

879324

UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE



ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



CLAVE 8793-24

“LA COMUNICACION INTERNA EN EL PROCESO DE ACEPTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD EN UN ORGANISMO PUBLICO”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

P R E S E N T A :

MARIANA ALMANZA ESTRADA

A S E S O R :

LIC. JESUS DANIEL CAMARGO MORALES

CELAYA, GTO.

ABRIL 2004



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTOS

Gracias... con estas palabras podría concluir esta hoja porque eso es todo lo que tengo que decir: gracias.....Solamente el idioma del espíritu puede expresar mi gratitud a cada uno de quienes me ayudaron a concluir esta etapa importante de mi vida, La verdad veía tan lejano terminar una carrera que inició como algo incierto por lo que primeramente agradezco a La Bendita Belleza la oportunidad vivir y de respirar la belleza del mundo, que es hermoso, hermoso, hermoso.

A MI PAPÁ : Gracias sé que sin tu ayuda esto no hubiese sido posible, sabes que te quiero mucho. Siempre y, en cualquier decisión que tome vas a estar en mi corazón y en mi mente.

EZAT Y GABY: Son un pilar muy, muy importante en mi vida, Sé que estoy muy lejos de lo que puedan llegar a esperar de mi pero, ese es le reto, ser cada día mejor porque de alguna manera tengo que agradecer la confianza y paciencia que me han tenido. Los quiero mucho y siempre, mientras exista aquí y el mundo venidero los llevo conmigo.

MIS HERMANOS: ALEX, LAURA, NOEMÍ Y GABY: Los quiero mucho en todo momento mi impulso han sido ustedes. Los quiero y extraño mucho, y este pequeño logro es por ustedes.

LIC. ALBERTO SOLÍS

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Mariana Almanza

ESTRADA

FECHA: 19/mayo/2004

FIRMA: P.R. Estrada

Gracias por el valioso tiempo que me brindó junto con su bella familia y por hacer un análisis crítico de este trabajo de verdad gracias por todo el apoyo, aprendí muchas cosas entre ellas ser más analítica y buscar una funcionalidad a las cosas...., estoy en deuda.

A MIS PROFESORES

De verdad me llevo un gran aprecio y admiración hacia cada uno de ustedes. Gracias por sus constantes expresiones de apoyo durante mi estancia en la universidad y sobre todo para que concluyera la carrera, no podré olvidar todo el conocimiento extra que me brindaron en el transcurso de estos cuatro años y medio. Mil gracias...

A MIS AMIGOS, Marco, que no sé que hubiera hecho sin ti, Joss, Lolis, Emmanuel, Sandy Za, Zeydan, Sergio, Gerardo, Claudia, Federico, Quique, Paty David, Lulu, Doris, Lilian, Federico, Jade, Carlitos, a todos, gracias por su total apoyo.

ALE MILLER, Gracias por todo, que Dios te Bendiga siempre.

LIC. GLORIA MARTA BONILLA, De verdad que te admiro por muchas cosas. Me llevo muchas lecciones.

Y POR ULTIMO PERO NO EN IMPORTANCIA AL MI DULCE ÁNGEL
Recibe mi entera gratitud por llenarme de vitaminas y mantener mi salud tanto física, mental y sobre todo espiritual. Gracias por abrir ante mis ojos un abanico de posibilidades para ser feliz.

Ahora me llevo una gran lección, de mi director de carrera y amigo el **LICENCIADO JORGE DE LA ROCHA** que decía " hay que saber ser agradecido" y espero algún día poder serlo, solo le pido a Dios que me de vida suficiente para devolver todo lo que he recibido sin merecerlo. Nuevamente gracias a mis compañeros de escuela, mis amigos de la carrera, mis hermanos de vida por brindarme cada día un motivo para seguir adelante..... mil gracias....

INTRODUCCIÓN

El Gobierno puede que sea la industria más antigua del mundo, sin embargo la gente cree que los gobiernos no conocen, ni se interesan en ayudar a la sociedad pues no perciben una mejoría en su calidad de vida. Los políticos encuentran que conceptos como Calidad Total, Enfoque hacia el cliente y Mejora Continua son ajenos a todo lo que ellos entienden o les corresponde hacer como gobierno. Todos desearían que las organizaciones en el gobierno, funcionaran como una maquinaria bien aceiteada, pero la mayoría ha perdido la esperanza. Existen muchas barreras que impiden llevar a cabo este nuevo concepto (de Calidad) en organismos públicos en primer lugar porque los trabajadores piensan que se trata de un programa que solo sirve para correr gente y es porque desde un principio existe desinformación, de la misma manera en los organismos públicos las reglas que le regían eran criterios políticos en contratación y permanencia del personal.

Generalmente en el ámbito organizacional o de gobierno, nos dejamos llevar por lo que esta de moda, nos da curiosidad, porque es lo último que se ha estado implementando y da buen prestigio, y muchas veces se cae en la trampa de lo innecesario, lo irrelevante o lo superfluo.. Lo cierto es que para cumplir con las expectativas de la sociedad, es necesario sentar las bases institucionales para la conformación que estén orientados al desempeño, la honestidad y la eficacia con el mínimo trastorno y la máxima eficacia.

En Guanajuato, el Gobierno del Estado, aunque se puede afirmar que se ha avanzado de manera considerable en muchos aspectos, se esta pasando a el

cambio de administración que nos lleva a hacer cuestionamiento y reflexión. Se está tratando de volver a lo básico, de cuestionar que se ha hecho, bueno o malo, y preguntarnos, donde estamos actualmente, a donde nos dirigimos, y si vamos realmente a donde queremos. Generalmente el atractivo de oír de nuevas y mejores hace querer tratar de probarlas, e intentar a como de lugar de que funcionen. Los nuevos o renovados modelos de Desarrollo de nuestra instituciones de Gobierno del Estado, que se están llevando a cabo actualmente en esta nueva etapa, buscan entre otras cosas ser únicos, propios y totalmente enfocados a lo que realmente queremos y necesitamos, como ciudadanos

Por otra parte también tenemos el supuesto mito de que la Administración Pública y la Privada son diametralmente opuestas y que deben ser tratadas totalmente de manera distinta. Y se dice que es mito porque al final de cuentas los elementos que interactúan en las dos son los mismos, y son al final de cuentas organizaciones las cuales en ambos casos deben estar abiertas a un aprendizaje y mejoramiento continuo.

Los beneficios de contar con una buena comunicación interna son beneficios monetarios concretos y no una extravagancia ya que para lograr la certificación una mala comunicación afecta el trabajo e incluso pone en peligro no adquirir dicha certificación se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, hay desmotivación, incertidumbre. el no comunicar también comunica por acción u omisión las cosas suceden.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

LA EMPRESA PÚBLICA

1.1 Antecedentes de la Empresa Pública-----	2
Características de los Organismos Públicos-----	2
Diferencia entre un organismo público y privado-----	4
1.2 Propuestas al Cambio-----	5

CAPÍTULO II

COMUNICACIÓN INTERNA

2.1 Concepto de Comunicación-----	10
Cómo nos comunicamos-----	12
2.2 Proceso de la Comunicación-----	13
2.3 Tipos de Comunicación-----	14
2.4 Formas de Comunicación-----	14
2.5 Que se entiende por Comunicación Interna-----	16
Funciones primordiales de la Comunicación Interna-----	17
2.6 Tipos de Comunicación Interna y sus herramientas-----	18
2.7 Objetivos de la Comunicación Interna-----	20
2.8 Medios de Comunicación Interna-----	21
2.9 Funciones de la Comunicación Interna en una Organización-----	21
Comunicación Descendente-----	23
Comunicación Ascendente-----	26
Fallas de la Comunicación-----	17
Redes de Comunicación-----	27
El porqué de la Comunicación Interna-----	30

CAPÍTULO III

QUÉ SE ENTIENDE POR CALIDAD

3.1 Que se entiende por calidad-----	31
--------------------------------------	----

	Control de la Calidad-----	35
	Aseguramiento de la Calidad-----	36
	Gestión de la Calidad-----	36
3.1	Principios de la Gestión de la Calidad-----	38
	Mejora Continua-----	40
3.2	Definición de Calidad-----	42
	Tabla 1: Evolución del Concepto de La Calidad-----	44
	Tabla 2: La Aplicación y alcance del Concepto de La Calidad-----	44

CAPÍTULO IV

CALIDAD EN ORGANISMOS PÚBLICOS

4.1	Introducción sobre La Calidad en Organismos Públicos-----	47
4.2	de la Cultura Burocrática al Ciudadano como Centro de Atención-----	44
	Aportación Compensación-----	49
	Beneficios , Sacrificios y Debilidades-----	50
	Sacrificios y Debilidades-----	53
	Lecciones de aprendizaje-----	58
4.3	Temor a la perdida de trabajo-----	60
4.4	La postura del comunicólogo organizacional ante el cambio-----	61
	Entonces qué hace un Comunicólogo Organizacional ante el cambio-----	61

CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE LA CALIDAD EN UN ORGANISMO PÚBLICO

5.1	Elementos a considerar-----	64
	Compromisos de la Dirección-----	64
	Tamaño de la Organización-----	64
	Recursos Financieros-----	65
	Recursos Humanos-----	65
	Cultura Organizacional-----	65
5.2	Diagnóstico	66
5.3	Planeación	66
5.4	Caso concreto de Diagnóstico y Planeación DIF Celaya-----	67
5.5	Principales problemas al implantar un Sistema de la Gestión de La Calidad-----	71
5.6	funciones que podría desarrollar un comunicólogo organizacional al implementar un SGC-----	72

5.7 Plan de Comunicaciones para implantar un <i>SGC</i> -----	72
Por qué implementar un Plan de Comunicación Interna--	73
5.8 Difusión estratégica y Objetivos de Calidad-----	74
5.9 Calidad de la Información-----	75
5.10 La Confianza un requisito previo para la Comunicación-----	76
5.11 Canales de comunicación controlados para implantar un <i>SGC</i> -----	76
Contacto personal-----	76
Revista Institucional-----	77
Buzón de Comunicaciones-----	78
video Circuito Cerrado-----	79
Comunicaciones Escritas-----	80
Premios de Reconocimiento-----	80
Programación de Reuniones con el personal-----	81
Programación de Reuniones con Dirigentes-----	81
Justificación de Programar Reuniones-----	81
5.12 Medir la Mejora-----	82
5.13 Programa de comunicación-----	83
Aplicación de las 7 "C" de Comunicación-----	83
Credibilidad-----	83
Contexto-----	83
Contenido-----	84
Claridad-----	84
Continuidad y Consistencia-----	84
Canales de Comunicación-----	84
Capacidad del Auditorio-----	84
5.14 Programa de Comunicación Interna en DIF Celaya-----	85
5.15 Conclusiones Relevantes de la implementación de un Sistema de la Calidad. y la importancia de la Comunicación-----	87
Tabla de Implementación de tiempos de un <i>SGC</i> -----	88

Anexo 1

Anexo 2

Glosario

Conclusiones

CAPÍTULO 1

LA EMPRESA PÚBLICA

1.1 ANTECEDENTES DE LOS ORGANISMOS PÚBLICOS

La Politización de cargos y de los servicios públicos, corrupción, paternalismo, nepotismo, falta de profesionalización, inestabilidad y falta de continuidad de programas son algunos de los adjetivos calificativos que la mayoría de la gente piensa cuando se trata de gobierno.

Durante muchos años en la administración pública las reglas de contratación y permanencia correspondían principalmente a criterios políticos que generaban incentivos que premiaban la lealtad antes que la honestidad, y la cercanía antes que la eficacia. Dentro de ese ambiente se formó la idea de que el gobierno se basaba en corrupción cosa que restaba su capacidad para resolver retos del desarrollo social y progreso.

CARACTERÍSTICAS DE LOS ORGANISMOS PÚBLICOS

- ▶ En los organismo públicos es muy difícil que los gerentes o líderes que lleven las riendas sean personas que se han hecho o que hayan surgido de ellas, regularmente los líderes son impuestos por otras personas que se encuentran en niveles jerárquicos más altos. Aunque no reúnan las características y cualidades que un puesto demanda.
- ▶ Hay departamentos en que existe el deseo de superación por parte de los trabajadores, pero muchas de las veces el jefe inmediato no se interesa en ellos y prefiere solo el beneficio personal.

► Se trabaja con equipo mínimo diría indispensable por las condiciones económicas del país. La mayoría de las veces a las personas se les da capacitación sin hacer un análisis, del cual sería el adecuado de acuerdo a las necesidades de trabajo y no generalizados como muchas de las veces se hace. Por ejemplo, si hay cursos de capacitación se escoge personal de todas las áreas y de todos los niveles, una vez que se ha tomado el curso según sus jefes ya están preparados para utilizar una computadora personal pero carecen de equipo, y así no pueden poner en práctica los conocimientos que adquirieron, lo que trae como consecuencia que lo que se aprendió se les olvide.

► Otro aspecto es que existe una dependencia en la toma de decisiones en los niveles más altos, cuando estas pueden ser tomadas en niveles de jefes de departamentos ya que no ameritan de gran responsabilidad.

► Se tiene cierta consideración a ciertos trabajadores en las actividades que realizan, debido a que se les conoce desde hace mucho tiempo sin importar si es productivo.

► Los trabajadores temen al cambio cuando se van a implantar nuevas formas o sistemas de trabajo y creen que con la introducción de un nuevo equipo va a ser desplazados.

► A los trabajadores no se les motiva con incentivos más atractivos para realizar sus actividades cada día mejor.

► La calidad en el trabajo es mínima debido a que los salarios son bajos y les da lo mismo hacerlo bien, o mas o menos bien, aparte no se tiene disponibilidad para trabajar horas extras del horario normal porque no se les paga más.

► No existe metas o estándares establecidos para medir la producción por lo que no se dan cuenta los jefes en que medida se trabajó, los empleados no conocen el fin o meta al que ha de contribuir su trabajo.

► En algunos departamentos sus elementos trabajan de forma aislada y no se integran en equipos de trabajo.

► Existe poca comunicación entre el jefe y su personal y falta de participación en la toma de decisiones por parte de sus subordinados.

► Los puestos claves dependen en su mayoría de criterios de quien ejerza el poder.

