001:2008**, tiene como principal objetivo el controlar los procesos que repercuten en la realización del servicio y su eficacia, con la finalidad de verificar que cumplan con los requisitos solicitados, pero con especial atención en el enfoque al cliente.

Sin embargo, obtener una certificación ISO-9000 no es un requisito legal; no obstante, ha llegado a convertirse en un requisito para poder ingresar al mercado nacional e internacional, dónde la base fundamental⁴⁸ del vocabulario se basa en:



⁴⁸ IMNC. *Norma ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad- Requisitos NMX-CC-9000-IMNC-2000.*

A continuación, presento un Modelo de interrelación proporcionado por INTE, donde podemos apreciar la importancia que tiene la información contenida en la documentación referida, así como los procedimientos que se refieren a las necesidades de cumplimiento del o los requisitos de la norma.



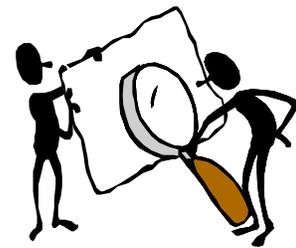
Modelo de Interrelación INTE⁴⁹

⁴⁹ INTE. *Modelo de Interrelación INTE*. Manual Operativo. Documento interno, 2009.

El gráfico anterior nos ayuda a visualizar de manera general cómo se debería considerar un modelo de la Calidad en dónde se incluye el cumplimiento de los requisitos de la norma de Calidad ISO 9001.

Especificación 5.2 de la Norma: Enfoque al Cliente

Este requisito menciona que: “La alta dirección debe asegurarse que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (véase 7.2.1 y 8.2.1).”⁵⁰



Para cumplir este punto es de suma importancia la participación de la alta dirección, para que las organizaciones conozcan qué solicita el cliente y por ende, **la difusión de los requisitos de la negociación establecida cobra suma importancia**, ya que se espera que todos los integrantes de la Organización trabajen para superar las expectativas esperadas.

En el caso de la organización que estamos estudiando, encontramos que tiene un sistema llamado **SCD** (Sistema de Control de Documentos), que les permite controlar

⁵⁰ IMNC. *Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.* 2a. Edición. Noviembre 2008.
Pág.4

e identificar los requisitos solicitados en cada proyecto, los cuales podemos observar en el Anexo 6 para ejemplificar este comentario.

3.2 Requisito 7.2 de la Norma: Procesos Relacionados con el Cliente

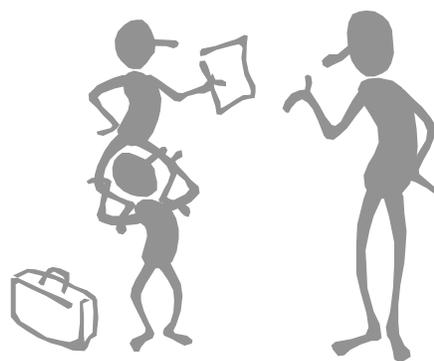
Este punto de la normatividad esta enfocada completamente a la satisfacción del cliente y su correcta comunicación, de tal forma que en su punto **7.2.1**

Determinación de los requisitos relacionados con el producto, menciona que:

“La organización debe determinar:

- a) los requisitos especificados por el cliente...
- b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios...
- c) los requisitos legales...
- d) cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.”⁵¹

Por lo tanto, una vez entablada la negociación, es muy importante determinar con las áreas de la organización involucradas, cuál será el alcance de los requisitos establecidos, tanto para ejecutar el servicio, como para lograr su correcto cumplimiento; para ello, se pueden contemplar procedimientos documentados, en los que se manifiesten las relaciones con el cliente y la venta de



⁵¹ Idem. Pág. 8

productos o servicios. Éstos pueden indicar los lineamientos a seguir para determinar los requisitos especificados, incluyendo los que se refieren a las actividades de entrega y los establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso previsto. En dichos procedimientos, también pueden incluirse los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, así como cualquier requisito adicional determinado por la organización.

Usualmente, la documentación de los requisitos del cliente es responsabilidad del encargado de la negociación.

Al cumplir con esa responsabilidad, también se cumple con el punto **7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto** que dice:

“La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente...”⁵²

Aquí es de suma importancia elaborar las evidencias necesarias para que se establezca de manera específica y real qué información se va a considerar para la realización del servicio y el cumplimiento de sus especificaciones; para lograrlo, se pueden establecer procedimientos, instructivos o diagramas que eviten de una

⁵² Idem. Pág. 9

manera metódica, que se incurra en desviaciones y provoquen una no conformidad, al mismo tiempo, es necesario mantener la comunicación constante con los clientes durante la realización de los procesos para que estén informados sobre el avance de los mismos, como lo indica el punto 7.2.3 que dice:

“7.2.3 Comunicación con el cliente:

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

- a) la información sobre el producto,
- b) las consultas, contratos o atención de pedidos...
- c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas”.⁵³

Para cumplir con el requisito de la comunicación con el cliente, INTE se ha preparado con varios medios como son:

- Reuniones de intercambio de información para establecer las características del producto/servicio (registradas en minutas).
- Cotización de los servicios.
- Establecimiento de contratos
- Encuestas de Satisfacción
- Registro de quejas

Todo lo anterior es auditado por el Representante de la Dirección a través de indicadores que registran el nivel de servicio y su mejora continua.

⁵³ Idem. Pág. 9

3.3 Cumpliendo con el punto 7.2 de la Norma ISO 9001:20008

Con el propósito de cumplir con los requisitos para certificarse, INTE desarrolló un Manual de Calidad con la finalidad de:

- Comunicar la política de calidad, los procedimientos documentados e instructivos del sistema de calidad.
- Describir e implantar el sistema de calidad.
- Proporcionar las bases para auditar el Sistema de Calidad.
- Demostrar el cumplimiento del sistema de calidad con la norma NMX-CC-9001-IMNC-2008 (ISO-9001)
- Demostrar el cumplimiento del sistema de calidad con los requisitos de calidad en condiciones contractuales.

Y así cumplir, no sólo con los puntos que atañen específicamente este trabajo, sino todos los criterios aplicables de la norma ISO-9001:2008 (con excepción de los requisitos 7.3 Diseño y Desarrollo y 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio, que no aplican por el tipo de servicio), solicitados por el IMNC.

En el caso específico del cumplimiento de los requisitos Relacionados con el Cliente, INTE desarrolló un proceso para asegurar que la comunicación fuera eficaz y eficiente; así como cubrir las necesidades y expectativas del cliente, y por último,

medir el nivel de satisfacción en el servicio requerido; dicho proceso se presenta en el siguiente gráfico:

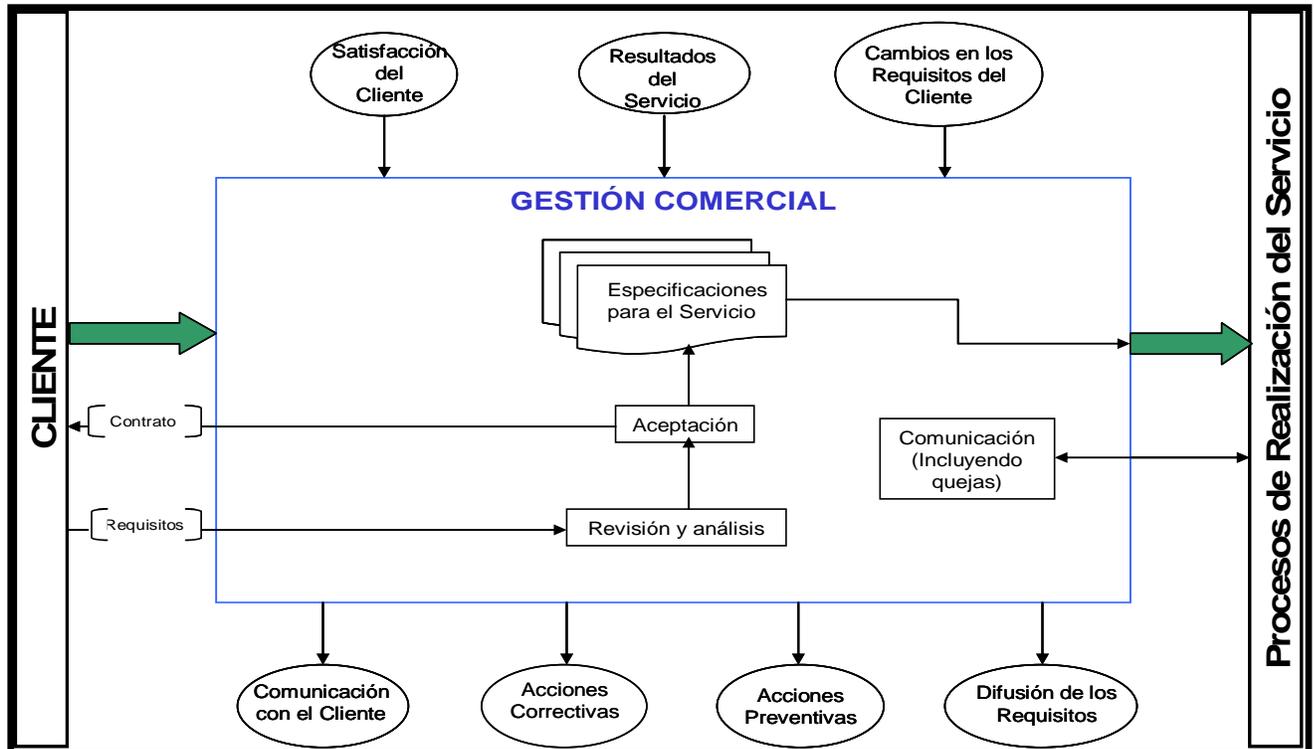


Gráfico: Proceso de Gestión Comercial⁵⁴

El responsable directo del establecimiento, documentación, implantación y seguimiento de este proceso es el encargado de la **Gerencia Comercial**, quien adicionalmente, a través del control adecuado, establece las bases para el mejoramiento continuo de su aplicación.

⁵⁴ INTE. Proceso de Gestión Comercial. Manual de Calidad. Documento interno, 2009

Cabe mencionar que las actividades que se realizan para completar este proceso, están debidamente clasificadas y relacionadas con los indicadores, procedimientos, diagramas y registros, en el Proceso de Gestión Comercial que se muestra en Diagrama Interdisciplinario: D-O1-01, mostrado en el Anexo 5, dichas actividades son:

1. Contacto con el cliente
2. Captación de requisitos
3. Revisión y análisis
4. Evaluación de la capacidad
5. Cotización al cliente
6. Negociación
7. Aceptación
8. Acuerdo contractual
9. Definición de especificaciones
10. Difusión
11. Verificación de entregas
12. Revisión de los resultados del servicio
13. Comunicación con el cliente

Como se observa en la serie de actividades⁵⁵ que se muestran en el Anexo 5, explican la forma de llevar a cabo la realización del Proceso de Gestión Comercial,

⁵⁵ Idem

paso a paso y con la descripción de quién hace qué, las responsabilidades, los puntos de control y hasta los documentos de referencia para una mejor ubicación.

Esto refuerza que, tanto **la Negociación** (actividad 6), como **la Comunicación con el Cliente** (actividad 13), que están descritas en la lista anterior, tienen especial relevancia debido a que son piezas fundamentales y por lo tanto, están sujetas a medición y evaluación, con el objetivo de mantener un nivel de calidad certificado.