DIFERENCIA ENTRE UN ORGANISMO PÚBLICO Y PRIVADO

Administración Pública	Administración Privada
<ul style="list-style-type: none">• Burocracia• Normatividad• Presupuestos fijos• Administración central y funcionales• Clientes cautivos• Baja o nula competencia• Administración por resultados• Estructuras verticales• Preocupación por administración siguiente• Enfoque a la organización	<ul style="list-style-type: none">• Simplicidad y flexibilidad• Benchmarking e indicadores.• Rentabilidad• Administración flexible y por equipos.• Clientes por convicción• Alta competencia.• Administración por procesos• Estructuras horizontales y verticales• Preocupación por el hoy y el mañana• Enfoque al cliente.

1.2 PROPUESTA AL CAMBIO

Queda claro que los organismos públicos requieren de reorganizar las políticas que por mucho tiempo le regían y en donde la corrupción sea castigada y el profesionalismo y el buen desempeño sea premiado.

Hay varios intentos en ello, uno es el Modelo de Calidad Intragob, cuya finalidad es diseñar e implementar sistemas que impulsen el trabajo en equipo o bien a lo que le llaman Servicio Profesional de Carrera, que ofrece como objetivo la honestidad el profesionalismo y la eficiencia en quien es servidor público. Entre las principales similitudes menciono las siguientes.

- ▶ Los líderes que manejan un organismo público deben ser personas honestas, que tengan sus valores bien definidos, que sean líderes de cambio y que no se enfrasquen en esquemas establecidos, que tengan libertad y deseos de superación, que se conozcan primero a si mismos para saber cuáles son sus fortalezas y debilidades para dar lo mejor a sus colaboradores y ser un ejemplo que orgullosos han de seguir, debe ser una persona capaz de influir en los demás con ideas nuevas que logren elevar el nivel de vida de sus seguidores y del lugar donde trabaja.

- ▶ El líder debe ser una persona trabajadora y no estática, comprometida con su trabajo, con sus subordinados, que contribuya con su equipo interesándose por su trabajo para que se sienta importante, que tome en cuenta sus sugerencias y opiniones para hacerlo sentir como parte importante de su empresa para la cual trabaja y tener decisiones más acertadas ya que los trabajadores son quienes más conocimiento tienen de los

problemas que se suscitan en el trabajo y dar soluciones que eleven el nivel productivo de la empresa.

- ▶ Debe concientizarse al personal dando las ventajas y desventajas de las nuevas formas y sistemas de trabajo en donde se utilicen herramientas que hagan más sencillo y de buena calidad su trabajo. Platicar con los trabajadores en caso de que exista cierto temor al cambio para hacerlo que externe cuál es el motivo de su negativa en la adopción al cambio y de ayudarlo a superarlo mostrándose confianza.

- ▶ Se tiene que sacrificar alguna partida en el presupuesto para adquirir equipo técnico (computadoras) para de esta manera facilitarle al trabajador sus funciones y de estar al nivel de la tecnología ya que de no ser así las dependencias que los utilicen estarán por delante.

- ▶ Es cierto que se debe ser eficientes utilizando el mínimo de recursos, pero por lo menos debemos contar con los más indispensables.

- ▶ La capacitación del personal debe hacerse mediante en análisis cuidadoso por áreas de trabajo y tomando en cuenta su preparación para saber cuáles son sus necesidades y programar cursos que realmente vayan acordes a sus actividades que realizan y no programar cursos generalizados que no tengan luego aplicación. Debe desconcentrarse la toma de decisiones en todos los niveles en la medida en que el puesto lo amerite y no concentrarse en unas cuantas personas ya que de no hacerlo obstaculiza los trámites o fluidez de la carga de trabajo.

► Hay que ser más objetivos y no subjetivos con los trabajadores porque tenerle tanta consideración puede abusar el empleado y volverse improductivo en este caso es inconveniente platicar con él para motivarlo.

► Debe fomentarse las reuniones de trabajo semanalmente en cada una de las áreas que conforman la dependencia para analizar los problemas que surjan y resolverlos inmediatamente.

A los trabajadores se les debe crear el hábito de leer los avisos o comunicados que se publican en los tableros de la institución para mantenerlos informados de asuntos de su interés, mediante anuncios llamativos.

► Se debe quitar al personal la idea de que haga poco o mucho le pagan lo mismo, es hora de hacer conciencia en ellos de que su trabajo es importante y que contribuyen a un fin, por el bien de nuestra nación y que lo que haga se va a ver reflejado en el progreso de nuestro país. No importa el nivel jerárquico que ocupemos en la estructura organizacional. Hay que dar siempre lo mejor de nosotros en todo lo que hagamos.

► El jefe debe fijar las metas que se pretenden alcanzar a corto y largo plazo y ver que realmente se cumplan, darlas a conocer a su personal y así dar la oportunidad de que cada uno fije sus propias metas que contribuyan a las del departamento y a la dependencia. Estas metas y objetivos deben ser medibles y alcanzables para ser cumplidas.

► Para el logro de los objetivos en los departamentos deben trabajar en grupos, así como fomentar la cooperación de parte de todos sus elementos, porque solamente de esta manera se logra trabajar con armonía creándose un ambiente agradable de trabajo donde todos se lleven bien.

► Es importante tener en mente que todo lo que hagamos, desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo debemos ser líderes (en nuestro trabajo) haciendo las cosas bien, siendo más productivo, y haciendo el trabajo que corresponde bien y a la primera.

► El mejoramiento de la calidad y la modernización de los organismos públicos requiere de la participación e involucramiento del personal en todos los niveles y en todas las dependencias gubernamentales, solo así se podrá influenciar y dirigir a la institución a este nuevo concepto.

► Se requiere aprovechar la experiencia y el talento de las personas para impulsar el mejoramiento. El trabajo juntos y desarrollar cada persona que integra la dependencia, motivando a aplicar nuevas formas de hacer el trabajo.

CAPÍTULO 2

COMUNICACIÓN INTERNA

2.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

Se dice que La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, información, sentimientos y vivencias. Desde la aparición de la tierra, el hombre ha tenido la necesidad de comunicarse entre si y, un ejemplo muy claro de la importancia que tiene la comunicación humana son los problemas que diario se nos presentan que no es más que el reflejo por falta de una comunicación adecuada. Se habla que en toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor. En pocas palabras "La comunicación comienza con un emisor que desea enviar un mensaje a un receptor. Cuando se trata de transmitir hechos, el mensaje puede estar codificado en palabras, cuando se trata de transmitir sentimientos, el mensaje puede codificarse en lenguaje corporal o en el tono de voz".¹ Ahora, hablando en cuestión de la comunicación dentro de una organización, la información que a diario se maneja en ella nos ayuda a resolver problemas sencillos o complejos tomando la comunicación como una herramienta a la toma de decisiones e influir a través de ella de manera positiva. En mi investigación por definir qué es comunicación varios autores coinciden en que la comunicación es la acción de transmitir un mensaje a una o varias persona para lograr un objetivo. "Las personas se comunican para informar, entretener, persuadir. Se da a través de las palabras, el habla, la escritura ,gestos, etc, a través de un canal como puede ser la radio, prensa, o la televisión y actualmente el Internet"²

1. www.gestiopolis.com

2. Ibidem

"Se dice que el concepto de comunicación se deriva del latín *Comunis* que significa común".³ Es cierto que la comunicación está implícito en toda actividad que realiza el ser humano por lo que se le considera un proceso.

Un ejemplo que podría mencionar para dejar un poco más claro que es un proceso el arte de comunicarse es que cuando conocemos a una persona, gradualmente comunicamos la empatía o apatía que nos representa, implicando un flujo continuo de mensajes. Los elementos de la comunicación así pues son emisor (donde se origina la comunicación) receptor(a donde va dirigido el mensaje) y canal de comunicación (donde se origina el mensaje).

"La comunicación permite coordinar los distintos elementos para el logro de los objetivos y mantener un equilibrio óptimo"⁴.

"En la comunicación siempre se requiere por lo menos tres elementos: La fuente, el mensaje y el destino. La fuente puede ser un individuo (que habla, escribe, dibuja o gesticula) o una organización de comunicación (un periódico, una agencia publicitaria, una estación de televisión o un estudio cinematográfico)".⁵

"Al comunicarnos pretendemos establecer algo en común con alguien o, lo que es lo mismo, tratamos de compartir alguna información, alguna idea o actitud"⁶. Desde mi punto de vista, la comunicación es un proceso por medio del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

3. BURNET, John. *Promoción*, Edit. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. 1998 P. 88.

4. COSTA Joan, *comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Barcelona. Edit. Ciencias Sociales. 1995. P. 234

5. Andrade Rodríguez, Horacio. *Hacia una definición de la comunicación organizacional* Barcelona. Edit. Ciencias Sociales. P. 23

6. *Ibidem*.

"La comunicación (el famoso acto de poner en común) es aquella que juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, máxime cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, en donde es preciso que los mensajes sean leídos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente".⁷

"Es el intercambio que se da entre dos o mas interlocutores, uno envía el mensaje (emisor), y el otro lo recibe (receptor). La respuesta o feedback, es la vuelta de la comunicación decodificada. En el caso en que ésta no esté bien organizada, si no funciona, podemos decir que sólo se ha producido "información".⁸

¿CÓMO NOS COMUNICAMOS?

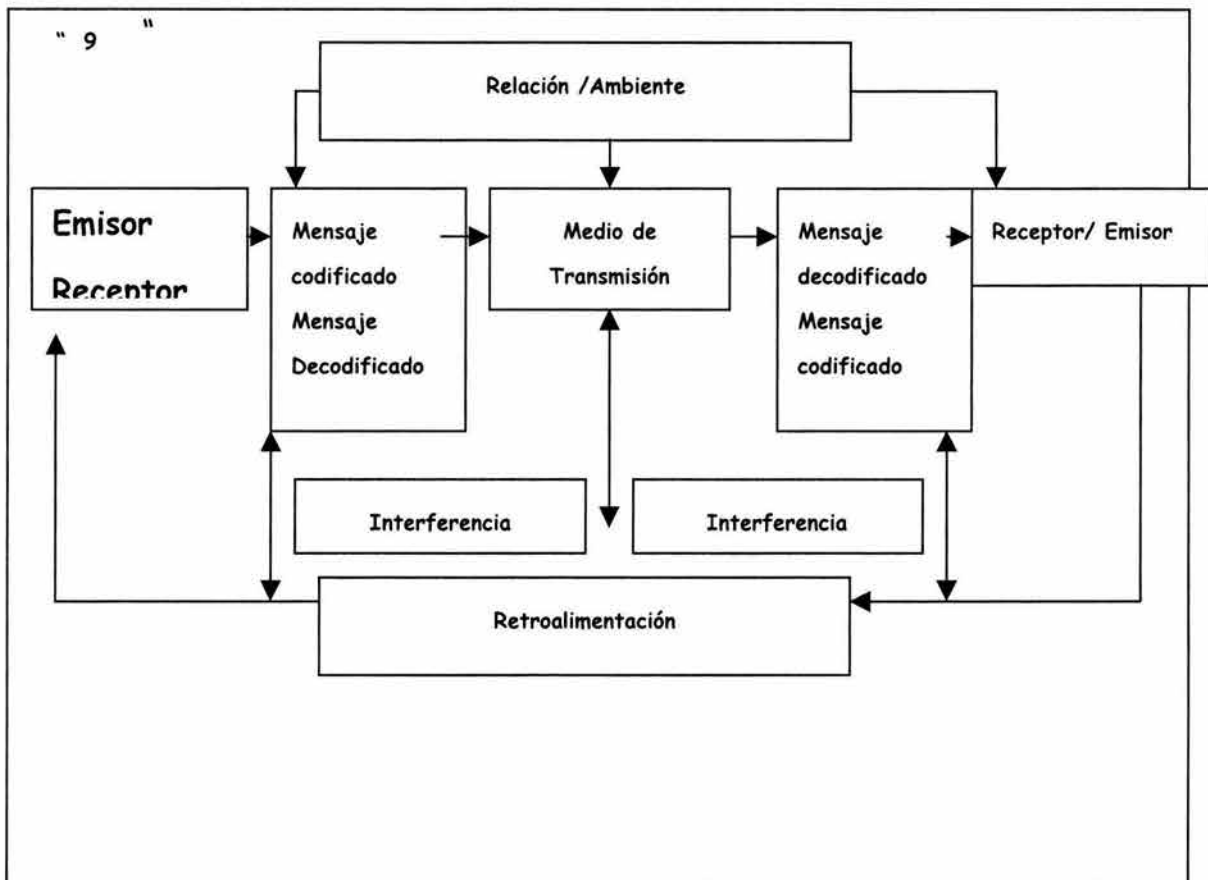
Cuando hablamos de seres vivos, no nos referimos tan sólo a los humanos, ya que desde los insectos hasta los grandes mamíferos tienen dicha facultad, siendo el hombre el único ser que puede comunicarse por vía oral; mientras que los demás, lo hacen por sonidos (pájaros) , fricción de elementos de su cuerpo (grillos, chicharras) o por acción (formación de vuelo de las abejas, posición del cuerpo de perros o venados, formación de nado de los peces). Los mamíferos, incluido el hombre, también tienen la característica de comunicarse por el tacto (contacto corporal). En la comunicación siempre se requiere por lo menos tres elementos: la fuente, el mensaje y el destino. La fuente puede ser un individuo o una organización de comunicación.

7. maricad@elbita.net

8 <http://www.mujeresdeempresa.com/negocios/negocios>

2.2 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Ahora bien, al definir lo que se entiende por comunicación y, los elementos que interviene en la en la misma, se dice que estos elementos están relacionados entre sí. Si uno de los elementos cambia, cada uno de estos elementos se altera. Es decir, emisor, mensaje y receptor juntos forman un sistema donde todos sus componentes se interrelacionan entre sí, como lo muestra la siguiente tabla.



2.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN

AUDITIVA: Es la comunicación desarrollada a través de sonidos producidos por el emisor.

VISUAL: Consiste en la comunicación que el receptor percibe por la vista.

TACTIL: Se considera aquella donde el emisor y el receptor entran en contacto físico.

2.4 FORMAS DE COMUNICACIÓN

DIRECTA

Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc).

INDIRECTA

Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

INDIRECTA/PERSONAL

Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc.)

INDIRECTA/COLECTIVA

El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

► EL MENSAJE

En toda comunicación el emisor proyecta un mensaje que es recibido por el receptor. Esta es la trilogía de la comunicación.

LA CARGA EMOCIONAL

En todo mensaje, el emisor proyecta una carga emocional, la cual puede ser considerada como simpática, antipática, apática o empática.

LA PERCEPCIÓN

La gran diferencia entre el animal y el hombre en cuanto a la comunicación se refiere, es que el ser humano además de recibir la comunicación, la percibe y la discierne. Es decir, la asimila y, de acuerdo a los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella, después de lo cual proyecta la respuesta o la retroalimenta. Es la diferencia entre ver y mirar, oír y escuchar o tocar y palpar.

2.5 QUE SE ENTIENDE POR COMUNICACIÓN INTERNA

"En una empresa la comunicación se da hacia adentro (comunicación interna) y hacia fuera (relaciones públicas) las cuales constituyen nada más que el cara y sello de una organización. Como ya había mencionado la comunicación interna es fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana pero, cuando hablamos de comunicación en las empresas su máximo se alcanza cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral en donde es preciso que los mensajes sean transmitidos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente".¹⁰

En pocas palabras, la comunicación interna de una empresa esta reflejada en Tablones de anuncios, Periódico interno, Cartas al personal, memorándums, Reuniones de información, entre otras más herramientas.

"La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones (mensajes)".¹¹

El clima organizacional dentro de una empresa se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento.

10. Ibidem P.89
11. Ibidem

► LAS FUNCIONES PRIMORDIALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Hablando de la comunicación interna en una empresa, algunas de sus funciones, y desde mi punto de vista la más importante, están encaminadas a expresar los valores en la empresa, modificar conductas del personal y muchas cosas más que van encaminadas a un solo objetivo: La productividad. Ante esto, se habla de motivación a los empleados, el control de lo que se produce, la información de sus derechos y obligaciones, escuchar, entre varias cosas más que están en relación con su entorno

En resumen, la función principal de la comunicación es la satisfacción de sus clientes, externos o internos (quienes trabajan dentro de la empresa y a la que me voy a enfocar en el desarrollo de esta investigación).

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace de la motivación del equipo humano de una empresa.

Según Rafael Muñiz González afirma que teniendo en cuenta esta función principal, se puede afirmar que la comunicación interna permite:

- "Construir la imagen de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad, y en la que se fomentan los valores misión y visión de la empresa.
- Informa individualmente a los empleados.

- Hace públicos los logros conseguidos por la empresa. (a través de las mismas herramientas de la comunicación interna, como lo puede ser la revista interna los tableros de avisos)".¹²

Especialistas en el área de comunicación afirman que una revista institucional es uno de los pilares de la comunicación formal dentro de la empresa.

Ello exige asegurar su frecuencia de aparición, de modo de publicarla por lo menos cada dos meses, asegurando que el contenido de la misma sea en dirección a las metas fijadas en la organización, como puede ser cooperación en equipo, compañerismo, motivación, etc, etc,. Se requiere intensificar el trabajo, de modo de recoger las vivencias y pensamientos de los trabajadores en los distintos frentes, induciendo a los ejecutivos a asumir esas preocupaciones y hasta críticas.

2.6 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y SUS HERRAMIENTAS

Luis Diego Fernández Sotelo divide la comunicación interna en dos tipos:

- "Comunicación ascendente: que es la que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.
- Comunicación descendente: Que es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía".¹³

¹².www.gestiopolis.com
¹³. Ibid

Se dice que cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación, entre las herramientas de comunicación descendente puedo mencionar las siguientes:¹⁴

Tablones de anuncios.

- Periódico interno.
- Carta al personal.
- Jornada de puertas abiertas.
- Reuniones de información.
- Entrevista individual

Los diferentes consultas que realice para definir lo que es la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.

Por otra parte, varios autores afirman que entre las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar:

- Entrevista
- Programa de sugerencias.
- Sección en el periódico interno.
- Por correo.
- Buzón de sugerencias.
- Intranet.

14.FREEMONT E KAST, James E. Rosenzweig, *Administración en las Organizaciones* Edit Mc. Graw Hill, México,D.F 1998.P123

Como puede comprobar, los organismos dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que permite acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad.

Pero, desde mi punto de vista de nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si ésta no nace de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicar la misión visión y valores de la empresa para lograr los objetivos trazados.

2.7 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Hay varias similitudes que a continuación enlisto.

- "Integrar a los empleados con los objetivos de la empresa.
 - Crear identificación con la empresa.
 - Crear clima de comprensión entre los trabajadores y la administración.
 - Ayudar al ingreso e inducción del personal nuevo.
 - Bajar índices de rotación de personal.
 - Elevar el nivel cultural de los trabajadores
- Motivar al personal.
- Crear disposición favorable de la familia hacia la empresa.
 - Servir de correa transportadora de la cultura organizacional".¹⁵

15.-GONZÁLEZ Muñiz Rafael, www.marketing-xxi.com/rafael

2.8 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

La siguiente lista es una pequeña recopilación de algunos medios utilizados internamente en una empresa para dar a conocer temas en materia laboral, y que son enriquecidos a través de los mismos trabajadores, buscando así cubrir tanto expectativas de los trabajadores como de la misma empresa

- Encuestas de evaluación de clima de opinión.
- Publicación interna - informativo televisivo.
- Diarios murales.
- Posters y volantes en los sobres de sueldo.
- Programa de inducción para el personal nuevo.
- Programa de sugerencias y opinión.
- Programa de reconocimientos al personal por logros obtenidos.
- Programa de integración de la familia del personal.
- Síntesis de noticias para el personal directivo.

En pocas palabras, desde mi punto de vista, estos medios de comunicación interna sirven para recolectar y transmitir información pertinente acerca de la organización y los cambios que ocurren dentro de ella.

2.9 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA ORGANIZACIÓN

Los propósitos de la comunicación en una organización, han sido clasificados por Thayer en cinco grandes áreas, que a continuación menciono.

- "Estar informado e informar a otros. Este es el propósito básico de los eventos de comunicación rutinarios y diarios. La Comunicación proporciona un medio de afirmar los propósitos conjuntos de los miembros de la organización, de otra manera que todos ellos trabajen hacia objetivos compatibles.

- Cuando se han tomado las decisiones, estas se podrán en práctica y se reflejará en las operaciones de la organización solo después que hayan sido informados los miembros involucrados.

- Evaluación de los propios insumos o del producto de otros. La Naturaleza dinámica de una organización en marcha exige que se haga una evaluación constante de las actividades, a fin de que pueda evaluarse el progreso hacia los objetivos deseados. En esta forma, es necesario el proceso completo de la comunicación siendo la retroalimentación del efecto de las propias decisiones, de las de otros y la evaluación de opciones alternativas, que ayudan a mantener a la organización en la ruta correcta. La evaluación implica muchas comunicaciones recurrentes dentro de una organización compleja".¹⁶

Los planes detallados, los presupuestos y los reportes formales, todos ayudan en la evaluación de los factores internos y externos que afectan a la organización.

Dirigir a otros o ser dirigidos o instruidos. La función de un gerente, de dirigir la combinación de hombres y materiales hacia los objetivos.

16.-Ibid

Requiere que haya comunicación entre el gerente responsable y los recursos humanos y físicos bajo su autoridad. El entrenamiento en el trabajo depende de la comunicación. No puede existir delegación de autoridad sin ella.

- El influir y ser influidos por otros. La motivación debe existir como una de las fuerzas elementales en la formación de una organización dinámica. Se proporciona cualesquier fuerza motivacional no inherente al individuo y luego, se estimulan mediante la comunicación. El equilibrio entre la eficacia y la ineficiencia se encuentra en la habilidad para persuadir e influir a través de la comunicación.
- Otras funciones. Muchas comunicaciones dentro del contexto organizacional, no tiene conexión directa con el logro de los objetivos de la organización. Sin embargo como comunicación auxiliar pueden contribuir indirectamente a los objetivos organizacionales y en forma directa a la satisfacción de las necesidades individuales compatibles con los objetivos de la organización. El Proporcionar contactos sociales dentro de la organización constituye un ejemplo.
- Los propósitos incidentales de la comunicación en una organización, muestra que existe algo más que la relación de autoridad directa que con frecuencia esta implicada en el organigrama.

► COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Sirve fundamentalmente para dirigir y controlar. Se refiere a asignar metas, entregar instrucciones, informar políticas y procedimientos, señalar problemas que se tienen que corregir, o retro-alimentar al empleado de acuerdo a su desempeño.



La principal barrera es la filtración, por la cual la comunicación pierde efectividad porque no logra llegar a nivel más bajos toda la información.

La comunicación descendente puede ser mejorada mediante:

- presentar claramente las instrucciones de las tareas
- explicar los objetivos de la organización y las expectativas de rol
- proporcionar retroalimentación sobre el desempeño
- crear canales múltiples de comunicación para aumentar y mejorar la recepción del mensaje.

- repetir los mensajes importantes para asegurar su recepción
- permitir saltarse en ciertos casos los canales de comunicación formal ir directamente al receptor.

► COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Suelen ser de menor número a las descendentes. Su mayor contribución radica en que mejoran la toma de decisiones.

Es este tipo de comunicación también se observa filtración, lo cual suele darse por varios motivos, como el castigar socialmente la llegada con malas noticias o la falta de confianza de los subordinados respecto de sus superiores.



► LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE PUEDE SER MEJORADA MEDIANTE:

- Filtrar los mensajes ascendentes, es decir, enviar a la gerencia sólo los realmente importantes.
- Crear un clima organizacional que estimule a los empleados para entregar sus mensajes tanto positivos como negativos.
- Implementar procedimientos que permitan a los empleados apelar a una instancia superior como medida de protección ante posibles arbitrariedades de su jefatura inmediata.
- Reducir las distancias entre los niveles jerárquicos y las barreras entre los empleados de los distintos niveles.
- Apoyar y retroalimentar al personal para estimular la comunicación ascendente.

► FALLAS DE LA COMUNICACIÓN

Tiempo atrás se pensó que la comunicación era solo referente a el emisor y aun mensaje. Sin embargo en las últimas décadas existe algo nuevo: La observación de que en la comunicación es casi tan importante o tal vez más que el emisor.

Un ejemplo que se me ocurre mencionar es un orador que pronuncia un discurso o el autor de un libro, la nota escrita a un miembro de nuestra familia que finalmente será menos formal que una carta a un cliente potencial o actual, todos ellos deben preguntarse si realmente las personas lo escuchaban o atendían el contenido del libro o los mensajes.

Las fallas pueden presentarse de la siguiente manera, cuando una página impresa esta manchada impidiendo que sea legible, un cartelón puede estar en donde pocas personas lo ven o simplemente que el mensaje este con códigos diferentes al del receptor.

Del mismo modo el ambiente puede influir en la comunicación. El ambiente es el entorno en el cual se desarrolla la comunicación; este puede ser a nivel interno o externo.

El primer caso, que es el que me interesa abordar, incluye características inherentes a los comunicadores (emisor y receptor), tales como sus experiencias, actitudes, valores e inclinaciones.

Cuando los factores del ambiente distorsionan el proceso de comunicación, se le conoce como interferencia ruido o barrera que evitan la plena percepción y entendimiento del mensaje.

Es por eso que la percepción en la mecánica de enviar una comunicación es importante, ya que en un mundo lleno de mensajes, los receptores no se esforzarán mucho por recibir uno cuando existen otros más fácilmente disponibles.

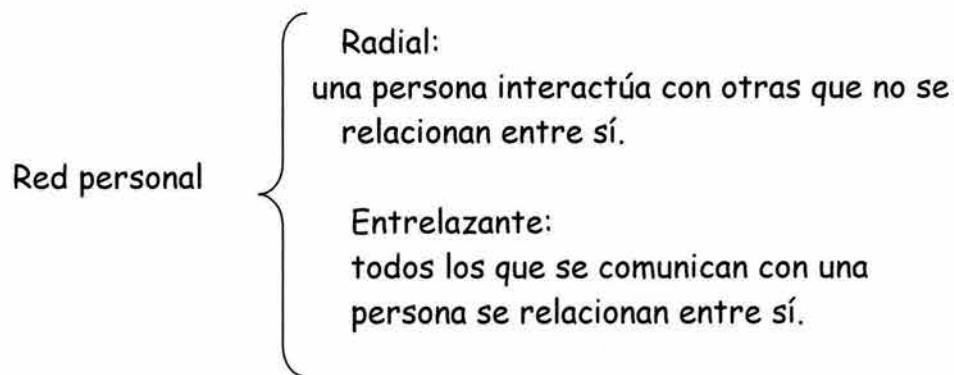
► REDES DE COMUNICACIÓN

"Las redes de comunicación son formales e informales. Rogers distinguió distintos tipos de redes en una organización:

Red del sistema total: comprende los patrones de comunicación entre todos los miembros de una organización.