A continuación revisaremos cuáles son los pasos para que la Certificación sea otorgada:

3.4 Proceso de Certificación

Considerando que la nueva versión de ISO 9000 (2008) tiene la visión de adecuar los procesos de operación y cubrir satisfactoriamente los requisitos y especificaciones contratados, (o sea, el enfoque es construir y mejorar), entonces se busca el medio que garantice la satisfacción del cliente; y es precisamente ese el espíritu que adoptó INTE para orientar todos sus esfuerzos en la entrega de servicios de excelencia, con las consecuencias que implica tal compromiso.

Por estas razones, se presenta la trayectoria que llevó INTE para participar en la auditoria que le da por respuesta una recomendación ante el NMX CC para la Recertificación, iniciando con:

1) Los Requisitos.

“La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma mexicana”⁵⁶. En el caso de INTE, plantea en su Manual de Calidad el uso del **enfoque basado en procesos** como el del **enfoque de sistema para la gestión**, los cuales son dos de los ocho principios de gestión de la calidad que han servido de base para el desarrollo, implantación y seguimiento del **Sistema de Gestión de la Calidad SC-INTE**, del cual forma parte esencial de su **Manual de gestión de la calidad (MC-INTE)**⁵⁷.

Dicho Manual debe incluir la razón social, el alcance, número de revisión, fecha de publicación y la descripción de los elementos que se aplican, como a continuación nos permite presentar INTE:

Sección	DESCRIPCIÓN
I	Introducción
II	Propósito y alcance
III	Datos e Historia de la empresa
IV	Misión, Visión y Política de Calidad
V	Principios del Sistema de Calidad
VI	Procesos de la organización y su interrelación
VII	Control de revisiones
VIII	Control del manual

⁵⁶ IMNC. *Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.* 2a. Edición. Noviembre 2008. Pág. 2

⁵⁷ INTE. *Manual de Calidad*. Documento interno, 2009.

4 Sistema de Gestión de la Calidad		
4.1		Requisitos Generales
4.2	4	Requisitos de la documentación
	4.2.1	Generalidades
	4.2.2	Manual de Calidad
	4.2.3	Control de los documentos
	4.2.4	Control de los registros

5 Responsabilidad de la dirección		
5.1		Compromiso de la dirección
5.2		Enfoque al cliente
5.3		Política de la calidad
5.4		Planificación
	5.4.1	Objetivos de la calidad
	5.4.2	Planificación del Sistema de Gestión de la
5.5		Responsabilidad, autoridad y comunicación
	5.5.1	Responsabilidad y autoridad
	5.5.2	Representante de la dirección
	5.5.3	Comunicación interna
5.6		Revisión por la dirección
	5.6.1	Generalidades
	5.6.2	Información para la revisión

	6	Gestión de los recursos
6.1		Provisión de los recursos
6.2		Recursos Humanos
	6.2.1	Generalidades
	6.2.2	Competencia, toma de conciencia y formación
6.3		Infraestructura
6.4		Ambiente de trabajo

	7	Realización del producto
7.1		Planificación de la realización del producto
7.2		Procesos relacionados con el cliente
	7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto
	7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto
	7.2.3	Comunicación con el cliente
7.3		Diseño y Desarrollo (<i>No aplica</i>)
	7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo
	7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
	7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo
	7.3.4	Revisión del diseño y desarrollo
	7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo
	7.3.6	Validación del diseño y desarrollo.
	7.3.7	Control de los cambios del diseño y desarrollo
7.4		Compras
	7.4.1	Proceso de compras
	7.4.2	Información de las compras
	7.4.3	Verificación de los productos comprados
7.5		Producción y prestación del servicio
	7.5.1	Control de la producción y prestación del servicio
	7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la

7		Realización del producto
	7.5.3	Identificación y trazabilidad
	7.5.4	Propiedad del cliente
	7.5.5	Preservación del producto
7.6		Control de los dispositivos de seguimiento y medición

		8 Medición. análisis v mejora
8.1		Generalidades
8.2		Seguimiento y medición
	8.2.1	Satisfacción del cliente
	8.2.2	Auditoria interna
	8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos
	8.2.4	Seguimiento y medición del producto
8.3		Control del producto no conforme
8.4		Análisis de datos
8.5		Mejora
	8.5.1	Mejora continua
	8.5.2	Acción correctiva
	8.5.3	Acción preventiva

Con este contenido, INTE logrará que todos los factores técnicos, administrativos y humanos estén bajo control, de manera de prevenir las no conformidades de calidad y corregir las mismas de forma planeada, disciplinada y sistemática.

Con ello y a través de la satisfacción, se afianzará la confianza de los clientes, como una forma de asegurar el éxito y la permanencia de la empresa en el mercado.

2) Solicitud de Certificación

Después de que una empresa toma la decisión de certificarse, y en el caso de INTE de Recertificarse, viene una serie de pasos para concretar este trámite, como son:

La Planeación. La cual consiste en confirmar el período de término de la Certificación anterior, que en el caso de INTE llegó a su fin en junio de 2009 y luego revisar las actualizaciones que se presentan o las modificaciones que apliquen para el siguiente periodo. Recordemos que cada Certificación tiene una vigencia de 3 años.

A continuación se define si se continúa o no con la **Organización** que anteriormente auditó y certificó a la empresa, buscando siempre la mejor opción en reconocimiento nacional e internacional. En el caso de INTE la empresa elegida ha sido la firma suiza Société Générale de Surveillance (SGS), a través de su representante en México: SGS de México, S.A., desde el 2003.

Después se iniciarán con las **Auditorías Internas** (como lo ha sido de forma semestral desde el 2003), para verificar que estén completos todos los documentos y registros relacionados con el Manual de Gestión de la Calidad, los Procedimientos,

los Registros, Instructivos, Indicadores y la metodología necesaria que permita detectar puntos de mejora, desviaciones, etc. Todo esto le da pauta a la alta dirección para tomar la decisión final sobre el cambio de edición (2008) en la normatividad.

El siguiente paso será la **Auditoría de tercera parte**, como se le conoce en el argot de las normas de calidad, y la Resolución final, que implica el resultado y en el caso que aplique, la entrega de **la Certificación**, los cuales se desarrollan en los siguientes numerales.

3) Auditoría

Después de que se definió la empresa Auditora, la cual debe contar con los reconocimientos y permisos necesarios, avalados por las instituciones reguladoras para este tipo de acreditaciones, el encargado de la Gestión de Calidad de la empresa y Representante de la Dirección inicia con los trámites administrativos. Veremos ahora los pasos que siguió el Representante de la Dirección de INTE para tal efecto:

- a) Se le envió la Solicitud de Certificación y se contestó un cuestionario a **SGS** (empresa auditora) para que evaluara si INTE era candidato o no para la Certificación, que consta de 3 cuartillas, como a continuación se presenta:



CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN / MANAGEMENT SYSTEMS CERTIFICATION
CUESTIONARIO / QUESTIONNAIRE

Por favor contestar detalladamente este cuestionario y anexe cualquier otro tipo de información relevante que describa el ramo de operación de la compañía, así como del correspondiente alcance a certificar. Por ejemplo: Folletos comerciales de la Compañía o material publicitario.
Please complete this questionnaire in detail and attach any relevant supporting information describing the Company's scope of activities, e.g. Company brochures or publicity material.

Una vez recibido el cuestionario completo, SGS S&SC preparará una propuesta de servicios, indicando los costos de auditoría y tiempo necesarios para llevar a cabo la misma.
On receipt of the completed questionnaire, SGS Systems and Services Certification will prepare and submit proposals detailing assessment fees and arrangements.

Favor de retransmitir este cuestionario a SGS S&SC (ver la dirección en el pie de página).
Please return to SGS Systems and Services Certification (see user for address).

1) DATOS GENERALES / General Information

Nombre de la Compañía / Company Name:	
Life, Innovación y Soluciones S. de RL de CV	
Dirección / Address:	
Obispo Municipal #737, Col. del Valle CP 03100	
Teléfono(s) / Telephone No.:	Fax No.:
11 07 70 00	11 07 70 00 ext. 175
E-mail:	R.F.C.:
octavio.sanchez@inite.com	115080414AB7
Domicilio Fiscal:	
Prolongación Petay #876, Col. Residencial Emperadores, CP03320	
Representante de la Gerencia (Contacto) / Management Contact:	Puesto / Position:
Octavio Sanchez Ponce	Representante de la Dirección.
Nombre del Director General / Name of Managing Director:	
Yadira Vergara Bautista	

2) ANTECEDENTES / Background

Actualmente utiliza usted algún otro servicio de SGS? Do you currently use other SGS services?	Sí / Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es afirmativa por favor especifique qué servicio / If yes, please specify which one.	Certificación en ISO 9001:2008 vigente hasta Sep. 2009
¿Por favor indique si su compañía tiene algún otro certificado o aprobación por parte de otro Organismo de Certificación? Please list Company past and approved projects or other certifications/ audits? If yes, please list.	
¿Cómo se enteró de SGS S&SC? How did you hear of SGS Systems and Services Certification?	Anuncios / Advertisements <input type="checkbox"/> Exposiciones / Exhibitions <input type="checkbox"/> Referencia de un Cliente / Reference of a customer <input type="checkbox"/> Referencia de otro Cliente / Reference of another Customer <input type="checkbox"/> Otro medio / Other <input type="checkbox"/>

SGS de México SA de CV, Systems & Services Certification, Av. 19, Milenio 88-27100 Cu. Agrícola Pls. CP.11200 | (52) 95 6382100 | (52) 95 6382192 | www.iso.org
Mexico 9130002000000000



3) SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN / Request of Certification Services

¿Bajo qué estándar requiere su organización ser certificada? / To which standard are you intended to obtain registration?		ISO 9001:2000 <input type="checkbox"/>	VDA 6.1/6.2 <input type="checkbox"/>
		QS9000 <input type="checkbox"/>	TS 16949 <input type="checkbox"/>
		Otro: ISO 9001:2008	
Por favor describa el alcance de la certificación / Please describe the scope of registration		Servicios Outsourcing Servicios de Computo (Prev. y Correct.), Reparación a nivel comp. de equipo	
IMPORTANTE: La información proporcionada será empleada para definir el alcance del registro de su compañía, mismo que aparecerá en el formato de su certificado / IMPORTANT: The information provided will be used to define your Company's scope of registration and will appear on the Assessment Schedule which accompanies your Certificate.			
Por favor describa los productos/ servicios incluidos dentro del alcance de la certificación (utilice otra hoja en caso de ser necesario) / Please list the products/ services included in the scope of certification (Use a separate sheet if necessary) :			
Por favor anexe el diagrama de flujo de los procesos a certificar que incluya el número de empleados por proceso / Please attach the processes included in the scope to be certified and the number of employees involved in each process.			
Cuál es el total de empleados de su compañía, o grupo a ser registrados? (Sólo empleados involucrados en actividades del alcance de certificación) / What is the total number of employees in the Company, or Group Company to be registered? (Only the employees under the activities of the scope)			
¿Total de personal en Diseño? / Total in Design?		¿Total de personal en actividades de manufactura o servicio? / Total in Manufacture and Service activities	
¿Número de empleados en operaciones? / Number of operational employees?		¿Número de empleados administrativos? / Number of administrative employees?	
¿Número total de empleados que realizan las mismas actividades? / Number of total employees carrying out repetitive activities?		No. total de turnos? / Total Number of Shifts?	1
Número de empleados por turno/ Number of Employees for Shift	1	2	3
Indique la dimensión de las instalaciones a certificar y su complejidad/ Please indicate the size and complexity of the facilities to be certified	Alta / High	Media / Medium	Baja / Low
	Dimensión/ Size_m2/Hectáreas _____		
Por favor indique si existen operaciones o servicios llevados a cabo por subcontratistas/ If there are any specialist operations or services carried out by a sub-contractor, please describe			