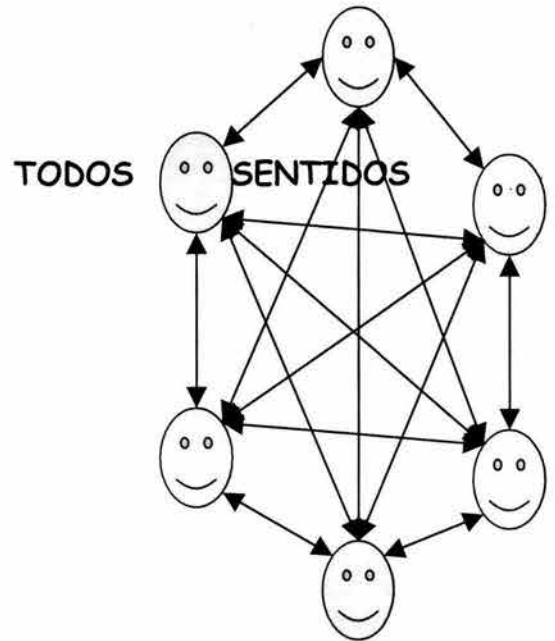
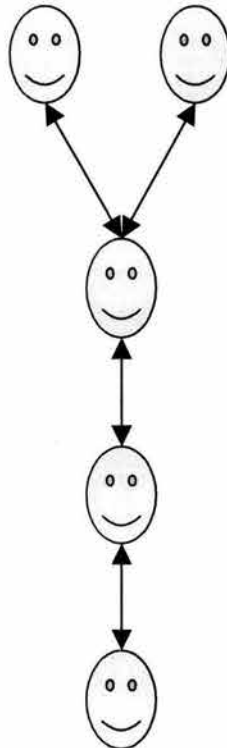
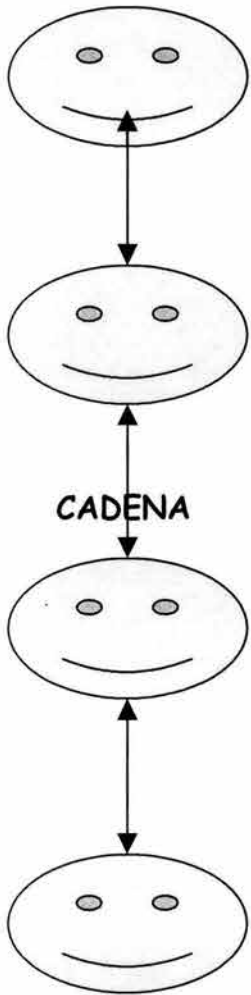
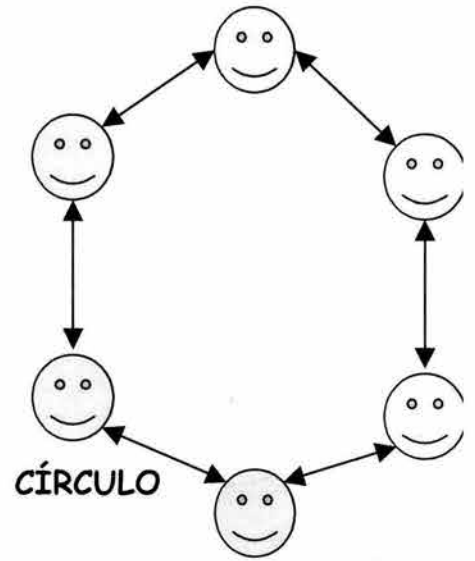
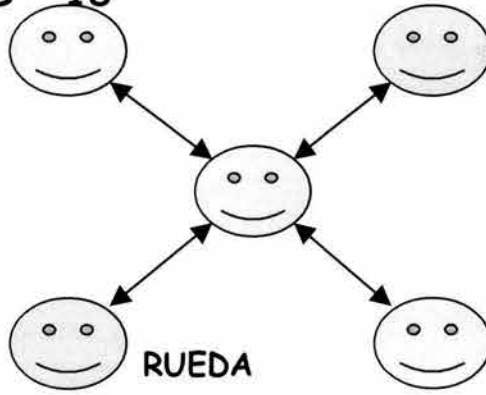
Camarillas: subsistema cuyos miembros interactúan principal-mente entre ellos más que con otras personas del sistema.

Red personal: individuos que están interconectados y unidos por flujos definidos para cada uno"¹⁷



17- RUIZ Victor. Qué son Las redes de Comunicación Ruiz <http://www.uniovi.es/academia/ruizvicto>

TIPOS DE REDES "18



"7

► EL PORQUÉ DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Sabido es que desde siempre los seres vivos, sin distinción, se han comunicado. Ahora bien, como el proceso de la comunicación es intangible, cabe reflexionar acerca de su realidad.

Para ello es bueno recordar que la comunicación es el intercambio que se da entre dos o más interlocutores, uno envía el mensaje (emisor), y el otro lo recibe (receptor).

- * Ayudará a alcanzar los objetivos
- * Optimizará las posibilidades
- * Logrará un mejor clima laboral
- * Menos conflictos
- * Menos ausentismo del personal
- * Todos se sentirán protagonistas
- * Mayor interés por la organización

La respuesta o feedback, es la vuelta de la comunicación decodificada. En el caso en que ésta no esté bien organizada, si no funciona, podemos decir que sólo se ha producido información.

JUSTIFICACIÓN

- * Ayudará a encontrar la información necesaria
- * Ayudará a que desaparezca la indecisión
- * La atención se concentrará en los puntos más importantes para la empresa

Entre otras de las justificaciones es porque colaborará en la toma de decisiones, además de hacer entendibles las políticas y objetivos de la organización. Genera un clima de pertenencia, así como proporcionar señales de alerta ante posibles conflictos.

► COMUNICACIÓN LATERAL

Normalmente es una comunicación de coordinación. Su principal barrera son las diferencias entre subcultura.

La comunicación lateral puede ser mejorada mediante:

- Desarrollar habilidades interpersonales de comunicación intra e intergrupos, para crear un clima de confianza y apertura
- Utilizar sistemas de recompensas que privilegien la cooperación entre departamentos y minimicen la competencia

- Promover reuniones interdepartamentales periódicas para compartir información respecto de lo que sucede en otros departamentos.
- Generar cambios en el diseño organizacional para proporcionar más oportunidades de contacto entre las distintas unidades y departamentos
- Promover la comunicación horizontal en la toma de decisiones a través de grupos, comités, etc.

Este proceso de transformar pensamientos e ideas en una secuencia de símbolos se llama Codificación. Cuando se codifica, la Fuente debe considerar las características del receptor, cultura, educación, idioma, etc. Los símbolos que se utilizan deben ser familiares para este último y verse de manera positiva. Igual importancia tiene, que el mensaje sea enviado a través de un medio que el receptor utilice. Este medio es la forma como se envía un mensaje y puede ser visual, escrito, verbal o una combinación de ellos.

Aunque el receptor no inicia el proceso de comunicación, es comunicador del mismo modo que el emisor, ya que se comunica con este último mediante la retroalimentación. La retroalimentación es la respuesta que busca el emisor, esta puede representar un nivel de conocimientos, un cambio de actitud o una acción, por ejemplo la compra de algo.

El mismo conjunto de símbolos disponibles para el emisor está al alcance del receptor en la retroalimentación. Cuando se retroalimenta una comunicación, ambos, el receptor y el emisor invierten sus roles en el proceso. Esta es la opción de la que disponen las empresas para medir la respuesta de quienes debieron recibir el mensaje enviado por ellas.

Esta última puede consistir en medidas del volumen de ventas, la atención prestada a su publicidad, etc, etc. Con es la gerencia sabe si la comunicación ha alcanzado los objetivos buscados.

La naturaleza de la retroalimentación se determina por qué también el receptor decodifica o interpreta el mensaje mandado por el emisor. La comunicación solo será eficaz si el significado que el receptor atribuye al mensaje coincide con el que la fuente se proponía.



CAPÍTULO TRES
QUE SE ENTIENDE
POR CALIDAD

3.1 QUE SE ENTIENDE POR CALIDAD

En esta época todos hablamos de calidad, ya sea de productos, de procesos, de sistemas e incluso de calidad de vida, etc, etc, lo cierto es que este concepto de La calidad ha dejado de pertenecer a las empresas para transformarse en una preocupación de la mayoría pues, todos buscamos calidad.

Este concepto ha ido variando con los años y existe una gran variedad de formas de concebirlo, en cuestión de las organizaciones, se habla según tres etapas: Control de calidad, Aseguramiento de la calidad y Gestión de la calidad total. "El concepto de La Calidad inicia con la habilidad del artesano ya que él entendía cuales eran las exigencias de sus clientes y trataba de realizar de la mejor manera el producto solicitado, con el fin de satisfacerlos en sus pedidos, tanto en la calidad como también en el costo"¹⁹.

La capacidad del artesano era fundamental, no solo en lo referido a la construcción del producto solicitado, sino también en la relación comercial con el cliente y su proveedor de materia prima, además de componer el equipamiento necesario (instrumentos, dispositivos, etc, etc).

► CONTROL DE LA CALIDAD

El Control de La Calidad apareció en los años 30 y adquirió gran importancia en los 50 y 60. Se centra en inspeccionar el producto y separar aquel que es aceptable (de acuerdo a unos determinados estándares) del que no lo es.

19. http://www.calidad.org/public/article0923784577_jorge.html, Argentina, 28 de marzo de 2001

El departamento de control de La Calidad era el encargado de realizar esta tarea, de modo que los demás miembros de la organización no se consideraban directamente responsables de la calidad.

► ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El Aseguramiento de La Calidad son todas aquellas acciones, llevadas cabo sistemáticamente, que están destinadas a obtener un proceso productivo que asegure que el producto o servicio satisfará los requerimientos de calidad.

En definitiva, la filosofía que sustenta esta etapa es que, La Calidad se construye en los procesos: si cada proceso se realiza correctamente, no existe ningún motivo para que aparezcan defectos y, en consecuencia, no será necesario controlar la calidad del producto obtenido. La cultura de la empresa incorpora la idea de hacer las cosas bien a la primera.

Un elemento característico del aseguramiento de la calidad es el Manual de Calidad, en el que se recogen los procedimientos adecuados para realizar cada proceso, y se incluyen todas las actividades en todas las etapas hasta la obtención del producto final.

► GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

En esta etapa se dice que el objetivo es proporcionar productos o servicios capaces de satisfacer al cliente, algo que depende de la diferencia entre sus percepciones y sus expectativas.

Esta nueva concepción de La Calidad presenta importantes implicaciones que a continuación se describen:

1. Está relacionada con las percepciones del cliente, que en gran medida son subjetivas.
2. Es un concepto dinámico, ya que es preciso adaptarse constantemente a las cambiantes necesidades de los clientes.
3. Al considerar el valor percibido, el precio se incorpora también al concepto de calidad ya que es un factor que influye tanto en las expectativas que se formará el comprador (¿mereció la pena pagar ese precio por la supuesta calidad?).

Se dice que en esta etapa aparece la necesidad de implicar a todos los miembros de la organización en el compromiso con La Calidad, es decir, que la Calidad debe impregnar a todas las áreas de la organización para que esta funcione adecuadamente.

Los objetivos que se persiguen con las políticas de Gestión de La Calidad son:

- 1) Satisfacción del cliente. Constituye el objetivo prioritario.
- 2) Conseguir hacer las cosas bien a la primera.
- 3) Eliminar todo aquello que no añada valor. Evitar despilfarros.
- 4) Mejorar la capacidad de reacción del sistema mediante:

Productos y servicios personalizados.

Desarrollo rápido de nuevos productos y servicios.

Anticipación a las necesidades del cliente.

Como definición de *Gestión de la Calidad Total (GCT)* se menciona lo siguiente: "Es el conjunto de actividades extendidas a todas las áreas, operaciones, procesos y departamentos de una organización" (es decir, extendidas a toda la organización) que tiene como objetivo enviar productos o servicios libres de defectos, en el plazo requerido y que satisfagan plenamente a los clientes, así como elevar el nivel de calidad de todas las operaciones de la empresa, y que se consigue con un claro compromiso de la dirección y a través de una completa participación de todos los empleados.

3.2 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Existe abundante documentación que trata sobre los principios que rigen a la gestión de la calidad, aunque la esencia es la misma en casi todos los autores. Quizá la enumeración más conocida sea la de los catorce puntos de Deming, que anexo a continuación.

- 1) Constancia en el propósito de mejora continua, a la que debe destinarse tiempo, esfuerzo y recursos. Es importante pensar en el largo plazo.
- 2) Asimilar la nueva filosofía. No son admisibles los antiguos niveles de defectos, retrasos e ineficiencias.
- 3) Prevención. La calidad no se consigue mediante la inspección sino mediante la prevención.

- 4) Cooperar con proveedores. Deben establecerse vínculos estrechos con ellos y reducir el "pool" de proveedores a unos pocos pero de confianza. No deben seleccionarse los proveedores únicamente en base al precio.
- 5) Mejora continua en todos los procesos.
- 6) Potenciar la formación de todas las personas de la empresa, especialmente de aquellas que tengan responsabilidades ejecutivas.
- 7) Liderazgo, que sustituya a la supervisión tradicional. De esta manera aquellas personas que ocupen puestos de supervisión tendrán tiempo y recursos para detectar problemas en vez de dedicar todos sus esfuerzos a "apagar fuegos".
- 8) Eliminar el miedo, de modo que todo el personal pueda sugerir ideas y hacer preguntas para mejorar su trabajo.
- 9) Comunicación. Eliminar las barreras interdepartamentales y promover el trabajo en equipo, así como la comunicación horizontal y vertical.
- 10) Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos numéricos, y sustituirlos por declaraciones e ideas orientadas a la mejora.
- 11) Eliminar la gestión por objetivos o por metas numéricas.
- 12) Eliminar las barreras que impiden a los trabajadores sentirse orgullosos de su trabajo.

13) Instaurar un plan de formación continua.

14) Crear una estructura en la empresa que lleve a cabo lo anterior.

Como conclusión y resumen de todo lo anterior desde mi punto de vista un Sistema de Gestión de la Calidad Total se sustenta en cuatro pilares principales como lo es el énfasis en satisfacer las necesidades de los cliente de una empresa, que todo el personal de la organización participe y que a su vez proporcione mejoras del mismo trabajo que ellos realizan, mejorar los procedimientos de atención a su cliente o tiempos de respuesta, y el más importante, establecer una cultura de mejora continua.

► LA MEJORA CONTÍNUA

Como lo había mencionado anteriormente la Mejora Continua trata de uno de los aspectos de mayor importancia en la GCT. Que puede definirse como el conjunto de actividades que hay que llevar a cabo para lograr un compromiso hacia la calidad en todos los niveles que permita:

- Detectar y eliminar ineficiencias sistemáticamente.
- Prevenir fallos en todas las áreas para evitar problemas potenciales.
- Adaptarse permanentemente a las necesidades del cliente.

Ante lo mencionado anteriormente es un hecho que las empresas no pueden quedarse al margen de lo que sucede en su entorno y dejar de atender lo que

sucede a su alrededor por lo que obtener productos y servicios competitivos hoy en la actualidad es una necesidad para satisfacer las necesidades de sus clientes. A continuación Se mencionan algunas premisas acerca de la calidad.

Para W. Edwards Deming, La Calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua. Para el Dr. J. Juran; la calidad es "La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente. Kaoru Ishikawa, define a la calidad como: Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".²⁰ Daniel Inda, Director General de Crosby Asociados de México, la define como: "Significa buscar cero defectos, hacer las cosas bien a la primera vez y cumplir con los requisitos del cliente. Es un equilibrio de elementos como son: el liderazgo, actualización de habilidades, sistema y un ambiente propicio para aplicarlos. Harrington, El Financiero, la define como: El proceso de mejora continua; que inicia cuando las personas saben lo que tienen que hacer y lo hacen correctamente, conocen su función y la desarrollan adecuadamente".²¹

Por último el Dr. Mario Gutiérrez Un artículo tiene calidad si cumple con las especificaciones establecidas. Armando V. Feigenbaum, las define como: "El resultado total de las características del producto o servicio que en si satisface las esperanzas del cliente".²²

20.-GINES, Santiago Marco Perles, Principios de la Gestión de La Calidad Total, Vol 5 n°1, Guía Práctica, 1999 P.28

21.-Revista Improvent Empresarial, Encontrado en: www.improven-consultores.com/pag/revista/suscripción.php

22.-GINES, Santiago Marco Perles, Principios de la Gestión de La Calidad Total, Vol 5 n°1 P.23.