Fig.2 de3
RC03014
Rev3

Solicitud de Auditoría



4) SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN MULTISITIOS/ Request of Multi-site Certification

¿Existen actividades cubiertas en su alcance, que no se realicen en las instalaciones de la dirección a certificar, ejemplo: depósitos, bodegas u oficinas y que pretenda incluir en la certificación? / Are there any activities covered by your scope carried out away from the registration addresses, eg depot, warehouses sites or offices, which it is intended to include in the scope registration?	Si / Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Existen sitios temporales que estén siendo parte de las actividades y que posteriormente dejen de ser parte de la certificación? Si aplica anexar lista de sitios / Are there any temporary sites that are being part of the activities and that in the future will not be part of the certification? If you submit evidence when Yes.	Si / Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es afirmativa, por favor describa las actividades realizadas en cada sitio y las correspondientes direcciones; indique por favor el número de empleados en cada sitio (utilice otra hoja en caso de ser necesario) / If your answer is affirmative please describe in appropriate sites a business plan if necessary.	
¿Solicita su organización una certificación multisitios (varias plantas u oficinas con el mismo alcance)? / Are you applying for a Multisite registration?	Si / Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Si usted desea incluir otros sitios en la misma certificación, por favor indíquelos / If you wish to include other sites in the same registration, please indicate below.	
Localidad 2 / Site 2:	No. de empleados / Number of Employees:
Dirección / Address:	
Actividad ó Alcance de la certificación / Activity Scope of Registration:	
Continúe en una hoja por separado si es necesario / (Continue on a separate sheet if necessary)	

5) SOLICITUD DE EXTENSIÓN O CAMBIOS AL ALCANCE / Request of Extension or Changes to Scope

Si su compañía está registrada con SGS S&SC y lo que desea es una extensión del alcance, por favor anote el número del Certificado / If your Company is already registered with SGS Systems and Services Certification and you are applying for an extension to your current scope, please indicate below.	
Por favor describa el tipo de extensión requerida / Please describe the type of extension requested.	Técnica / Technical <input type="checkbox"/> Geográfica / Geographical <input type="checkbox"/>
Con qué estándar está actualmente certificada su organización / To which standard is your company currently certified?	
Por favor describa el nuevo alcance de su certificación / Please describe the new scope of registration.	
No. de Empleados considerados en la extensión / Number of employees considered in the extension.	
No. Empleados por turno / Number of employees per Shift.	

6) DATOS DE LA PERSONA QUE LLENÓ ESTE CUESTIONARIO / Information of the person who completes this questionnaire

Puesto en la Compañía / Position in Company	
Nombre / Name	Firma / Signature
Fecha / Date	

ING1003
EDICIÓN
Rev3

Solicitud de Auditoría

b) Cuando la empresa certificadora acepta realizar el trámite al aspirante, procede a enviarle un documento con la fecha programada para llevar a cabo la Auditoría.

Para cubrir este punto, INTE (a través de su representante) aceptó previamente la cotización por el servicio, que incluye los costos por:

El Registro de Acreditación ante la EMA (Entidad Mexicana de Acreditación, A.C.).

La Auditoría de Recertificación Fase I; que implica la revisión y evaluación de toda la documentación del Sistema de Gestión que presenta la empresa auditada; esto lo hacen para determinar el cumplimiento del estándar y apoyar en la preparación del auditor para la Fase 2 de la Auditoría; asimismo, puede ayudar a tomar acciones inmediatas ante alguna desviación que se haya identificado antes de la siguiente etapa.

La Auditoría de Recertificación Fase 2; que es la auditoría en sitio, en la cual se determina el cumplimiento entre el sistema documental y el estándar requerido.

Después, INTE procedió a enviar la Carta-aceptación, con la fecha programada para la Auditoría, como se muestra en el siguiente documento:

SGS

FAX

Para: INTE INNOVACIÓN Y SOLUCIONES S DE R.L. DE C.V.

Attn: Ing. Octavio Sanchez

Fax: 1107 7000

De: Nancy Becerril

Fecha: 22 de julio de 2009

Copias: Expediente

Total Páginas: 1

Asunto: **Recertification Stage 1 Audit**

ISO 9001:2008 - Quality Management System Certification

Urgente A revisión Comentarios Responder Distribuir

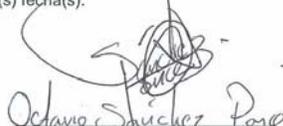
Estimado(a) Ing. Sanchez:

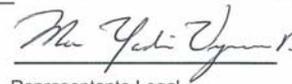
Aprovecho el presente para saludarle e informarle que el evento de referencia está programado para llevarse a cabo en la(s) siguiente(s) fecha(s):

Acepto:

31/07/2009

María Yodira Vergara B.


Representante de la empresa
Nombre y Firma


Representante Legal
Nombre y Firma

Con el propósito de confirmar su evento en nuestra agenda, le agradeceremos nos envíe este mismo fax con su nombre y firma de aceptación. Es importante que usted se tome unos minutos de su tiempo para asegurar que ésta fecha una vez confirmada, no será modificada, ya que por cuestiones del contrato que tenemos con su empresa, aplicarían las cláusulas de cambios y cancelaciones, y usted al firmar este documento está dando fe del acuerdo entre nuestras organizaciones. En caso de cancelación o posposición de la visita de auditoría, en un plazo menor a 30 días calendario a la fecha de ejecución de la visita, la organización se compromete a cubrir el 20%. En cuyo caso SGS procedería a una nueva reprogramación.

Finalmente, informamos a usted que las disposiciones de la Norma ISO 17021:2006, nos requieren informar a nuestros clientes del posible empleo de subcontratistas, para los trabajos en cuestión. Si bien para nuestra organización no es una práctica común, existen algunos casos en que recurrimos al empleo de subcontratistas, derivado de cargas operacionales en nuestra agenda de trabajo. Por favor tome nota de que dichos subcontratistas han sido apropiadamente calificados y registrados por SGS y que estos cumplen con nuestros códigos de confidencialidad y secrecía. En caso de que existiera algún inconveniente de su parte de esta disposición, mucho agradeceríamos sus comentarios por escrito.

Agradeciendo de antemano su atención al presente, quedo a sus apreciables órdenes.

Atentamente,

Nancy Becerril
Customer Care Specialist

SGS de México S.A. de C.V. | Systems & Services Certification | Av. Paseo de la Reforma No. 560 Colonia Lomas de Chapultepec | t (52) 55 3872100 | f (52) 55 3872182

FO-03-30C
Rev. 3

Member of the SGS Group (Société Générale de Surveillance)

Carta-Aceptación para que la empresa sea auditada

c) Auditoría. En esa ocasión, la empresa Auditora convoca a una reunión con el personal representativo de la empresa auditada y presenta un itinerario de los puntos a revisar con los horarios estimados y la distribución de los auditores.

En esta fase las conclusiones “se basan en muestras y evidencias, brindándole la oportunidad de demostrar una implementación efectiva de su sistema de gestión, control sobre sus procesos y el progreso alcanzado en la consecución de sus objetivos.”⁵⁸.

Al terminar la auditoria, se vuelve a convocar a otra reunión de “cierre” donde se presentarán los hallazgos detectados y se informará si puede aplicar o no la recomendación para la certificación.

4) Resolución Final

Al completar la Fase 2 de la Auditoria presencial, el auditor líder informará a través de un reporte detallado los resultados de la auditoria y los presentará en las oficinas de su empresa, con la finalidad de que un signatario⁵⁹ confirme la decisión.

En el caso de INTE, después de la junta de “cierre” se le otorgó el siguiente reporte, con la recomendación de que sea OTORGADA la certificación:

⁵⁸ SGS. *Cotización*. . Documento confidencia de INTE.

⁵⁹ Persona autorizada para firmar el Certificado.



Management System Certification/ *Certificación de Sistema de Gestión*
Audit Summary Report/ *Informe Concentrado de Auditoría*

Organization/ Organización:	INTE INNOVACIÓN Y SOLUCIONES S DE R.L. DE C.V.		
Address/Dirección:	Obrero Mundial # 237 Col. del Valle México Distrito Federal C.P.03100 entre Amores y Gabriel Mancera		
Standard(s)/ Norma(s):	ISO 9001:2008	Accreditation Body(s)/ Organismo(s) de acreditación:	EMA
Organization Applicable Standards/ Normas aplicables a la organización:	NA		
Representative/ Representante:	Q.B.P Octavio Sánchez octavio_sanchez@innte.com		
Site(s) audited/ Sito(s) auditado(s):	México DF	Date(s) of audit(s)/ Fecha(s) de Auditoría(s):	14 de agosto de 2008
EAC Code/ Código EAC:	33	NACE Code/ Código NACE:	72.50
No. of Employees/ Número de empleados:	40	No. of Shifts/ Número de turnos:	1
Lead auditor/ Auditor Líder:	Froylán De los Santos (FS)	Additional team member(s)/ Miembro(s) adicional(es) del equipo:	Carlos Espinosa (CE) Javier Quiñones (JO) Experto
This report is confidential and distribution is limited to the audit team, client representative and the SGS office/ Este informe es confidencial y su distribución se limita al equipo auditor, al representante del cliente y a la oficina de SGS			

1. Audit objectives/ *Objetivos de Auditoría:*

The objectives of this audit were/ *Los objetivos de la auditoría fueron:*

- to confirm that the management system conforms with all the requirements of the audit standard/ *Confirmar que el sistema de gestión cumple con los requisitos del estándar auditado;*
- to confirm that the organization has effectively implemented the planned management system/ *Confirmar que la organización ha implementado efectivamente el sistema de gestión planeado;*
- to confirm that the management system is capable of achieving the organization's policy objectives/ *Confirmar que el sistema de gestión es capaz de alcanzar los objetivos de la política de la organización.*

2. Scope of certification/ *Alcance de la certificación:*

Servicios de soporte técnico – administrativo, servicios de mantenimiento correctivo y preventivo a equipos de cómputo, reparación a nivel componente de equipo electrónico.

Exclusiones: 7.3 Diseño y desarrollo, 7.5.2 Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio.