Desde mi punto de vista La Calidad no es algo que se puede lograr de un día para otro, pues se requiere se adquieren con esfuerzos (educación permanente) y disciplina por parte de todos los que integran una organización

3.3 DEFINICIÓN DE CALIDAD

Partiendo de la raíz del concepto Calidad proviene del latín Qualiten, que significa "Atributo propiedad que distingue alas personas y cosas. Esta distinción implica excelencia, que viene siendo lo adecuado para su uso y disfrute. Esta relacionada con el valor que satisface el requerimiento de los clientes".²³ Con lo anterior puedo concluir que la calidad se define como "Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participa:

- ▶ El cliente, que es lo más importante.
- ▶ Hay que prevenir, no corregir.
- ▶ Reducir costos y desperdicios en general.
- ▶ Resultados a largo plazo. No hay caminos cortos para alcanzar la calidad.
- ▶ Participación e involucramiento de todo el personal.
- ▶ Se fomenta trabajar en equipo.
- ▶ Se miden los resultados.
- ▶ Se reconoce a quienes participan
- ▶ Se requiere el compromiso y apoyo de alta dirección .
- ▶ Se elaboran programas de capacitación

²³www.improven-consultores.com/pag/revista/suscripción.php

- ▶ Se crear conciencia de la necesidad de La Calidad en el trabajo.
- ▶ Se desarrolla un proceso y herramientas para el mejoramiento sistemático y permanente.

El orden presentado no implica la jerarquía de importancia, en cuanto a mi investigación, especialistas coinciden en decir que hay muchas condiciones se toman en cuenta como el tamaño de la organización, su cultura organizacional, su presupuesto, pro mencionar algunas lo que si, es que cualquiera de estas medidas que se tomen en una organización significa un cambio.

En pocas palabras La Calidad es competitividad . Hoy el tema de la competitividad se convierte en el punto de mira de todas las empresas y personas que ven en la calidad una manera de asegurar el futuro. Antes, la calidad se refería a un producto que cumplía con unas especificaciones, (control) ahora es la satisfacción plena del usuario/consumidor. Se dice que uno de los principales propósitos de un Sistema de la Calidad es inculcar en todos la premisa Hacerlo Bien a la Primera con empatía, con la necesidad de dar lo mejor, enfocarse a la perseverancia, en el mejoramiento continuo, para asegurar la posición competitiva de la empresa y la satisfacción del cliente.

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

Concepto de calidad	Control de calidad	Aseguramiento de la calidad	Gestión de la Calidad Total
calidad	Conformidad con las especificaciones	Aptitud para el uso	Satisfacción del cliente
Orientación de la empresa	Producción	Producción	Cliente
Responsabilidad de la calidad	Depto. de calidad	Depto. de calidad + operarios	Todos los miembros
Se actúa porque...	Se detecta un error	Se intenta evitar el error	Hay objetivos
Aplicación de la calidad	Al producto	Al proceso productivo	A todos los procesos de la empresa
Actuación	Corregir el error	Modificar el procedimiento	Mejora continua
Actitud	Reactiva	Reactiva	Proactiva
Participación del personal	Sólo Depto. de calidad	Depto. de calidad + operarios	Toda la empresa
Importancia de la participación	No se espera participación	Importante	Imprescindible
Generación de valor añadido	No está claro	Si	Si
Materialización	Plan de inspección	Manual de calidad	Sistema de gestión
Filosofía	Arreglo	Prevención	Mejora

Tabla1. La evolución del concepto de calidad encontrada en www.tablero-decomando.com/ampro.

LA APLICACIÓN Y ALCANCE DEL CONCEPTO DE CALIDAD

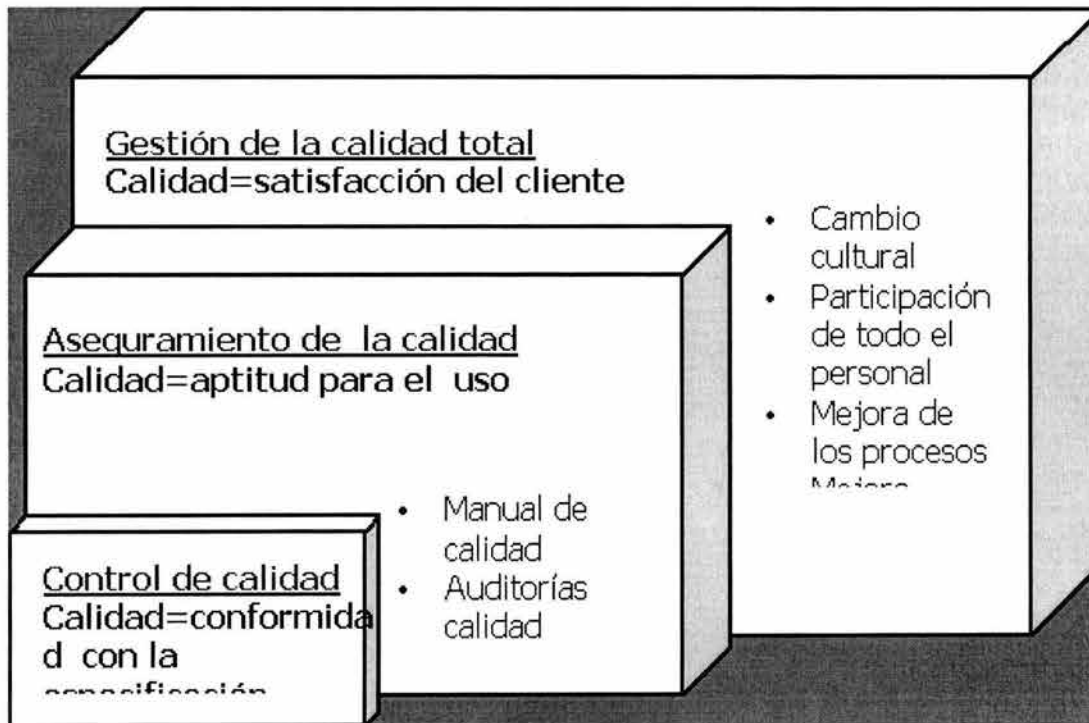


Tabla 2 La aplicación del concepto de calidad www.tablero-decomando.com/ampro.

CAPÍTULO CUATRO

CALIDAD EN

ORGANISMOS

PÚBLICOS

El interés por la calidad en los organismos públicos es un fenómeno más o menos reciente que viene enarmando sobretodo por el profundo y rápido cambio que se está produciendo en organismos públicos y en la relación que establece con los ciudadanos. Hoy la gente ha dejado de ser administrada y han pasado a ser ciudadanos-clientes que, saben que pagan y, en consecuencia, exigen a cambio servicios de calidad. Así este sector se convierte en proveedora de servicios para un mercado de ciudadanos que demanda calidad.

El reto actual de los programas de mejora de la calidad en la administración pública, esta enfocada a tres procesos: mejorar la calidad desde el punto de vista del ciudadano, la Calidad de los Servicios, la integridad de los Servidores Públicos y la percepción de la sociedad respecto a la Confiabilidad y Eficacia de la delos organismos públicos.

Sin duda, la principal dificultad es que acostumbrarse a no tener ni idea de cómo los ciudadanos ven a los servicios y, menos aún, de cómo quieren que sean. Con todo lo anterior, la única tarea de los servidores públicos es hacer que la calidad suceda en cada un de las áreas de desempeño, pues solo así se dará un mejor servicio a los ciudadanos y el Estado seguirá avanzando. A pasos firmes, hacia le futuro prometedor que merece.

4.1 CALIDAD EN ORGANISMOS PÚBLICOS

Algunos Estados de La República Mexicana como Nuevo León, Chihuahua, Tabasco, Aguascalientes, Guanajuato entre otros, consideran a la Calidad como sello de garantía de los productos y/o servicios y algunos han tenido éxito

ganando reputación a nivel mundial, mientras que otros por más de que tratan de implementar un sistema de calidad no lo logran por impedimento de los mismos funcionarios públicos.

"El estado de Guanajuato en 1996 impulsó la Institución Guanajuato para la calidad A.C cuya misión es la de promover y difundir la Calidad Total, con el propósito de elevar el nivel de vida de los guanajuatenses y contribuir a la conformación de una sociedad reflexiva. Para ello se invitó a formar parte del consejo directivo a los representantes de todos los sectores, incluyendo el gobierno, así como personas líderes en sus áreas. Dentro de su planeación estratégica, además de la implementación del Premio Guanajuato ala Calidad, Distintivo Guanajuato Crece y la Certificación 2000, se incluyen foros de confrontación de ideas y conferencias, además de programas de promoción y difusión". (Coordinación de asesores de desarrollo Gubernamental), El desafío de Gobernar Bien" ²⁴

4.2 DE LA CULTURA BUROCRÁTICA, AL CIUDADANO COMO CENTRO DE ATENCIÓN

En la Administración Pública, los funcionarios han seguido un modelo de gestión heredado de una cultura burocrática basado en un preciso control, muy cuidadosa del fiel cumplimiento del procedimiento y alejada de posiciones participativas orientadas a la satisfacción del ciudadano al que sirve.

Hoy en día, se ha de valorar en todo momento el grado de satisfacción del ciudadano respecto de los servicios que prestan como mejor indicador de la

24.Gobierno de Calidad. IGC, Una institución que mira al futuro,Edit Alebrije Guanajuato, Gto. Diciembre 2000, P. 16

calidad del trabajo. Se trata , en definitiva, de acortar la diferencia entre lo que hacen los funcionarios y aquello que los ciudadanos esperan recibir. Este nuevo concepto no se basaría tanto en la calidad de servicio en sí misma considerada, sino en la fidelidad de éste a las expectativas de los ciudadanos.

Esta nueva filosofía de servicio al ciudadano requiere de otros elementos, del compromiso de una organización capaz de ilusionarse con un proyecto de mejora continua que tenga como objetivo, satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Para ello es necesario mejorar la administración de organización, no solo en lo que se refiere a canales de información interna, sino a los procesos de gestión que se siguen en la ejecución de los trabajos, en algunos casos carentes de la mínima racionalidad, sin revisar desde hace años, en ocasiones orientadas más a la documentación del expediente de una forma depurada y formalista que a la prestación de un servicio con eficacia y eficiencia, tal y como demanda de una sociedad moderna, preocupada por la racionalización del gasto en una economía de recursos escasos.

Con lo anterior la necesidad de servir, de mejorar continuamente lo que se hace, para a ofrecer al ciudadano mejores y más baratos servicios, conduce a migrar desde una cultura burocrática garatista hacia otra cultura de gestión basada en la economía, eficacia y eficiencia que, por supuesto, se somete a los controles de legalidad establecidos.

► APORTACIÓN COMPENSACIÓN

Los participantes e implicación del personal en el proceso de implantación del Sistema de Calidad supone tanto para los funcionarios integrantes de los grupos de trabajo como para aquellos que han quedado en la retaguardia ocupándose de la gestión ordinaria de los asuntos encomendados a la competencia del servicio, un gran esfuerzo que supone una doble recompensa.

De un lado, la satisfacción que produce el tener documentado el trabajo, disponer de diagrama del procedimiento que, mediante una secuencia de acciones explica de modo visual la intervención de los puestos de trabajo en las frases y trámite del procedimiento, la responsabilidad de cada uno, además de los objetivos a cumplir.

► BENEFICIOS, SACRIFICIOS Y DEBILIDADES

En este apartado se presentan las principales ventajas o beneficios y también sacrificios y debilidades en la implantación de un sistema de calidad en un Organismo Público.

BENEFICIOS

A) De carácter general.

- Avanza de forma apreciable en la sustitución de una cultura burocrática a otra de gestión, orientada al servicio al ciudadano.

- Implanta un Sistema de Calidad que integra los procesos, procedimientos, estructura organizativa y los recursos necesarios, común para los organismos públicos.
- Crea una organización impulsora que involucra al gobierno municipal y a los responsables técnicos de los servicios.
- Planifica la realización de nuevas actividades.
- Fija objetivos en corto, mediano y largo plazo, y efectúa un seguimiento periódico, corrigiendo las desviaciones detectadas.
- Se involucra en un proceso de Mejora continua favoreciendo por la revisión del sistema por la dirección que evalúa la eficiencia del sistema de calidad.
- Crea un clima favorable para la modernización de la Administración Pública en su sentido más amplio.

B) DE CARÁCTER INSTRUMENTAL

- Racionaliza, simplifica y normaliza los procedimientos, eliminando trámites innecesarios que dificulten las relaciones de los ciudadanos con el Ayuntamiento. En ningún caso las especialidades de los procedimientos suponen una limitación de las garantías legales.
- Evita la aparición de servicios no conformes mediante el establecimiento de medidas preventivas, y corrige las no conformidades detectadas, aprendiendo de ellas.
- Registra documentalmente los guías más importantes de su sistema de calidad.

- Asegura la no repetibilidad de las tareas, con independencia del tiempo transcurrido desde la implantación del procedimiento o del funcionario que las realice, y con ello asegura la observación del precedente administrativo.
- Adopta un único modelo de gestión de la contratación que sin apartarse de los requisitos legales, vale por la calidad de las prestaciones durante la ejecución del contrato, guardando registro de todo ello. Evalúa al contratista y lo tiene en cuenta en futuras licitaciones.

C) DE CONTROL DE EFICIENCIA

- Audita internamente, de forma periódica, todos los procedimientos incluidos en el sistema de calidad, favoreciendo la mejora continua del mismo mediante el análisis de los problemas y la realización de las acciones correctivas o preventivas.
- Somete la bondad de su sistema a un organismo externo que certifica la conformidad del mismo con un modelo de referencia, y con la política de calidad de la organización.

D) MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

- Fomentar el trabajo en equipo.
- Formar a sus funcionarios y trabajadores, orientando su conocimiento a las necesidades de los puestos de trabajo y, conserva los registros que los acreditan.

- Favorece la asunción de responsabilidades, dando protagonismo al funcionario encargado de la tramitación del procedimiento, como buen conocedor de la problemática que plantea el día al día.
- Proporcionar claridad en la encomienda de tareas a los funcionarios encargados de la tramitación del procedimiento, aportando seguridad jurídica y personal en la actuación, en definitiva satisfacción profesional y motivación.

E) DEL SERVICIO AL CIUDADANO

- Escuchar al ciudadano/ cliente, facilita la presentación de quejas y reclamaciones y se preocupa por orientar los servicios a sus necesidades.
- Asegura los compromisos que el organismo público asume con los ciudadanos.
- La mejora continua de los servicios de organismos públicos se manifiesta como una ventaja competitiva del sector público frente a otras administraciones.

F) DE COORDINACIÓN INTERNA.

- Aboga por la coordinación de actividades compartida o concurrentes entre servicios, favorecida por la extensión del sistema a todos los servicios del sector público.

► SACRIFICIOS Y DEBILIDADES

Como todo cambio dentro de una organización hay fortalezas y debilidades que se deben afrontar, estas a su vez pueden mencionarse de la siguiente manera, y son algunas de las más comunes.

A) EXCESIVO RIGOR DOCUMENTAL.

El aseguramiento de la calidad propicia que todas las actuaciones que sucedan en la prestación de cualquier servicio, ya sea administrativo u operativo se documenten, para garantizar la no duplicidad de las funciones del personal que las realice.

Sin embargo el cúmulo de documentación que afecta a demás a documentos complejos como los procedimientos, normas internas y auditorias y, a documentos más sencillos como peticiones, informes, oficios, acciones correctivas y un sin fin de registros y relaciones; puede ser aprovechado por sus contrarios para acusar al modelo de recrear la burocracia. Y, esto quizá sea cierto debido a que en ciertas partes existen determinadas actuaciones o trámites menores para los que no se precisa documentación ninguna, basta con la comunicación oral para solucionar muchos de los pequeños problemas que se planean a diario, sin necesidad de que se conste por escrito, ya que forma parte del impulso necesario que el instructor de un expediente dar a las actuaciones que se suceden en el mismo.

El exceso de documentación sobrante, con contenido obvio, no aporta nada al expediente, lo entorpece, lo hace más pesado y se convierte en un

instrumento inadecuado para servir los intereses de los ciudadanos, que reclaman mayor celeridad y simplicidad en las relaciones con su Administración.

B) CONSULTARÍA EXTERNA.

Los trabajos de consultoría y asistencia suman un parte importante de los costos de implantación de un sistema de calidad. Por esta razón, es importante que esta actividad cubra en una sola actuación aplicación teórica y práctica real sobre los procesos llamados a organizar.

C) AUDITORIAS EXTERNAS DE IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO.

Para el seguimiento del reconocimiento externo habrá de asumir costos que recogen conceptos como: auditoria de implantación y de seguimiento, auditoria de documentación y de gastos de viaje de auditores si estos provienen de otro lugar.

D) INCENTIVOS A LA PRODUCTIVIDAD, EN SU CASO.

Si se eligió como forma de compensación y reconocimiento al personal involucrado en los procesos de implantación del sistema de calidad, el logro de un incentivo de productividad. El costo dependerá de los recursos disponibles por el Organismo, y su distribución dependerá de diversos factores entre los que se pueden considerar; el rendimiento del grupo, el

número que lo compone , los grupos de titulación y de categorías, la ocupación efectiva de los puestos de trabajo, entre otros.

E) HORAS EXTRAORDINARIAS.

En ocasiones, puede darse la circunstancia de que el personal que participa en los grupos de trabajo y en la implantación del sistema tenga que dejar de cierta manera desatendidas sus tareas de forma intermitente, lo que crea una paulatina acumulación de los asuntos de su responsabilidad. Para la puesta al día caben varias opciones, entre las que se encuentran la que encabeza este apartado, incompatible con el anterior de incentivación al rendimiento, pero, también la disminución de los tiempos medios de los expedientes.

F) AUDITORIAS INTERNAS DE SEGUIMIENTO E IMPLANTACIÓN.

La realización de las auditorias internas conlleva una importante distracción de recursos de los departamentos que ceden al personal competente para llevarlas a cabo. Este perjuicio para el servicio e incluso para los propios auditores que pueden ver acumulado su trabajo durante el tiempo de la práctica, solo se ve compensado por el beneficio que revierte al conjunto de la organización en forma de indicadores de situación, capaces de detectar el estado de salud del sistema de calidad para, si es necesario, corregir las no conformidades detectadas o, en su caso, prevenir las desviaciones potenciales.

G) IMPULSO PERMANENTE DE LA CULTURA DE CALIDAD.

Si la introducción parcial de la cultura de la calidad en una organización pública, y la implantación posterior de un sistema de gestión de la misma supone un esfuerzo notable, hay que realizar para extender y mantener día a día los avances realizados. Para esto sirven: El necesario compromiso e impulso de los departamentos, el o los encargados de calidad, como responsables del sistema, instrumentos de control como las auditorias internas y externas, las acciones de formación para la actualización de conocimientos relacionados con la materia, y le reconocimiento y consideración de los trabajadores, principales protagonistas de la conservación de esta cultura.

H) CONFUNDIR LA MEJORA CONTINUA CON LA PERFECTA DOCUMENTACIÓN DE LO QUE HACEMOS.

La perfecta, depurada, incluso estética documentación del procedimiento efectuada por quien no ha perdido el gusto por el orden, la reglamentación rigurosa, al margen de sus destinatarios, nada o casi nada tiene que ver con la mejora continua de los servicios. Éstas por el contrario, se sitúa próxima al análisis de las necesidades de los ciudadanos y clientes internos, y a sus expectativas y, facilita sus relaciones con la organización a través de los procedimientos ágiles, simples e inteligibles, prestando sus servicios que se adaptan continuamente a una demandad cambiante.

El procedimiento no debe ser un fin en sí mismo, sino un medio de servicio al ciudadano y clientes internos, que incorpora todo el valor de tomarles como centro de nuestra atención.

I) LA HIPOTECA DEL MARCHAMO DE LA CALIDAD.

La implantación de un sistema de calidad unida al reconocimiento y certificación, en el caso , por un organismo externo conlleva una elevación casi automática de las expectativas de los ciudadanos y, también de los trabajadores y clientes internos.

Esta situación provocará que, se falle en una de las relaciones con los ciudadanos, se produzca una reacción negativa más intensa que la registrada antes de la implantación de un sistema de la Calidad.

Por lo general, al ciudadano y los empleados, no les basta con una prestación de servicio similar a la que se venía realizando, esto ya se tiene asumido; por el contrario la fuerte elevación de su expectativa requiere de una notable mejoría del mismo para su fidelización como clientes.

► LECCIONES DE APRENDIZAJE

La experiencia que vive cada organismo público al implementar un sistema de la calidad, es quizá diferente, sin embargo se debe considerar las fallas que se presentan en las administraciones de otros lugares con la

finalidad de tomar medidas preventivas que pudieran afectar al sistema de calidad.

A continuación en apartados de este tema se exponen un ejemplo vivido por el ayuntamiento de Celaya, Guanajuato en el año 2000 (Caso DIF). Así como las acciones a corregir ante determinadas circunstancias.

- **FORMACIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO.**

Inicialmente menciona que uno de los errores de inicio fue la falta de comunicación de la misión, la formación de un grupo principal, que se propone a instancias de uno de los servicios del sistema, quizá no existió la inmediata comunicación con el resto del personal ,(solo era a nivel directivo) algo que es esencial para la comprensión e interiorización del sistema que aunque soportado en su elaboración por unos pocos, afectó a la totalidad de los componentes de la organización. Sin embargo cuando transcurrió un tiempo se entendió el error cometido e inmediatamente se procedió a su subsanación, explicando el porqué de su implantación,(de un SGC) el objeto y finalidad de su trabajo, haciendo especial hincapié en que constituía con el propósito de ayudar a mejorar la gestión y no de fiscalizar, controlar, llamar la atención o aflorar, con ánimo de crítica, los defectos y vicios de su trabajo.

4.3 TEMOR A LA PERDIDA DE TRABAJO

Tanta eficacia, tanta economía de tiempo, tanta reducción de plazas como suele anticipar, origina en algunos de los componentes del grupo un temor a que concluido el proceso de implantación del sistema de calidad, puede llevar a la práctica una reestructuración del servicio por resultar ociosos algunos de los recursos que al inicio se empleaban.

Sin embargo las fases de la implantación, no proceden a ninguna reestructuración de los servicios, se siguen empleando los mismos o superiores recursos, aunque, sin duda, eficientemente utilizados, lo que permite acometer otras tareas que profundizan en una mayor orientación al ciudadano, a la satisfacción de sus necesidades.

Una de las etapas más difíciles corresponde con la primera implantación. Tan en serio se toma este trabajo por parte del personal formado para este fin, que se interviene en los grupos de trabajo de los procedimientos auditados, acostumbrándose además al papeleo , al manejo de informes impresos, a la comprobación de datos, en definitiva a la tramitación de expedientes que se produce en primer momento un exceso de celo, que se refiere, a todo tipo de No conformidades, en la mayoría de los casos menores, subsanables por el responsable del procedimiento auditado en el mismo momento o, en su caso, señalando el nombre del responsable encargado de su ejecución y la fecha prevista

4.4 LA POSTURA DEL COMUNICÓLOGO ORGANIZACIONAL ANTE EL CAMBIO

Se dice que la Comunicación Organizacional es una manifestación de respuestas al Quién, el Qué, el A quién, el Canal y el Efecto.(respuesta)

Se me hace gracioso que cuando en alguna conversación aparece el término comunicación lo primero que te preguntan es trabajas en la radio o la tele. Siento que es muy corta la visión aún de lo que es un comunicólogo y mucho más si le anexamos organizacional y posiblemente una de las desventajas es que desde la deformación curricular poco se trata de administración, de recursos humanos y financieros, como para defender que encajamos en una empresa. Es muy tardado convencer a alguien si poco sabemos manejar recursos humanos y/o financieros. Se dice que la comunicación es una disciplina se convierte en el espacio que permite conocer y orientar las conductas individuales de todos los públicos, para alcanzar metas comunes que son de interés para la organización y que permiten proyectarla, hacia adentro y hacia fuera.

► ¿ENTONCES QUE ES LO QUE HACE UN COMUNICÓLOGO ORGANIZACIONAL?.

Estamos muy encasillado en el manejo de medios, prensa y eventos y quizá me atrevo a decir que la carrera aún no se ha consolidado del todo, pues incluso quienes estamos en esa formación, no sabemos del todo cuales son las actividades en las que nos podemos desarrollar laboralmente.

Es un hecho que toda organización requiere de comunicar algo, ya sea positivas de la empresa, objetivos, misión, visión, etc, se dice también que el recurso humano es un elemento vital en toda empresa por lo que a cada instante lo que

hacemos es realizar un flujo de comunicación, ya sea de una idea, un deseo, u objetivo.

Se dice que un comunicólogo es el responsable de invitar a pensar la organización desde la comunicación y desde ahí mismo diseñar las estrategias que soluciónenle temor de los empleados a adoptar un Sistema de Calidad.

Dentro de la implantación de un programa de calidad, la comunicación es vital ya que es a través de ella que se difunden permanentemente los planes estratégicos , programas institucionales de forma directa y abierta.

CAPÍTULO 5
IMPLEMENTACIÓN DE
UN SISTEMA DE
CALIDAD EN UN
ORGANISMO PÚBLICO

5.1 ELEMENTOS A CONSIDERAR

La implementación de un Sistema de Calidad tiene muchos factores importantes. Consiste en poner en práctica lo que se ha escrito en los procedimientos. Es aquí cuando se ponen de manifiesto las virtudes y defectos de los documentos redactados, y es cuando surgen las necesidades de cambios en dichos documentos.

El Responsable de Calidad debe coordinar estas actividades consensuando los cambios entre todo el personal involucrado, y asegurarse de que se llevan a cabo las revisiones y aprobaciones correspondientes.

- **COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN**

Es el factor más relevante y de mayor impacto en el éxito de la implementación del sistema de calidad. La falta de compromiso de la administración genera demoras y recursos insuficientes para la implementación.

- **TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

A mayor personal, se requiere de recursos adicionales par capacitar al personal. También Entre más niveles en la estructura de la organización el programa de capacitación se extiende a un periodo más largo porque la capacitación se aprovecha en grupos del mismo nivel.

- **RECURSOS FINANCIEROS**

La contratación de asesoría externa y capacitadores es más útil entre mayor sea el tamaño de la empresa. El costo de la asesoría externa varía y es mejor cotizar para asignar desde un inicio los recursos destinados suficientes. También se asigna recursos para material de papelería, folletos, anuncios, y otros relacionados con el sistema de calidad. Se toma en cuenta también recursos para auditores internos.

- **RECURSOS HUMANOS**

El área que requiere esfuerzo de capacitación adicional es el área operativa ya que presenta a veces menor nivel académico, para que con ingenio se aprenda la política de calidad y comprendan el papel que cada uno desempeña dentro del sistema de calidad.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL**

El cambio de valores impacta tanto el estilo personal de vida como las prioridades de la organización. Esta cultiva valores congruentes con la misión, visión, valores de la empresa. Respeto, liderazgo, espíritu de servicio, trabajo en equipo, lealtad, honestidad, etc, etc. Los valores de la organización se deben comunicar continuamente y con efectividad a los empleados para crear una cultura de calidad. La alta administración debe practicar y dar ejemplo de los valores de la organización

La implementación de un Sistema de Calidad requiere de un proceso de comunicación constante que debe estar dirigido, organizado y coordinado de una manera íntegra a fin de sensibilizar, despertar y fortalecer una conciencia de Calidad, así como de promover y reconocer el esfuerzo de quienes participan en el.

Al momento de la implementación de un SGC en su inicio lo que se busca es difundir su conocimiento y aplicación, y esto corresponde a la Dirección General a fin de convencer de la importancia que traerá si se logra obtener una certificación.

La implementación de un SGC abarca varias etapas en la que se ven involucrados tanto especialistas externos como quienes internamente son piezas claves.

5.2 DIAGNOSTICO

Se puede resumir que éste esta en camino a diseñar planes (en este caso un Sistema de Gestión de La Calidad). Se dice que el diagnóstico se obtiene a través de la información que la misma gente que labora proporciona. El propósito fundamental del diagnóstico, consiste en ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y no como un filtro para correr gente, por lo que mucha de las veces hace que el personal de una organización ponga resistencia al cambio.