Has this scope been amended as a result of this audit?/ *¿Este alcance ha sido enmendado como resultado de esta auditoría?* Yes/Sí No/No

This is a multi-site audit and an Appendix listing all relevant sites and/or remote locations has been established (attached) and agreed with the client/ *Esta es una auditoría multi-sitio y en un apéndice (anexo), se lista todos los sitios y/o instalaciones remotas relevantes que han sido establecidas y acordadas con el cliente* Yes/Sí No/No

Job n°/Tarea no.:	MX00803	Report date/ Fecha de informe:	14-07-2008	Visit Type/ Tipo de visita:	RA	Visit n°/ visita No.:	1
CONFIDENTIAL/ confidencial:	Doc number/ Número del doc.:	GS0304	Issue n°/ Versión No.:	00	Page n°/ Página No.:	1 of 8	

Resultado del Informe Concentrado de Auditoría de Calidad



3. Current audit findings and conclusions/ Hallazgos y conclusiones de la actual auditoría.

The audit team conducted a process-based audit focusing on significant aspects/risks/objectives required by the standard(s). The audit methods used were interviews, observation of activities and review of documentation and records. / El equipo auditor condujo un proceso de auditoría basado y enfocado en aspectos/riesgos/objetivos significativos como lo requiere el(los) estándar(es). Los métodos utilizados durante la auditoría fueron entrevistas, observación de actividades y revisión de la documentación y de los registros.

The structure of the audit was in accordance with the audit plan and audit planning matrix included as annexes to this summary report. / La estructura de la auditoría fue de acuerdo con el plan de auditoría y la Matriz de Planeación de Auditoría incluidos como anexos a este reporte concentrado de auditoría.

The audit team concludes that the organization/ El equipo auditor concluye que la organización has/ ha has not / no ha established and maintained its/ establecidos y mantenidos su management system in line with the requirements of the standard and demonstrated the ability of the system to systematically achieve agreed requirements for products or services within the scope and the organization's policy and objectives. / Sistema de Gestión de acuerdo con los requisitos del estándar y demostró la capacidad del sistema de alcanzar sistemáticamente los requisitos establecidos para los productos o los servicios dentro del alcance y los objetivos de la política de la organización.

Number of nonconformities identified/ Número de no conformidades identificadas: 0 Major/ Mayor 1 Minor/ Menor

Therefore the audit team recommends that, based on the results of this audit and the system's demonstrated state of development and maturity, management system certification be/ Por lo tanto el equipo auditor, basado en los resultados de esta auditoría y el estado de desarrollo y madurez demostrado del sistema, recomienda que la certificación del sistema de gestión sea:

Granted/ Otorgada Continued/ Continúe Withheld/ Retirada Suspended until satisfactory corrective action is completed/ Suspensión hasta que la acción correctiva sea completada satisfactoriamente.

4. Previous Audit Results/ Resultados de Auditorías Anteriores.

The results of the last audit of this system have been reviewed, in particular to assure appropriate correction and corrective action has been implemented to address any nonconformity identified. This review has concluded that/ Los resultados de la auditoría anterior a este sistema se han repasado en detalle, para asegurar que la apropiada corrección y acción correctiva ha sido implementada para atender la no conformidad identificada. Esta revisión concluye que:

Any nonconformity identified during previous audits has been corrected and the corrective action continues to be effective. / Cualquier no conformidad identificada durante auditorías anteriores ha sido corregida y la acción correctiva sigue siendo efectiva.

The management system has not adequately addressed nonconformity identified during previous audit activities and the specific issue has been re-defined in the nonconformity section of this report. / El sistema de gestión no ha tratado adecuadamente la no conformidad identificada durante las actividades de auditoría anteriores y puntos específicos han sido redefinidos en la sección de no conformidades del informe.

JOB n°/ Trabajo No.:	MX00803	Report date/ Fecha de reporte:	14-07-2008	Visit Type/ Tipo de visita:	RA	Visit n°/ visita No.:	1
CONFIDENTIAL/ confidencial:		Doc name/ Nombre archivo:	GB0304	Issue n°/ Número No.:	BB	Page n°/ Página No.:	2 of 8

Resultado del Informe Concentrado de Auditoría de Calidad (Cont.)

Concluimos así, que la Certificación en ISO9001:2008, realmente se convierte en un compromiso con la Calidad y la Mejora Continua, en el servicio al Cliente y que este capítulo, nos permite tener una visión a nivel básico de lo que se requiere para el Proceso de Certificación, como son:

- 1) Requisitos,
- 2) Solicitud de Certificación
- 3) Auditoria
- 4) Resolución Final

No me queda más que agradecer el haber tenido la oportunidad de verificar en un caso real y concreto, que sí se puede correlacionar la negociación y la persuasión con el nivel de Calidad de un servicio.

Conclusiones

Gracias a la oportunidad de ser integrante de la Organización INTE, tuve información de primera mano, respecto a la empresa objeto de estudio de este Reporte de Experiencia, sobre el tipo de organización, cómo esta compuesta, la filosofía que maneja, la comunicación interna y externa, su organigrama y las funciones específicas de la Gerencia Comercial, quien se encarga de la negociación directa con una gran cantidad de clientes y donde pude comprobar que dichas negociaciones tenían mayor impacto cuando se acompañan de la **persuasión**, utilizada con la intención de formar actitudes u opiniones, sobre los servicios que la organización ofrece y por ende, provocar que los clientes se convenzan de adquirir dichos servicios, con la confianza de que los resultados que obtendrán serán satisfactorios.

Al mismo tiempo, confirmé que la **Credibilidad** era la base para que me convenciera de lo que estaba ofreciendo; que al cobrar conciencia de la responsabilidad que implicaba persuadir a un cliente, exigía de mi parte el demostrar y argumentar los beneficios que obtendría con la empresa, demostrando así la **Coherencia** entre lo dicho y lo hecho; pero cuando me percaté que el compromiso que adquiriría en cada negociación, se tenía que ver confirmado con la constancia de mis actos, me di cuenta de que la **Consistencia** era un elemento que no podía dejar a un lado en mi cotidianidad. Por último, confirmé que el encerrar en un círculo virtuoso todas las características anteriormente mencionadas, tenían como objetivo que la calidad de lo

que entregaba tenía que ser proporcional a la satisfacción del cliente, ratificando con ello, que la **Congruencia** es sólo el punto final del círculo.

Reafirmo que la comunicación que sirva para alcanzar los objetivos de una organización como INTE, es el resultado de una responsabilidad compartida por todos sus integrantes.

También concienticé que el trabajo que hoy presento, podría aportar información valiosa respecto al proceso que, como INTE, se quiere certificar en ISO 9001, versión 2008 en su segunda edición, liberada el 12 de diciembre del pasado 2008, por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. y que por cierto, cancela y reemplaza a la primera edición (NMX-CC-9001-IMNC-2000) el 13 de noviembre de 2009; por ende cobra relevancia tener información de reciente emisión sobre las características y requisitos que se deben cubrir para hacerse merecedor de dicho Certificado.

Considero que este trabajo es una aportación para los estudiantes del área de Comunicación Organizacional, por la relevancia que conlleva la necesidad de contar con profesionales que se responsabilicen y aseguren de que los procesos de comunicación sean los apropiados para cumplir con los objetivos de las organizaciones y porque la experiencia aquí expuesta, nos permite entrar a las *entrañas* de una Empresa real y observar Procedimientos, Diagramas, Procesos, Formatos y documentos que son reales y aceptados por un Instituto reconocido a

nivel Nacional, los cuales, le van a permitir al escolar, familiarizarse como futuros comunicadores, con los procesos de certificación que actualmente se están volviendo cada vez más difíciles de acceder, debido a los altos costos que implica la documentación, la capacitación y la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en cualquier empresa privada. Creo que esta aportación se convierte en una oportunidad, debido a que las empresas suelen ser celosas de su información, a tal punto que se firman convenios de confidencialidad con las empresas certificadoras para evitar la fuga de información.

En este trabajo y gracias a la autorización del Consejo de Administración de INTE, pude mostrar, tanto documentos de manejo discrecional, como el compromiso social que tiene la empresa, en la creación de fuentes de ingreso que beneficien a sus colaboradores, lo cual me permitió cumplir con el principal objetivo de mi carrera: **Comunicar con eficiencia y eficacia, aportando conocimiento.**

Por último, exhorto a los futuros comunicadores a darle sentido al lema que acuñó José Vasconcelos y que contiene tanta sabiduría, al combinar el avance de la ciencia, con el desarrollo humanístico de nuestra raza. La raza que hoy es una mezcla de culturas pero que se enriquece con el conocimiento que nos proporciona nuestra alma Mater. Es hoy, la oportunidad de que nuestro espíritu refleje en cada una de nuestras acciones, los valores, la filosofía y el compromiso social que aprendimos en las aulas y que nos permite desarrollarnos en cualquier institución pública o en la iniciativa privada como ha sido el caso de INTE.

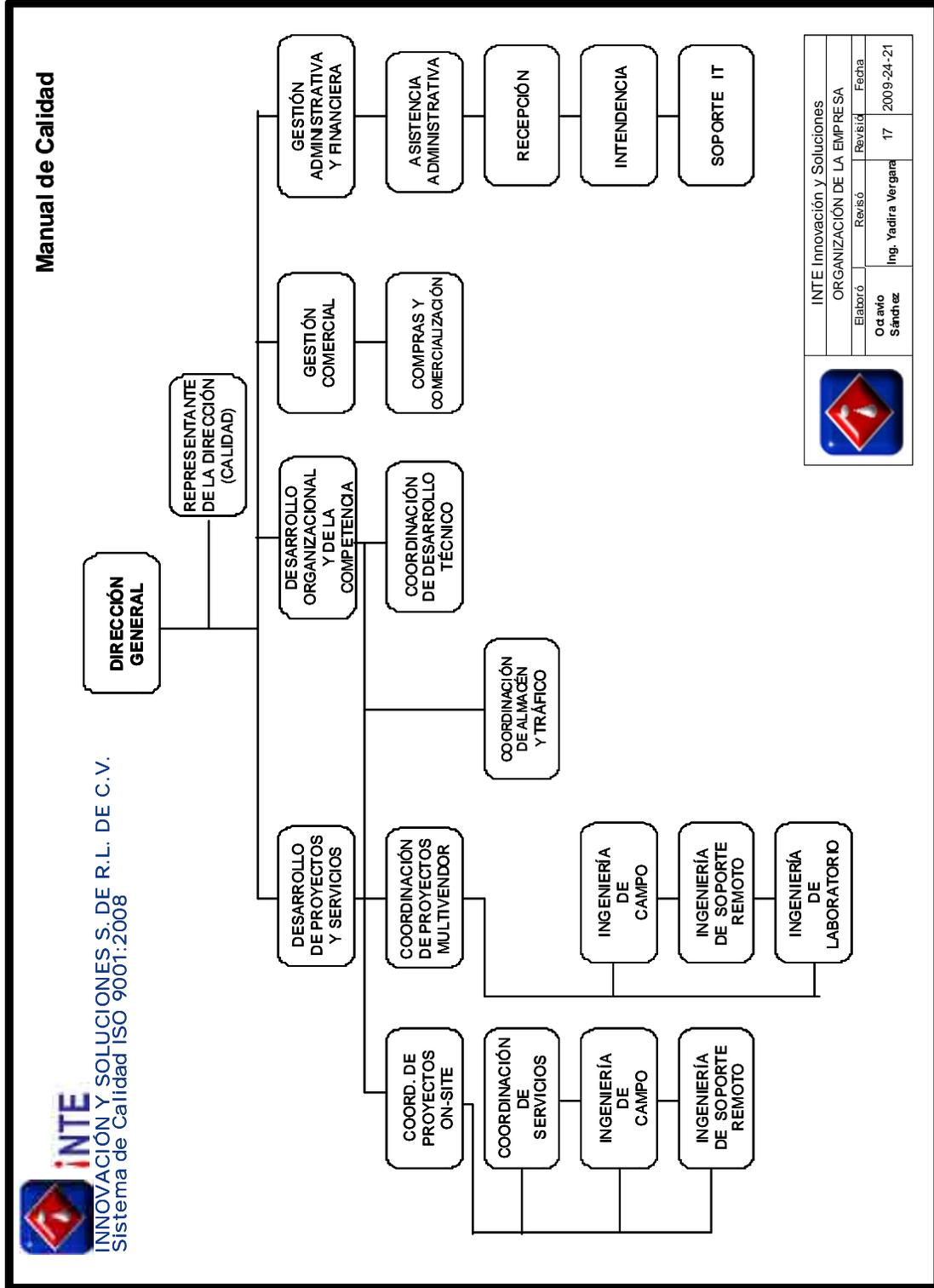
Es hora de transformar nuestras acciones, en logros de calidad con trascendencia espiritual y ser coherentes como universitarios, con la frase que el Rector José Ramón Narro Robles, pronunció al recibir el Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades: *“El verdadero saber no es neutro, debe estar impregnado de contenido social”** y asumir como egresados, la responsabilidad de continuar con una labor creadora y de investigación, al aportar nuestra experiencia a la cultura universal en el campo de la Comunicación y las Humanidades.

Por mi raza, hablará el espíritu.

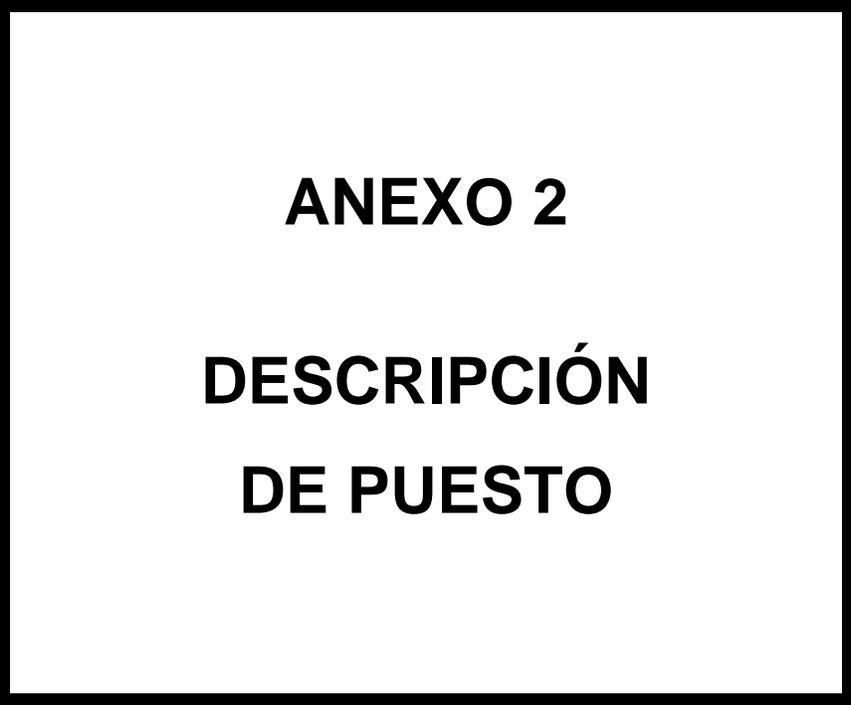
* Discurso pronunciado el 23 de Octubre de 2009, en la entrega de Premios Príncipe de Asturias

ANEXO 1

ORGANIGRAMA



Organigrama de INTE



ANEXO 2

DESCRIPCIÓN

DE PUESTO

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: GESTIÓN COMERCIAL

CARGO: GERENTE

1. OBJETIVO DEL PUESTO

Establecer e implementar estrategias, objetivos, presupuestos y políticas para la comercializar los servicios de la empresa. Crear programas para la promoción y penetración de INTE en el mercado que se desarrolla.

2. ORGANIGRAMA

Puesto del Jefe Inmediato:

DIRECCIÓN GENERAL

Titular del puesto:

GERENTE COMERCIAL

3. PERFIL DEL PUESTO

	Presenta	Peso %
Nivel académico superior		8
Conocimientos del mercado de los sistemas computacionales		7
Experiencia en licitaciones y negociación empresarial mínima de 2 años		7
Experiencia como Lider de proyectos de al menos 3 años		8
Inglés mínimo 70%		3
Conocimientos básicos de ISO-9000		5
Capacidad para el análisis de problemas y toma de decisiones		7
Administración de recurso humano		5
Alto grado de confiabilidad		5
Desarrollo de habilidades de negociación		7
Comunicación asertiva		7
Experiencia positiva y comprobable en el manejo de equipos de trabajo		5
Desarrollo de liderazgo		7
Orientado a resultados		7
Proactivo, innovador y resolutivo		7
Metas de desarrollo correlacionadas con el estilo gerencial		5
	Total	100

4. EQUIPO A SU CARGO

Teléfono Celular
Computadora Portátil

5. FUNCIONES

	Presenta	Peso %
Análisis de Condiciones Contractuales con el Cliente		10
Gestión y manejo de Contratos		9
Desarrollo de Proyectos		8
Elaboración de licitaciones		8
Programación de metas		10
Establecimiento de Estrategias de rentabilidad		10
Negociación de Propuestas y Mercados		10
Desarrollo del Area de ventas		10
Control de personal		8
Participar en los Comités de Calidad y Gerencial		8
Desarrollo de métricas		9
	Total	100

6. ESTANDARES DE DESEMPEÑO

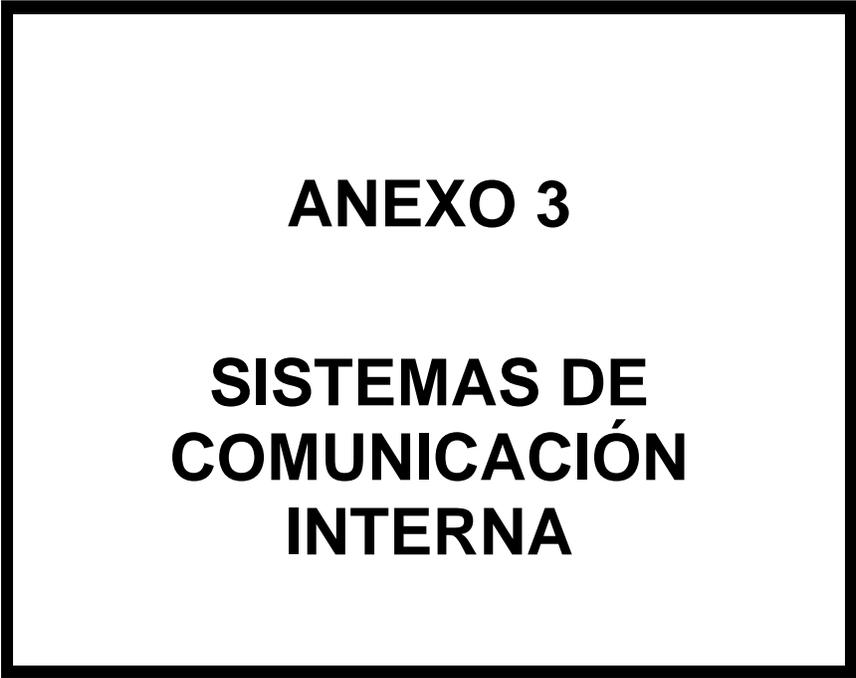
	Presenta	Peso %
Incremento del negocio en u mínimo de 3 proyectos, con relación al mes anterior.		50
Cumplir con los objetivos de Calidad de su área.		25
Desarrollar un plan de promoción de los servicios de la empresa.		25
	Total	100

7. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Path obligatorio.	Presenta	Peso %
Curso de inducción a INTE I, II y III.		5
Inducción a Calidad I y II		5
Capacitación 5's		6
Administración del tiempo		6
Planeación estratégica		6
Manejo del estrés		6
Negociación Efectiva		6
Taller de análisis de problemas y toma de decisiones		5
Diplomado en Gerencia de Ventas		15
Seminario de liderazgo		5
Mercadotecnia aplicada a los servicios		15
Coaching and mentoring		5
Índices y costos de calidad.		5
Administración		10
	Total	100

Mi firma indica que mi supervisor y yo hemos discutido esta descripción de puesto.

EMPLEADO	SUPERVISOR
NOMBRE	NOMBRE
FIRMA	FIRMA
FECHA	FECHA



ANEXO 3

**SISTEMAS DE
COMUNICACIÓN
INTERNA**



INTE *rcomunicando*

ASUNTO: Certificación ISO 9001:2008

Buenas tardes a todos :

Es un honor y un gusto anunciarles que el pasado 14 de agosto se llevó a cabo con éxito, nuestra auditoría de Tercera parte (Société Générale de Surveillance SGS) para obtener :

La Certificación a nuestro Sistema de Calidad, basada en la Norma ISO 9001:2008.

El resultado fué la "Recomendación para obtener la Certificación" esto significa que el Sistema de Calidad INTE cumple con los requisitos de la actual norma y seguimos siendo un equipo confiable; en breve nos harán llegar nuestro certificado.

Esta "recomendación" es el resultado de la PARTICIPACION ACTIVA de todos y cada uno de ustedes, sin embargo demos un reconocimiento especial a aquellos compañeros, que por hoy demostraron de forma directa con los auditores, que eran dignos representantes de cada uno de los que conformamos la empresa.

Después de 6 años de certificación (ISO 9001:2000) dimos el siguiente paso para mantenemos como una empresa confiable, pero sobretodo como un grupo innovador, buscamos de esta forma ser congruentes con nuestra visión: "Expandir el valor INTE"

!!!MUCHAS FELICIDADES A TODOS !!!

Ing. Yadira Vergara B.
Directora General
INTE



Sistema interno de comunicación en INTE, llamado INTERCOMUNICANDO

INTEGRATE

Bienvenido RITA TRINIDAD SOLIS SOTO

INTEGRATE es el portal que te ofrece información de interés organizacional y personal.
¡Consúltala y fortalece la comunicación INTE!

[Salir](#)

FELICIDADES EQUIPO LOGRAMOS LA RECERTIFICACIÓN EN ISO 9001:2008.

Es un honor y un gusto anunciarles que el pasado 14 de agosto se llevó a cabo con éxito, nuestra auditoría de Tercera parte (Société Générale de Surveillance SGS) para obtener :

La Certificación a nuestro Sistema de Calidad, basada en la Norma ISO 9001:2008. El resultado fué la "Recomendación para obtener la Certificación" esto significa que el Sistema de Calidad INTE cumple con los requisitos de la actual norma y seguimos siendo un equipo confiable; en breve nos harán llegar nuestro certificado. Esta "recomendación" es el resultado de la PARTICIPACION ACTIVA de todos y cada uno de ustedes, sin embargo demos un reconocimiento especial a aquellos compañeros, que por hoy demostraron de forma directa con los auditores, que eran dignos representantes de cada uno de los que conformamos la empresa. Después de 6 años de certificación (ISO9001:2000) dimos el siguiente paso para mantenernos como una empresa confiable, pero sobretodo como un grupo innovador, buscamos de esta forma ser congruentes con nuestra visión. "Expandir el valor INTE"

¡¡¡MUCHAS FELICIDADES A TODOS !!!