5.3 PLANEACIÓN

La planeación es decidir ahora lo que se hará más adelante, especificando entre otras cosas cómo y cuándo se hará, sin un plan no se podría realizar las cosas en forma eficiente y adecuada, puesto que no se sabrá lo que ha de hacerse ni cómo llevarse a cabo.

5.4 CASO CONCRETO DE DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN DIF CELAYA

En un caso concreto, un organismo que quiere asegurar la calidad debe de cumplir siempre los requisitos acordados con sus clientes.

Para demostrar esta capacidad debe tener definida por escrito:

- Su organización.
- Sus actividades y la forma de realizarlas.

En DIF Celaya al decidir implantar un Sistema de Calidad se realizó lo siguiente:

A) CAMPAÑA DE CONCIENTIZACIÓN



- Se estableció el programa de trabajo, que contenía los sistemas definidos del modelo de calidad a alcanzar.
- Se comunicó a todos los miembros de la organización el plan de implementación.

B) SE NOMBRÓ REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

C) SE FORMARON EQUIPOS DE IMPLEMENTACIÓN

- Aparece el Manual de Calidad ¿Se designó quién escribiría qué? ¿Quién lo editaría y revisaría?

D) INICIÓ DE DESARROLLO DE DOCUMENTOS Y REGISTROS REQUERIDOS

En...	Hay que incluir información acerca de...
<p>... los</p>  <p>documentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ el Manual de Calidad (presentación de la empresa, políticas y objetivos de calidad, organigramas y funciones en la organización y disposiciones para conseguir la calidad) ▶ los documentos que soportan el Sistema de Calidad ▶ los formatos que se utilizan (formato de quejas y sugerencias, llamadas, acciones correctivas y preventivas, entre otros)
<p>... los registros de</p>  <p>calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ los registros que exige el Manual de Calidad (calendarización de auditorías, etc., etc.) la finalidad de los registros está en decir lo que se hace, hacer lo que se dice y poder demostrarlo.

- Se revisaron las recomendaciones del Sistema de Calidad por adoptar.
- Se determinaron los procedimientos que iban a ser efectuados, en este caso fueron Trabajo Social, Compras, Servicios Médicos.

E) SE DESARROLLARON DIAGRAMAS DE FLUJO Y SU ALCANCE A AUDITAR.

- Se identificaron qué procesos serían considerados en los diagramas.
- Se identificaron qué procedimientos serían documentados.

F) DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.

- Se inició con entrevistas.
- Se hicieron los primeros borradores de procedimientos
- Se verificó la exactitud de procedimientos escritos
- Se identificaron instrucciones de trabajo.

En el caso del departamento de comunicación social estas fueron las actividades encontradas.

- a) programación de actividades cívicas, sociales y culturales de la dependencia.
- b) proporcionar a los medios de comunicación información e imágenes de las actividades realizadas en la dependencia.
- c) Recopilación y distribución a los funcionarios municipales las notas publicadas por los medios de comunicación.

Revisión de las publicaciones periodísticas regionales e identificación de las notas del municipio para reproducirlas.

G) ENTRENAMIENTO EN AUDITORIA.

- Se realizaron auditorias internas a fin de corregir y prevenir errores previos a la auditoria externa.

H) SE REALIZÓ AUDITORIA DE PRE-REGISTRO

I) SE MONITOREO DESDE SU IMPLEMENTACIÓN HASTA EL MISMO DESARROLLO DEL SGC (CONSTANTEMENTE)

J) SE PROGRAMARON AUDITORIAS

K) REGISTRO.

Cabe mencionar que la campaña de concientización de Calidad fue el primer paso esencial, aunque frecuentemente fue ignorado. El objetivo de esta campaña fue informar a la fuerza de trabajo el deseo de DIF , las razones y los objetivos que se lograrían con el registro dentro de cierto margen de tiempo. Después de la campaña de concientización los representantes internos fueron nombrados.

Una vez que las responsabilidades de documentación fueron asignadas, el sistema estuvo en todo momento en monitoreo y verificando de manera constante su progreso efectivo y continuo. Conforme maduró el sistema se

efectuó la primera auditoria interna, ese paso fue crucial en la implementación. cuando todo parecía en orden, auditores externos fueron invitados para oficialmente verificar el cumplimiento de la Norma. Asumiendo que todo estuviera bien, se esperaba que el Certificado fuera dado.

5.5 PRINCIPALES PROBLEMAS AL IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Como ya se ha desarrollado el proceso de desarrollo de implantación esta en base a tres reglas: Desarrollar el sistema, implantar el sistema y por ultimo llevarlo hasta su certificación. Todo esta bien hasta que:

- ▶ Existen Trabas de los empleados para implementar algo que sienten que se les impuso.
- ▶ Trabas para redactar procedimientos con cierta complejidad técnica
- ▶ Revisión y aprobación de los procedimientos sin estudiarlos.
- ▶ Resistencia al cambio en la realización de actividades del personal implicado.
- ▶ Acumulación de documentos, formatos, registros, etc.
- ▶ Mala distribución de la documentación .
- ▶ Complejidad de los documentos.
- ▶ barreras interdepartamentales y promover el trabajo en equipo,
- ▶ Falta de disponibilidad del personal que normalmente están muy ocupadas haciendo su trabajo
- ▶ cambio radical entre el entorno y el trabajador

► la mayoría de los empleados son personas que tienen mucho tiempo en el puesto por lo que ponen resistencia a la utilización de procedimientos escritos.

5.6 FUNCIONES QUE PODRÍA DESARROLLAR UN COMUNICÓLOGO ORGANIZACIONAL AL IMPLEMENTAR UN SGC

- Integrar a los empleados con los objetivos de Calidad de la empresa
- Motivar al personal a participar en la nueva meta de la organización.
- Servir de correa transportadora de la cultura organizacional
- Establecer medios de Comunicación Interna para evidenciar el estado de la Calidad.
- Encuestas de evaluación de clima de opinión.
- Publicación interna de objetivos, políticas de calidad
- Difusión de Posters y volantes concernientes a la calidad.
- Programa de reconocimientos al personal involucrado por logros obtenidos.

5.7 PLAN DE COMUNICACION INTERNA PARA IMPLANTAR EL SGC

El plan de comunicación interna se puso en marcha poco a poco para que todos estuviesen preparados a recibir la etapa siguiente del proceso. Es la clave de la motivación y, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, y se sienta a gusto en su lugar de trabajo, y sobre todo un mayor compromiso. Una manera de

mejorar la comunicación en la organización es la auditoria de comunicación implemente, porque una buena opinión del público interno es muy importante para la organización, ya que ayuda a alcanzar los objetivos y optimizar las posibilidades de la empresa ú organización.

► POR QUE IMPLEMENTAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Principalmente porque una buena opinión del público interno es muy importante dentro de la organización.

- * Ayudará a alcanzar los objetivos
- * Optimizará las posibilidades
- * Logrará un mejor clima laboral
- * Menos conflictos
- * Menos ausentismo del personal
- * Todos se sentirán protagonistas
- * Mayor interés por la organización

JUSTIFICACIÓN

- * Ayudará a encontrar la información necesaria
- * Ayudará a que desaparezca la indecisión
- * La atención se concentrará en los puntos más importantes para la organización

Colaborará en el proceso de toma de decisiones

- * Hará entendibles las políticas y los objetivos de la organización
- * Generará un clima de pertenencia
- * Puede dar señales de alerta ante posibles conflictos

5.8 DIFUSIÓN DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE CALIDAD

Se dice que la Planeación Estratégica es el proceso gerencial dedicado al cumplimiento de la misión y la visión de la organización, por lo que se considera como una función administrativa primordial y más importante de un líder, se

dice que cuando se refiere a planeación estratégica realmente lo que se propone es elegir, definir opciones frente al futuro y proveer los medios necesarios para alcanzarlo. Así pues resumo que un comunicador es un planeador estratégico, que debe estar capacitado para planear, dirigir, organizar, ejecutar, controlar y evaluar los sistemas y redes de comunicación tanto en el ámbito interno como externo, a través de estrategias planeadas se dice que un comunicólogo es el responsable de invitar a pensar la organización desde la comunicación y desde ahí mismo diseñar las estrategias que solucionen los problemas surgidos de la misma.

La materia esencial para implantar un *SGC* es la información que surge a través de ella. Los problemas que puedes surgir pueden ser mejorados si se hace disponible una mejor información. Son términos que a primera instancia se desconocen y de lo que se trata es de traducirlos a un lenguaje más sencillo. La información requerida pueden ser consideradas a tres niveles. Al nivel de operación la información debe ser bastante específica y detallada. La comprensión de los objetivos que la empresa quiere lograr y de su trabajo dentro de la empresa son primordiales pero, más allá de dicha comprensión, el jefe de área es el responsable de la realización de un trabajo eficaz lo más posible. En pocas palabras el *SGC* esta destinado a reorientar el trabajo de las personas.

5.9 CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

Es cierto que quienes hacen una organización son los clientes internos y externos, pero, otro factor importante como ellos es la información que existe

en una organización pero, sin la información y comunicación no hay empresa, no hay servicios, no hay clientes, no hay maquinaria ni personal ni nada, la calidad de la información y la comunicación hace que una organización funciones. Tan mala es la no información como la información equivocada consiste en datos erróneos. En la implantación de un SGC la información de calidad es un requisito de éxito, así como lo es también la calidad del servicio que se ofrece. Al implantar un SGC se introducen sistemas para proveer información exacta, confiable y consistente. El control de la calidad de información y el aseguramiento de su calidad son igualmente importantes.

5.10 LA CONFIANZA ES UN REQUISITO PREVIO EN LA COMUNICACIÓN

La confianza es un requisito vital del liderazgo y más aun al implantar un SGC, ya que se requiere conocer en primera tipos de personalidades que dominan en la organización, sentimientos, creencias, actitudes para saber la forma de llegar a sensibilizar a los trabajadores que su opinión es muy importante antes de tomar una decisión que cambie su entorno laboral.

La confianza es requisito indispensable para comunicar algo y ser aceptados.

Es cierto que escuchamos a aquellos en quienes confiamos y aceptamos su influencia. El mayor problema en DIF Celaya fue la falta de confianza por lo que la gente dejó de comunicarse y se dejó llevar por líderes negativos más que por alcanzar un proceso creando confusión, tensión,

reducción de la productividad, resentimiento, frustración e incapacidad de los empleados para realizar el trabajo.

5.11 CANALES DE COMUNICACIÓN CONTROLADOS PARA IMPLANTAR UN SGC

- **CONTACTO PERSONAL**

Este canal no puede controlarse, pero a la vez puede ser altamente influenciado. Es importante que los niveles jerárquicos estén capacitados para que el mensaje no se distorsione y para mejorar las relaciones interpersonales. En caso DIF, este canal no fue muy efectivo ya que faltó compromiso por parte de quienes participaban en dicho programa de calidad.

- **REVISTA INSTITUCIONAL**

Definida una estrategia de comunicación, la Revista requiere tener claros los objetivos y los resultados esperados ya sea comunicar o informar.

- Informar y hace referencia a una relación donde hay alguien que emite y alguien que recibe.
- Comunicar, permite la modificación de los comportamientos mientras que la información habilita una transmisión de mensajes unidireccionales.

¿PARA QUIÉN?

¿A quién va dirigida la Revista? La Revista Institucional puede tener más de un público como destinatario directo: personal de la empresa de todos los niveles, proveedores, clientes, accionistas. el gran desafío es elaborar un contenido que cubra los intereses de todos los destinatarios elaborando un mensaje unificado y coherente con la imagen institucional.

¿QUIÉNES?

El área de comunicación debe coordinar la elaboración de la Revista, e involucrar a todas las áreas y promover su participación.

¿QUÉ?

Una Revista al servicio de la organización permite que funcione como motivación del personal.

Para lograr la identificación de las personas debemos conocer y tener en cuenta sus intereses: qué valoran, qué perciben, cómo perciben...en otros términos, debemos generar un contrato de lectura con nuestro público para que elija leernos.

Para lograr interés necesitamos involucrar al personal en la edición. La participación de mandos medios y trabajadores permitirá valiosos aportes sobre percepciones de la organización.

¿CÓMO?

El diseño, la frecuencia, el formato de la Revista Institucional es también un recurso importante para que llegue e interese a todos.

En términos comunicacionales, requieren de una cuidadosa planificación para acompañar la estrategia de comunicación.

- **BUZÓN DE COMUNICACIONES**

Dentro de los canales formales el buzón de sugerencias se presenta como una de las alternativas de uso más frecuente. Su función principal es permitir que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan dirigirse hacia los niveles superiores. El buzón de sugerencias puede hablar mucho de la empresa, por lo que resulta importante que las organizaciones puedan evaluar en un camino hacia la mejora, como es el proceso de comunicación ascendente con el personal a través del buzón de sugerencias y como nuestra organización habla y escucha a través de él. Además de un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia.

Una de las dificultades que se presentó en DIF Celaya desde mi punto de vista puedo resumirlo en los siguientes puntos:

La implementación del buzón de sugerencias se veía como un producto y no como un proceso que requería de atención y seguimiento generando desmotivación para utilizarlo.

Los colaboradores sospechaban del destino y uso de sus sugerencias por lo que suponían poner en riesgo sus fuentes de trabajo.

Creo que hubo falta de estímulo por parte de la alta gerencia a las sugerencias de los empleados , además de que resultó ser un sistemas muy

lento de análisis de las sugerencias por falta de continuidad , y llegó a pasar que aunque la información llegaba a las personas indicadas a la hora de pasarlos a la alta gerencia se detenía el proceso.

Como cualquier canal de comunicación interna que se implante en una organización el buzón de sugerencias, requieren de un proceso de diseño, seguimiento y evaluación por parte del área a cargo:

- **VIDEO DE CIRCUITO CERRADO**

La ventaja de esta herramienta es que pueden utilizarse recursos visuales y/o gráficos que no exceden los 30 minutos y que se presentan como una charla y no un discurso. Desde mi punto de vista es una de las herramientas que podrían servir al implantar un SGC podría ser videos para reforzar temas importantes pues la mayoría de las decisiones las hacemos por una imagen ayudándonos a traducir a un lenguaje menos complejo a los empleados de la misma manera puede haber mayor divulgación.

- **COMUNICACIONES ESCRITAS**

Los memorandos son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa que no

estén reflejados en el manual del empleado. En DIF Celaya a través de estos memorandos se daba instrucciones de trabajo o bien otra información.