ACCIONES QUE SIGUEN AGREGANDO VALOR A LA OPERACIÓN DE NUESTROS CLIENTES

Una sincera felicitación a quienes han logrado cumplir el primer objetivo de Acreditación en diferentes plataformas ISS, BCS. La meta aún no esta cumplida, faltan 33 ingenieros, nuestro compromiso es lograr el 100% de acreditaciones para el mes de octubre. El siguiente reto es, Acreditar el AIS, APS en las diferentes plataformas vayamos preparándonos para ello, no perdamos de vista que la capacitación debe estar traducida en competencias que garanticen valor a la operación de nuestros clientes y desarrollo personal. **VAYAMOS POR MAS.**

Nombre	Acreditación
Leonardo	ASE-HP StorageWorks [2008]
Aviles	

Mis Enlaces

- Mis vacaciones
- Mi Seguro de Vida
- Outlook Web Access
- Descargate Formatos útiles!

Días Festivos en este Mes

Ligas de Interés

- »HP Case Manager
- »PartSurfer HP
- »Certificación ESD
- »Recertificación ESD
- »video ESD

»Mana Live Search

Sistema interno de comunicación en INTE, llamado INTEGRATE

INTEGRATE - Windows Internet Explorer

http://www.innte.com/integrate/DCCO_intranet2.asp#

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Buscar web... (20) Spaces (12) Favoritos

INTEGRATE

»Certificación ESD
»Recertificación ESD
»Mapa Live Search
»Guía Roji

BIENVENIDOS!

Damos la mas cordial bienvenida a quienes se han sumado a nuestro equipo de trabajo en el mes de JULIO, aprovechamos para recordarles que nuestro Compromiso es: INTEGRAR VALOR A LA OPERACION DE NUESTROS CLIENTES y nuestro Reto: ¡¡TRASCENDER!!.

Nombre	Area/Proyecto
Sergio Fuentes Mendoza	Televisa
Karen Miranda Bautista	Televisa
Isaac Ivan Silva Juárez	Televisa
Victor Isaac Urbina González	Televisa
Ricardo Pérez Nicolás	Televisa
Carlos M. Manzanilla Allen	Televisa
Guillermo Mendoza Ayala	AXA
Eric Vargas Sánchez	AXA
Erik A. Romero de los Santos Nortel	Nortel
Miguel Angel Ortíz Camilo	Nortel
Carlos Miguel Trejo Galicia	Lala

RECERTIFICACIÓN ISO 9001:2008

» Eso de la competitividad ISO 9001 versión 2008¿Qué es?

» Felicitaciones del cliente por nuestra recertificación

» Por caminos paralelos al mismo rumbo

Felicidades!!! en este Mes a:

- » 01 - August LUIS AMO
- » 01 - August ROBERT
- » 05 - August JORGE A
- » 08 - August FLAVIO
- » 11 - August LUIS RUI
- » 13 - August ADRIANA
- 15 - August HECTOR GOMEZ MELENDEZ
- 22 - August MARIA YADIRA VERGARA BA
- 30 - August ERIC VARGAS SANCHEZ

Las empresas centran su estrategia actual en dos factores difícilmente conciliables: precio y calidad, que en terminos comunes se resume como mejor y mas barato. Hoy día, se puede afirmar que tener precios competitivos es una condición necesaria pero no suficiente para poder tener presencia en la preferencia del consumidor. Ante esto, la calidad se alza cada vez más, como objetivo estratégico para lograr la fidelidad del cliente y así, ampliar y garantizar la permanencia en su preferencia. En INTE esto se logra a través de las mejoras en la organización apoyadas en nuestro sistema de calidad que certifica la efectividad en el resultado final de nuestro servicio sobre la base de la satisfacción de éste . Si partimos de la siguiente pregunta: ¿de que sirve tener control sobre lo que hacemos sino logramos cubrir las necesidades de nuestros clientes? la nueva versión de la norma ISO dirige la visión acerca de lo que hacemos no solamente a cuidar nuestros procesos de operación sino a adecuarlos para cubrir satisfactoriamente los requisitos y especificaciones contratados. Así es, cuando el enfoque es construir para cumplir con lo especificado, tenemos el medio que garantiza la satisfacción del Cliente; es este el espíritu que rige la nueva versión de la norma ISO 9001:2008 y la hemos adoptado. Este enfoque, por lo tanto, dirige nuestros actuales esfuerzos para mantenernos concientes de la manera en que entregamos nuestras actividades para el servicio con el compromiso de calidad que nuestra certificación manifiesta y así mantener vigente la integración de valor a la

Internet 100%

ES 05:41 p.m.

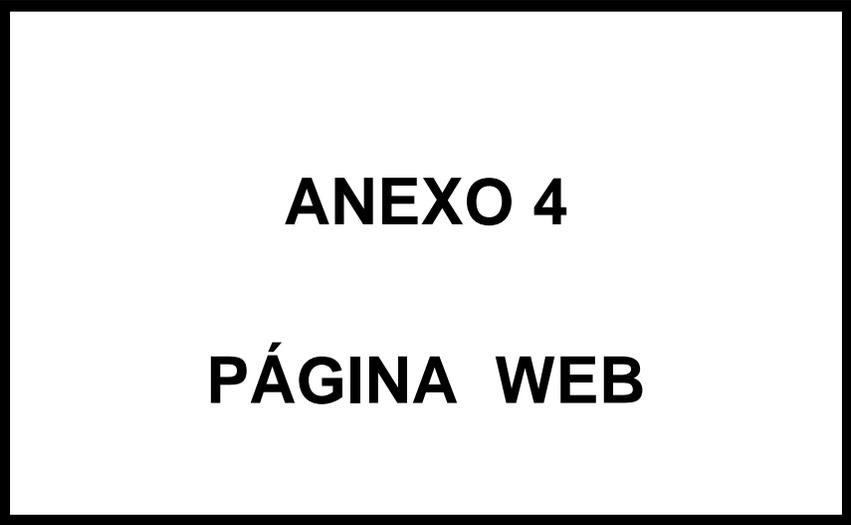
5 OpenOffice.org 3.0

RE: Nuestra página 1...

Bandeja de entrada ...

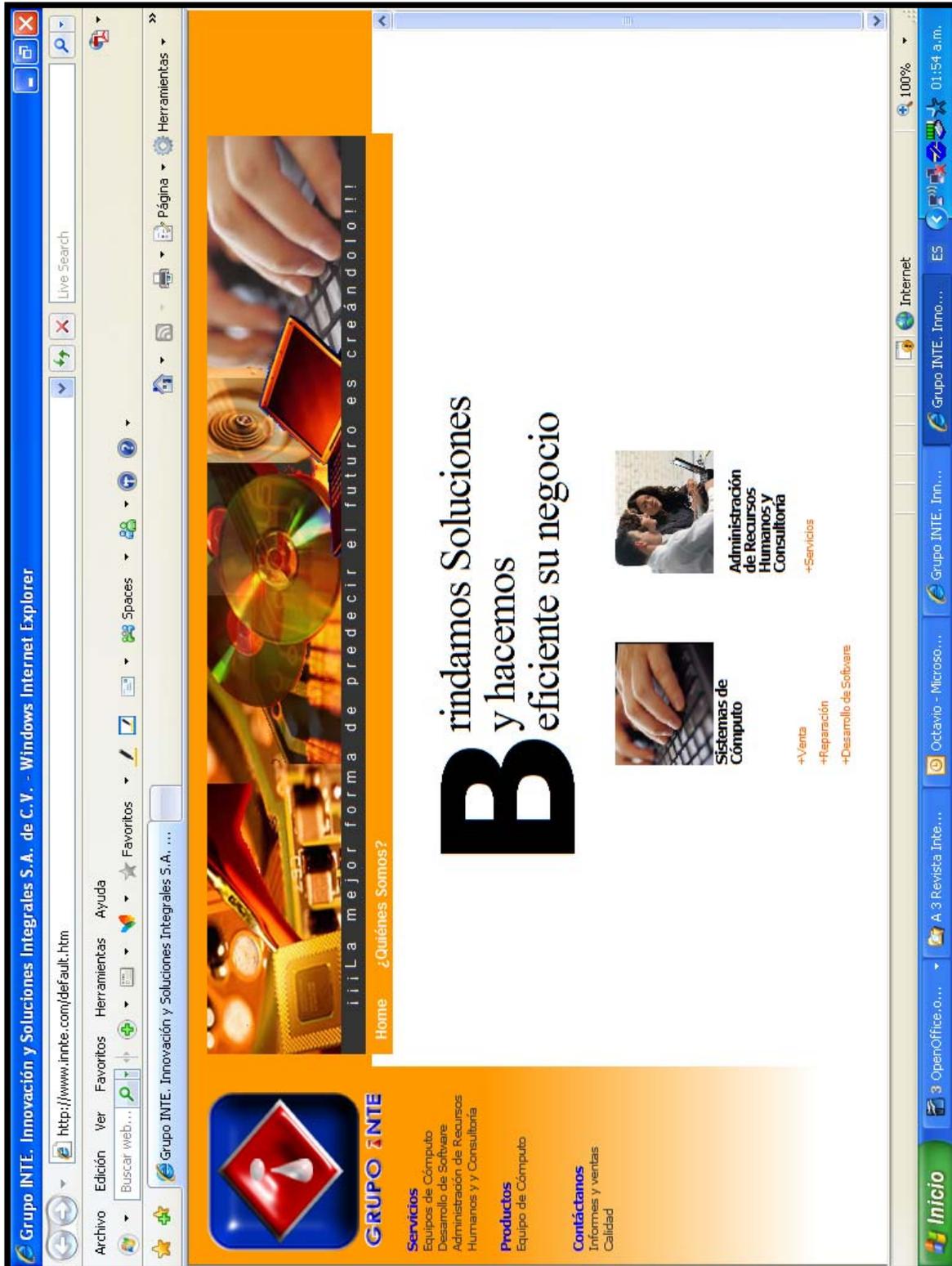
Inicio

Sistema interno de comunicación en INTE, llamado INTEGRATE

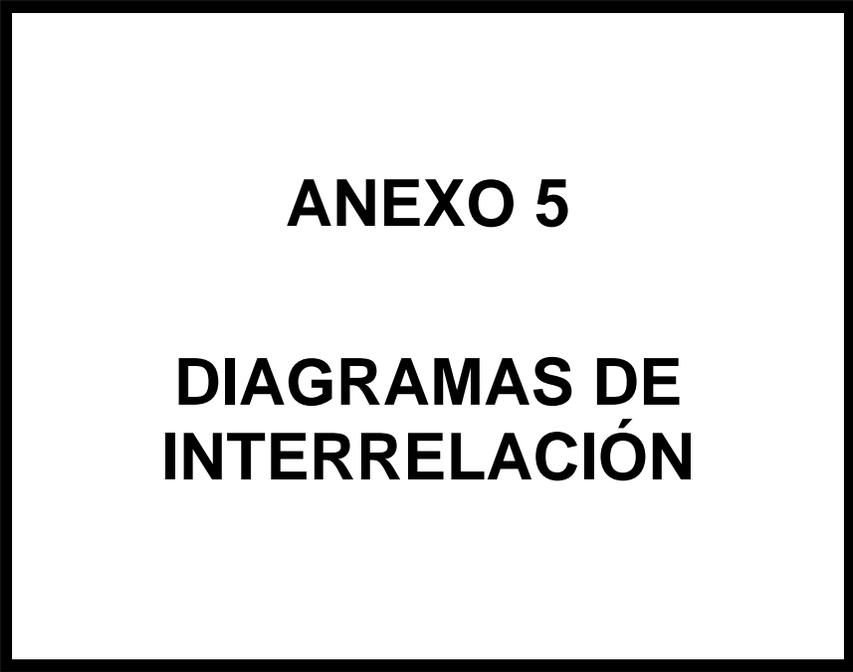


ANEXO 4

PÁGINA WEB



Página WEB de INTE



ANEXO 5

**DIAGRAMAS DE
INTERRELACIÓN**

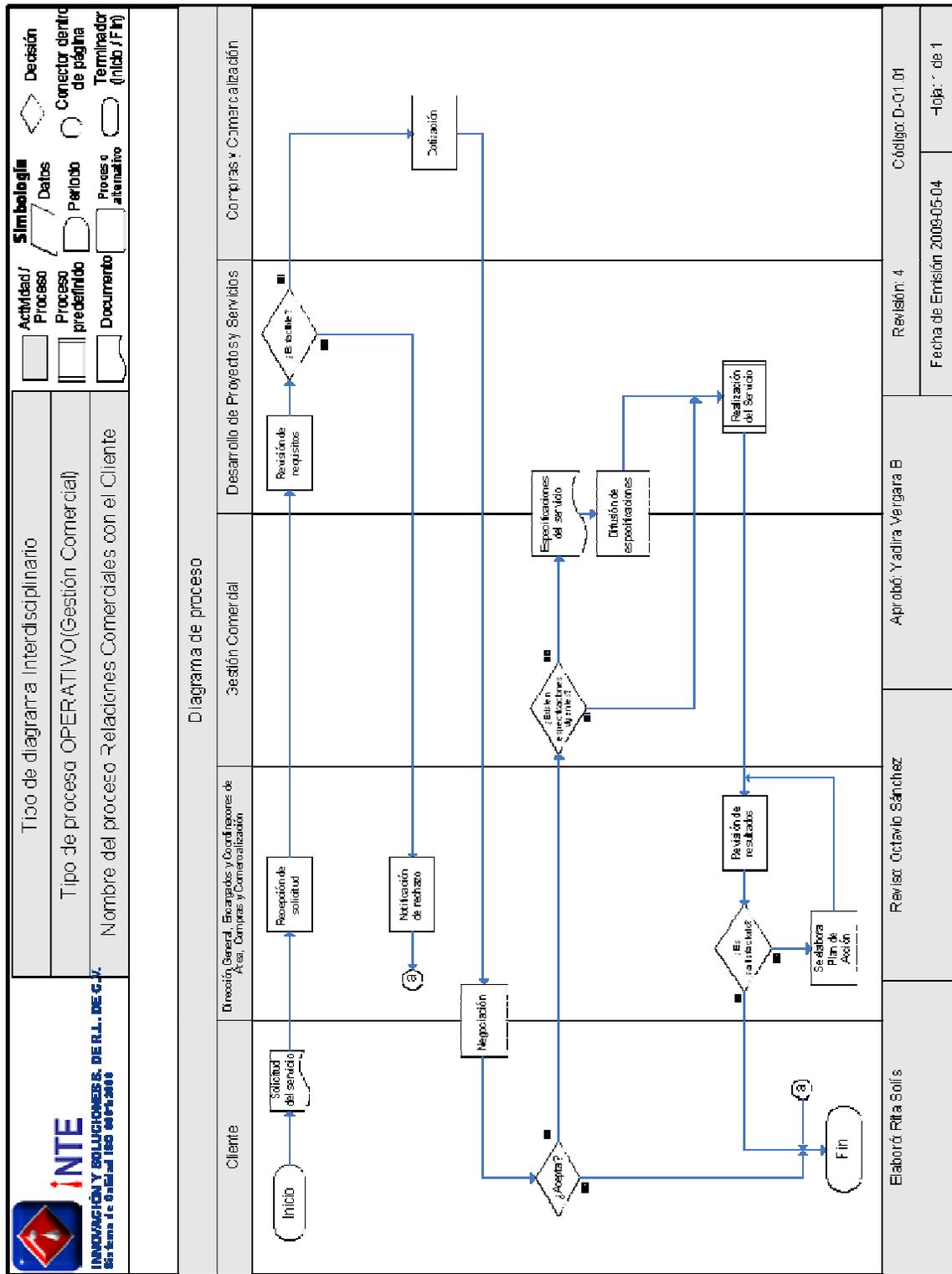


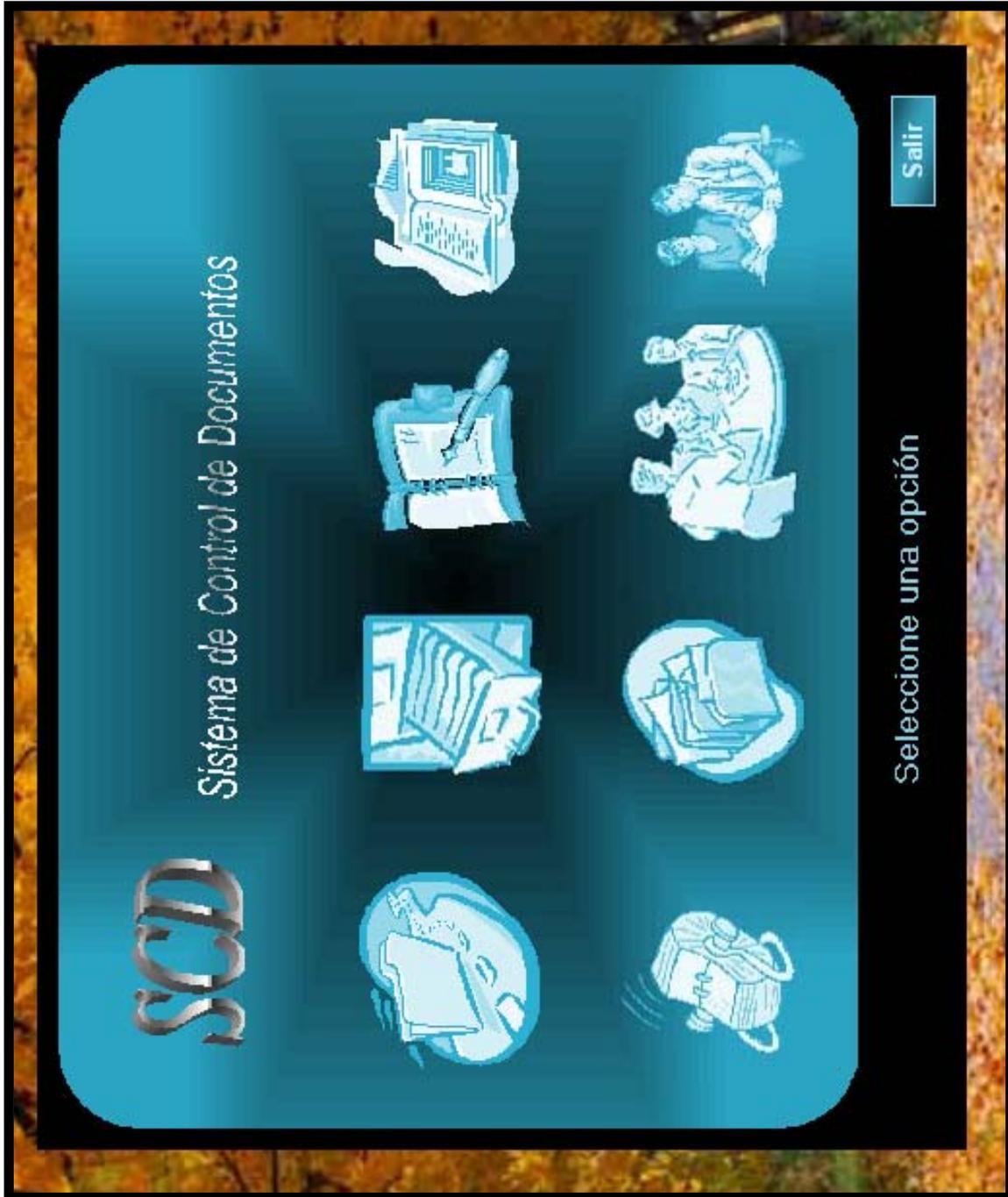
Diagrama interdisciplinario de INTE

		Tipo de diagrama Interdisciplinario		Actividad / Proceso Proceso pendiente Documento Proceso alternativo		Simbología Datos Periodo Proceso alternativo		Decisión Conector dentro de página Terminador (Inicio / Fin)	
Tipo de proceso: OPERATIVO (Gestión Comercial)		Nombre del proceso: Relaciones Comerciales con el Cliente							
PROCESO REFERENCIA (PROC., DIAG., INST., ETC.)		GENERALDES							
ACTIVIDAD Entradas	Salida del servicio Entrevista, correo electrónico, llamadas, etc	OBJETIVO (PÁGINA 1): Mises adicionales: Formalizar el servicio, la cual podrá ser a través de una Orden de Compra, un Contrato, Cotización aceptada o un Comprobante Electrónico y quedará como evidencia de la revisión y aceptación de los requisitos del cliente. Revisión y Firma del Contrato. Para que ambos partes (cliente-organización) estén de acuerdo en las características del servicio, los precios, las condiciones de prestación del servicio y el pago, se firma el contrato o anexo correspondiente por ambas partes. De no existir contrato o anexo, se deberá tener la cotización aceptada, orden de compra o un correo electrónico que avale el acuerdo. En el caso de que un contrato o anexo, se firmará por el cliente y por la Dirección General de la organización, en su calidad de Representante legal. En caso de ser necesario agregar datos al documento, se realizarán los ajustes en el contrato bajo algún acuerdo cliente-organización, a través de addendums, correcciones aceptadas, las ordenes de compra que apliquen, o al menos un correo electrónico. Las Especificaciones del Servicio deben incluir las siguientes características: a) Prestación de Servicio: Que identifique lo que se va a entregar como servicio (compras, mantenimiento de los recursos humanos, etc.) b) Tiempo de entrega: Que especifique el tiempo que tardará en entregarse el cumplimiento y la satisfacción del cliente. c) Puntos de contacto: Que especifique los puntos de contacto de prestación del servicio y los niveles de cumplimiento: puedan definirse después, cuando ya se haya aprobado la realización del servicio. Con la finalidad de dar a conocer a toda la organización los requisitos del cliente para la realización del servicio la Gerencia Comercial deberán ingresar al Sistema de Control de Documentos (SCD) las Especificaciones de Prestación del servicio (Ref. F-0072.01) y los Niveles de Cumplimiento (F-0072.02). En caso de que se retrase la firma o impresión del contrato, la Dirección General podrá autorizar que los Requerimientos del cliente se ingresen en el Sistema de Control de Documentos (SCD), sin necesidad de esperar al documento físicamente. Comunicación con el cliente. El representante de las áreas involucradas en la prestación de servicio, deberá mantener comunicación con el cliente para conocer si existen cambios en sus requisitos y para asegurarse de que el servicio se presta conforme a los requisitos establecidos. Todos los cambios que el cliente solicita en el proceso de prestación del servicio, deberán especificarse por escrito y los cambios en su poder, el encargado correspondiente manteniendo comunicación constante con los encargados de áreas. En caso de que a disposición de los cambios este fuera de alcance, deberá comunicarse al Cliente para aclarar la situación. Como parte de la actividad de negociación, el representante de las áreas involucradas en el servicio, deberá enviar por escrito sobre el mismo contrato a través de un addendum que se revisará y firmará por ambas partes (cliente-organización). Cuando se presente una emergencia de servicio, será necesario que al menos se establezca un compromiso de pago, así como la fecha de entrega del mismo, aprobado por la Gerencia Comercial o la Dirección General. Con el objetivo de constatar el nivel de satisfacción de forma satisfactoria, se mantendrá constante comunicación con el cliente. (Vía telefónica, electrónica o personal) y, será constante de forma anual, a través de encuestas que reflejen su medición (Ref. F-0082.01) así como el manejo de quejas. (F-0082.02)							
Revisión de requisitos	Proceso	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN PERIODICIDAD Y REV.: Este documento se revisará en un año o antes si se considera necesario.							
Cotización	Proceso	GENERALDES							
Negociación	Proceso	OBJETIVO: Establecer los alcances a seguir en las relaciones que se tienen con el cliente para el registro de sus requisitos. ALCANCE: Este documento es aplicable para la identificación, revisión y difusión de los requisitos del cliente. RESPON (PÁGINA 1): Es responsabilidad de la Gestión Comercial la implantación y seguimiento de este procedimiento, así como su correcta aplicación. DESARROLLO (PÁGINA 1): Mises adicionales: Salida del servicio por un cliente. Cuando un cliente solicita los servicios de la empresa podrá dirigirse a los encargados de área o hasta de la Dirección General, a través de entrevistas personales, correos electrónicos, llamadas telefónicas, etc. En caso de ser un proyecto (con varios eventos) se le hará saber a la Gestión Comercial para establecer y difundirlos como Especificaciones del servicio. En caso de que sea un Bien o Insumo, se hará cargo al encargado de compras y comendará para su seguimiento. Durante las entrevistas con el cliente, los representantes de la organización podrán hacer de su conocimiento, asistencias de personal (competencia, habilidades, experiencia, etc.) que se tengan en cuenta en sus Descripciones de Puesto, así como los requisitos del cliente. Antes de comprometerse al suministro del servicio el cliente (establecer un contrato, la Gestión Comercial, verificar que se cuenta con la capacidad para proporcionar con las áreas involucradas y viable de ser así, se emitirá una cotización de dicho servicio. Negociación. En caso de existir alguna discrepancia entre el pedido y la oferta, ésta deberá ser resuelta con el cliente antes de establecer el contrato. Cotización. Cuando ya se revisaron los requisitos, la Gestión Comercial procederá a la							
Búsqueda de contrato legal o cotización aceptada	Proceso	GENERALDES							
Especificaciones del servicio	F-0072.01 F-0072.02	GENERALDES							
Adquisición de recurso	Proceso	GENERALDES							
Salida	Salida	GENERALDES							
Realización del Servicio	D-03.01, D-03.01.01, D-03.1.02	GENERALDES							
Comunicación constante	P-002.1.01, P-0062.02	GENERALDES							

Diagrama interdisciplinario (Actividades) de INTE

ANEXO 6

**SISTEMA DE CONTROL
DE DOCUMENTOS**



***Sistema de Control de Documentos internos en INTE
Página de inicio***

REGISTROS LISTADOS: 8

ID	Código	Título	Responsable	Vigencia	Vencimiento	AutorizoDG	AutorizoRD
257	ES-03-OS.04	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ON-SITE BANORTE	Lic. Rita Solís	2002/05/06	2009/05/06	True	True
304	ES-03-OS.14	NIVEL DE CUMPLIMIENTO SOP. EN TECHNOLOGY SERVICES	Lic. Rita Solís	2005/08/01	2009/08/01	True	True
348	ES-03-OS.15	NIVEL DE CUMPLIMIENTO VALOR / MV	Lic. Rita Solís	2007/08/01	2009/08/01	True	True
366	ES-03-OS.16	Nivel de cumplimiento Proyecto Walmart	Lic. Rita Solís	2009/03/01	2010/03/01	True	True
248	PS-03-OS.04	PRESTACIÓN DEL SERVICIO ON-SITE BANORTE	Lic. Rita Solís	2002/05/06	2009/05/06	True	True
298	PS-03-OS.14	PRESTACIÓN DE SERVICIO SOP. EN TECHNOLOGY SERVICES	Lic. Rita Solís	2005/08/01	2009/08/01	True	True
349	PS-03-OS.15	PRESTACIÓN DEL SERVICIO VALOR / MV	Lic. Rita Solís	2007/08/01	2009/08/01	True	True
367	PS-03-OS.16	Especificaciones de Servicio Proyecto Walmart	Lic. Rita Solís	2007/11/05	2009/11/05	True	True

**Sistema de Control de Documentos internos en INTE
Registro de Especificaciones del Cliente por Proyecto**

Consultas

Tipo: Diagrama
Área: Gerencia Comercial
Responsable:

Título:
Código:

Revisión pendiente
 Falta autorización de DIG.
 Falta autorización del RD.

REGISTROS LISTADOS: 2

ID	Código	Título	Responsable	Vigencia	AutorizobG	AutorizoRD	Pro
98	D-01.01	RELACIONES COMERCIALES CON EL CLIENTE	Lic. Rita Solis	2009/05/04	2010/05/04	True	True
100	D-02.01	COMPRAS	Lic. Rita Solis	2009/05/04	2010/05/04	True	True

Listar
Nva. Consulta
Vista previa
Ver Registro
Cerrar

Inicio

Microsoft Of...
OpenOffice...
Imagen (42) W...
Consultas
Dibujo - Paint
ES
04:54 p.m.

Sistema de Control de Documentos internos en INTE
Registro de Diagramas de las Relaciones Comerciales con el Cliente

FUENTES CONSULTADAS

BIBLIOGRAFÍA

1. **Alsina** Rodrigo, M. *Los modelos de la Comunicación*. Madrid. Tecnos. 1989.
2. **Anda**, Gutiérrez Cuauhtémoc, *Administración y Calidad*. Edit. Limusa.
3. **Andrade**, Horacio.. *Hacia una definición de la comunicación organizacional*. En Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas1991.
4. **Alvarez**, J. *Historia y modelos de la Comunicación en el siglo XX*. Barcelona. Ariel. 1987.
5. **Bellenger**, Lionel. *La persuasión*. Edit. Fondo de Cultura Económica.
6. **Berlo**, D. K. *El proceso de la Comunicación*. Buenos Aires. El Ateneo. 1972.
7. **Barthes**, R.: *Elementos de Semiología*. Madrid, Alberto Corazón, 1971.
8. **Fernández**, Collado Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997.
9. **Fred R. David**, *Conceptos de Administración Estratégica*. Edit. Prentice Hall. 9ª edición. México, 2003.
10. **García**, Echeverría Santiago. *Introducción a la Economía de la Empresa*. Edit. Díaz de Santos Madrid, 1994.
11. **Infante**, A., Dávila, C., Sudarsky, J., Ogliastri, E., *Desarrollo Organizacional*, Bogotá: Edit. Universitaria de América, 1976.
12. **Mcluhan**, M. *La comprensión de los medios como extensiones del hombre*. México. Diana. 1975.
13. **Mcluhan**, M. *El medio es el masaje*. Buenos Aires. Paidós. 1975.
14. **Nosnik**, Abraham, *Comunicación y Gestión Organizacional*, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Octubre de 1996.
15. **Ogliastri**, E., *Manual de Planificación Estratégica. Siete modelos para hacer un plan estratégico*, San José: INCAE, 2006. (Quinta edición).

16. **Reardon**, Kathleen K. *La Persuasión en la Comunicación*. Teoría y Contexto. Paidós Comunicación. Buenos Aires, Argentina
17. Santesmases, Mestre Miguel. *Términos de Marketing*, Diccionario-bases de datos; Ediciones Pirámide, S.A. Madrid, 1996.
18. **Winkin**, Yves, (Editor). *La Nueva Comunicación*. Kairós. Barcelona. 1982.
19. **ENCICLOPEDIA** de Escuela de Marketing y Publicidad. De. P&Editores. 7 tomos.
20. **IMNC**. *NORMA MEXICANA ISO 9001:2008*. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. 2ª. Edición.
21. **IMNC**. *Norma ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad- Requisitos NMX-CC-9000-IMNC-2000*.

HEMEROGRAFÍA

Ogliastri, E., "Grupo T y cambio social: una crítica", Lecturas en Organizaciones, 5, Ingeniería Industrial U. de los Andes, Bogotá, Mayo 1980.

Ogliastri, E., "Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente", Monografías, 49, Facultad de Administración, U. de los Andes, Julio de 1997 (edición revisada 2002).

CIBERGRAFÍA

Chester L. Karras. Negociación.
<http://www.monografias.com/trabajos6/nefe/nefe.shtml>

Cortese, Abel. La persuasión Parte I. Ser Humano y Trabajo.
<http://www.sht.com.ar/archivo/diario/persuasion1.htm>

Fernández. O. Jorge. *Persuasión Profesional*.
http://www.oratoria-online.com.ar/libro_persuasion1.html

Muñoz, Ana Directora del centro de Psicología y Terapia virtual (CEPVIC):
<http://www.cepvi.com/articulos/persuasion.htm>

Peña, Jorge. Perspectivas Acerca de...1. Persuasión: "...desde el Ágora hasta sus pantallas...". Revista Mad. No.2. Mayo 2000. Departamento de Antropología. Universidad de Chile.
<http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/mad/02/paper06.htm>

Pinazo, D. y Carrero, V. Persuasión de los nuevos empleados. Psicología-online:
<http://www.psicologia-online.com/ciopa2001/actividades/66/>

www.trabajo.com.mx/mision_vision_y_valores.htm. 20 de julio. 2009.

DOCUMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN INTE

INTE. *Manual de Identidad*. Documento interno.2008
INTE. *Carta de Presentación*. Documento interno. 2009
INTE. *Base de datos de la Gerencia Comercial*. Documento Interno. 2009
INTE. *Inducción a INTE I*. Documento interno. 2008
INTE. *Organización de la Empresa*. Manual de Calidad. Anexo 1. Documento interno,.2009
INTE. *Descripción de Puesto*. Sistema de Calidad. Documento interno 2008.
INTE. *Intercomunicando*. Documento Interno. 2009
INTE. *Modelo de Interrelación*. Manual Operativo. Documento interno, 2009.
INTE. *Proceso de Gestión Comercial*. Manual de Calidad. Documento interno, 2009.

ENTREVISTAS

Ing. Yadira Vergara Bautista. Directora General de INTE Innovación y Soluciones, S. de R.L. de C.V. 15-Julio-2009.