- **PREMIOS DE RECONOCIMIENTO**

Agradecen públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Éstas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que comportamientos y los logros son valorados. Un ejemplo es el premio al empleado del mes de McDonald's consiste en un cartel que se pone en cada uno de los restaurantes de manera que lo puedan ver empleados y clientes. En DIF Celaya creo que fue algo que faltó.

- **PROGRAMACIÓN DE REUNIONES CON EL PERSONAL**

Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse en diferentes departamentos.

Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo fenomenal que tenga como consecuencia una reducción de la productividad de la empresa. En caso de DIF Celaya el encargado de Calidad elaboró un manual en el que especificaba para que servía una reunión y cuáles eran los objetivos a alcanzar en cada una de ellas.

- **PROGRAMACIÓN DE REUNIONES CON DIRIGENTES**

Son reuniones donde se da la posibilidad de que los empleados hablen cara a cara con sus dirigentes y puedan expresarse. Esto también les dará un sentimiento de protagonismo. En DIF Celaya se tenía programado este tipo de reuniones en las que se levantaban minutas.

► JUSTIFICACIÓN DE PROGRAMAR REUNIONES:

La definición de los programas que se utilizarán (ej.: buzón de sugerencias, cartelaras, etc.)

- No dejar las acciones y los planes por la mitad
- Hacer notar los logros
- Asumir y/o calcular los riesgos
- Ordenar, optimizar y coordinar los mensajes
- Generar ámbitos de comunicación hacia las jerarquías más altas
- Optimizar los canales comunicativos con que ya se cuenta
- Evaluar los hechos producidos después de la emisión de los mensajes
- Las fuentes de información pueden ser: periódicos zonales, nacionales, revistas especializadas, el mismo personal de la empresa, etc.
- Es muy importante que el sector o departamento que coordina las comunicaciones esté informado verazmente de todo lo que sucede en la organización.

• EVALUACIÓN

Los niveles jerárquicos más altos van bajando la información hacia sus subordinados con respecto a su actuación.

Es positivo en el sentido que genera un diálogo sincero y personal. Es fructífero ya que el subordinado puede corregir sus errores rápidamente porque su jefe se los ha hecho conocer.

Si la evaluación es bien manejada, es un factor enriquecedor para la organización.

5.12 MEDIR PARA MEJORAR

La información de quienes nos leen, cuántos nos leen, cuántos participan, quienes participan, porqué participan, es un excelente recurso para medir y adecuar nuestro canal a nuestro público.

Estos son responsabilidad del departamento de comunicación social (a través de la revista interna). En DIF Celaya consistía en una pequeña publicación mensual en donde se podía encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización ,pero al paso del tiempo adquirió más interés en relaciones interpersonales

5.13 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN

► APLICACIÓN DE LAS SIETE "C" DE LA COMUNICACIÓN

Esta es una técnica que da ciertas reglas generales para cualquier programa de comunicaciones que a continuación menciono:

1. CREDIBILIDAD

La comunicación debe comenzar en un ambiente de credibilidad. Dependerá de la fuente de información, que ha de revelar el firme propósito de ser útil para el receptor. Este ha de tener confianza en el informador por considerarlo una persona conocedora del tema.

2. CONTEXTO

El programa de comunicaciones ha de adaptarse a las realidades de su medio ambiente. Los medios mecánicos solo representan un suplemento de las palabras y los actos de la vida diaria. El contexto permitirá la participación y el diálogo.

3. CONTENIDO

El mensaje ha de tener un significado para el receptor. Constituirá una revelación para él.

4. CLARIDAD

El mensaje ha de detectarse o transmitirse con sencillez. El significado de las palabras habrá de ser el mismo tanto para el receptor como para el trasmisor.

5. CONTINUIDAD Y CONSISTENCIA

La comunicación es un proceso infinito. Para lograr penetración hay que practicar la repetición. Ésta si es variada, contribuye a la enseñanza de actitudes no menos que la de hechos.

6. CANALES DE COMUNICACIÓN

Deberán emplearse los establecidos. Son los que el receptor utiliza y respeta.

7. CAPACIDAD DEL AUDITORIO

Ha de tener en cuenta la capacidad del auditorio. La comunicación tiene máxima efectividad cuando menos esfuerzo requiere del receptor. Han de incluirse ciertos factores como: disponibilidad, costumbres, capacidad para leer y conocimientos.

5.14 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN DIF CELAYA

El Programa de Comunicación Interna se considera una herramienta para la gestión del cambio en el sentido de que puede influir sobre el clima dentro el clima organizacional, es decir que puede cambiar el ambiente, el cual repercute directamente sobre la organización en el sentido de que puede hacer que en la organización el trabajo sea más efectivo o no. En DIF Celaya el Programa de Comunicación Interna sirvió como elemento integrador entre los distintos

mensajes de los diversos emisores, (departamentos) coordinándolos (datos, estilos y fechas de distribución) además consistió en la implantación de un buzón de sugerencias, (como fuente diagnóstico y medición) el uso de la revista institucional para difundir las políticas de calidad, la misión y visión de la empresa, el uso de tableros para dar algún informe o publicar logros, en pocas palabras se tomó como una herramienta para la mejora del rendimiento del SGC.

Uno de los problemas en DIF Celaya fue que había poco interés por parte de la alta gerencia para implantar y llevar hasta el final el sistema de calidad que poco se involucró en utilizar los canales de información para difundir que se esperaba de cada trabajador para lograr una certificación. Entre los

Ahora bien un programa de calidad no fue nada fácil implantarlo porque la gente tiene el temor de que esto sea causa de pérdida de su trabajo por lo que por medio de una investigación previa se puede identificar los tipos de receptores y llegar a ellos con mensajes más claros, lo que hará aún más positiva la estrategia comunicacional.

En DIF Celaya una de las cosas que pasó fue que a medida en que todos entendieron y aceptaron las políticas y objetivos de la empresa, fue más fácil actuar. La comunicación interna generó de cierta manera un clima de pertenencia (involucrada en el SGC) y así se trabajaba mucho mejor y más a gusto. La información fue un instrumento muy importante en el proceso de toma de decisiones,

(en reuniones de trabajo) y la comunicación fue la encargada de difundirla. (a través de oficios)

5.15 CONCLUSIONES RELEVANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE LA CALIDAD Y LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

► Principalmente una de la justificación es que acerca a la gente la información que desea y no sabe donde buscarla. En la mayoría de las organizaciones el coordinador de calidad es externo y de cierta manera ajeno a la organización por lo que no se percata de los problemas que en ella hay.

► La comunicación pone en evidencia el funcionamiento de los procesos organizacionales, su eficiencia, el grado de compromiso de los miembros de la empresa, etc.

TABLA DE TIEMPO ESTIMADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	MESES
Nivel 1 Manual de Aseguramiento de la Calidad	Administrador de Calidad o equipo de trabajo.	Organizar, Entrevistar, etc. Escribir, corregir (dos o más ciclos) Impresión final. Total.	5 días 5 días 6 días 1 día 15 a 17 días	Las actividades se pueden extender a lo largo de dos a tres meses.
NIVEL 2 Quien hace qué con respecto a cada uno de los párrafos del SGC	Administrador de Calidad o jefe de departamento o esfuerzos conjuntos.	Uso de formatos de: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos. • Alcance. • Referencias. • Definiciones. • Responsabilidades. • Procedimientos. 	Medio día por sección. El total no excede a 30-45 días.	Las actividades no se pueden extender a lo largo de 12-16 semanas.
NIVEL 3 Instrucciones de trabajo y diagramas de flujo del procedo. Se enfatizó cómo es realizado el trabajo. También fueron utilizados como entrenamiento.	Supervisor con asistencia de los trabajadores.	S pueden usar diagramas de flujo o instrucciones escritas de cómo es realizado el trabajo.	Total de unos 100 días de documentación más ceca de 20 días de auditorias internas y acciones correctivas para lograr casi 130 días.	Las actividades se pueden lograr o extender a lo largo de cuatro meses.

DISTRIBUCIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD

Copia numerada y controlada

Ejemplar nº _____

D.

Cargo.....

Declara haber recibido un ejemplar del Manual de Calidad de la empresa.....en su revisión nº _____ y se compromete a la devolución del ejemplar anterior en un plazo de dos días

Fecha y firma

Las modificaciones de la presente edición del Manual han sido las siguientes:

Capítulo _____

Capítulo _____

Capítulo _____

Capítulo _____

Capítulo 0

INTRODUCCIÓN

1. PRESENTACIÓN

2. NECESIDAD DE UN SISTEMA DE CALIDAD

3. CAMPO DE APLICACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD

Número de revisión: Fecha de revisión: Motivos de la revisión

Total páginas: Fecha de entrada en vigor:

PREPARADO: COMPROBADO: APROBADO:

Nombre: Nombre: Nombre:

Firma: Firma: Firma:

Fecha: Fecha: Fecha:

REVISIÓN: FECHA: PÁGINA 1 DE

Fecha de entrada en vigor:

:

EMPRESA

MANUAL DE CALIDAD

CAPÍTULO 2:

LOGOTIPO

**SISTEMA DE LA
CALIDAD**

Capítulo 2 **El Sistema**

Puntos a incluir:

Enumeración de documentos creados: Manual de Calidad

Procedimientos Generales . Procedimientos Específicos

Planes de Calidad . Registros de Calidad

Posibilidades de creación de nuevos documentos

Metodología de puesta al día, para mantenerlos vigentes y renovados según los avances.

Indicación de documentos susceptibles de constituir registros.

SISTEMA DE LA CALIDAD.

1. OBJETO.

2. ALCANCE.

3. DESARROLLO.

4. RESPONSABILIDADES.

5. CORRESPONDENCIA.

6. PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS

Número de revisión: Fecha de revisión: Motivos de la revisión

Total páginas: Fecha de entrada en vigor:

PREPARADO: COMPROBADO: APROBADO:

Nombre: Nombre: Nombre:

Firma: Firma: Firma:

Fecha: Fecha: Fecha:

REVISIÓN: FECHA: PÁGINA 1 DE

EMPRESA
LOGOTIPO

MANUAL DE CALIDAD

CAPÍTULO 3:
REVISIÓN DEL
CONTRATO

Capítulo 3 Documentos que forman el contrato

Acuse de recibo del cliente aceptando la oferta (pedido).

Especificaciones de producto a las que hace referencia la oferta.

Procedimiento para revisión de contratos o similares (recepción, verificación, etc.)

Procedimiento para registrar y archivar resultados (las revisiones constituyen también registros de calidad)

Responsables de revisión, registro y archivo

REVISIÓN DEL CONTRATO

1. OBJETO.

2. ALCANCE.

3. DESARROLLO.

4. RESPONSABILIDADES.

5. CORRESPONDENCIA.

6. PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS.

Número de revisión: Fecha de revisión: Motivos de la revisión

Total páginas: Fecha de entrada en vigor:

PREPARADO: COMPROBADO: APROBADO:

Nombre: Nombre: Nombre:

Firma: Firma: Firma:

Fecha: Fecha: Fecha:

REVISIÓN: FECHA: PÁGINA 1 DE

Capítulo 4: Control de diseño

Puntos a incluir:

Pasos en la elaboración del diseño

Responsabilidad en cada uno de los mismos. Reparto, asignación, etc.

Aspectos clave a verificar según las características (criterios de aceptación). El control de calidad debe integrar estos aspectos.

Evaluaciones y revisiones previsibles.

Recursos humanos, su cualificación y equipamiento.

Interrelaciones de todo tipo y metodología de comunicación-transmisión.

Características iniciales de diseño, con su metodología de conservación documental, revisable para asegurar su adecuación.

Este análisis comprende: las necesidades expresadas, las normas, las técnicas aplicables, el método de análisis del costo.

1. OBJETO.

2. ALCANCE.

3. DESARROLLO.

4. RESPONSABILIDADES.

5. CORRESPONDENCIA.

6. PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS.

Número de revisión: Fecha de revisión: Motivos de la revisión

Total páginas: Fecha de entrada en vigor:

PREPARADO: COMPROBADO: APROBADO:

Nombre: Nombre: Nombre:

Firma: Firma: Firma:

Fecha: Fecha: Fecha:

REVISIÓN: FECHA: PÁGINA 1 DE

Capítulo 5: Control documental

Puntos a incluir:

Metodología para disponer con seguridad de los documentos precisos en el lugar donde se lleve a cabo algún paso del proceso. Debe existir una lista que certifique quién tiene cada documento, siendo necesario un comprobante de entrega.

Indicación de quién y cómo los comprobará y aprobará antes de distribuirlos, y cómo retirará y destruirá los obsoletos.

Metodología necesaria para revisar y aprobar (quién y cómo) cambios o alteraciones, dejando adecuada constancia de los mismos mediante fechas de validez, número de revisión, indicaciones, etc. Debe existir una lista donde se contemple la revisión de vigor y un anexo donde se contemplen los cambios.

Control de catálogos.

CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN Y DE LOS DATOS.**1. OBJETO. 2. ALCANCE. 3. DESARROLLO****3.1. Redacción y comprobación. 3.2. Aprobación. 3.3. Distribución.****3.4. Actualización. Modificaciones de los documentos. 3.5. Archivo y custodia.****4. RESPONSABILIDADES.****5. CORRESPONDENCIA.****6. PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS.**

Número de revisión: Fecha de revisión: Motivos de la revisión

Total páginas: Fecha de entrada en vigor:

PREPARADO: COMPROBADO: APROBADO:

Nombre: Nombre: Nombre:

Firma: Firma: Firma:

Fecha: Fecha: Fecha:

REVISIÓN: FECHA: PÁGINA 1 DE

Capítulo 6: Compras

Puntos a incluir:

Metodología adecuada para evaluación de proveedores y subcontratistas (si corresponde). Se suelen distinguir cuatro tipos de "examen": Auditoría, certificación por tercera parte, histórico (respaldado por documentos), homologación de materia prima.

Metodología de reevaluación (no obligatorio, pero es importante establecer un sistema para evaluar periódicamente a los proveedores en base a la calidad de los productos que entregan).

Conservación y archivo de la documentación generada por lo anterior.

Procedimiento de reclamaciones a proveedores (devoluciones y quejas).

Procedimiento de compras y soportes documentales (visto desde la posición del cliente).

Metodología a utilizar para el caso (contractual) de inspecciones al proveedor por parte del cliente final.

Acuerdos de Calidad concertada.

COMPRAS**1. OBJETO.****2. ALCANCE.****3. DESARROLLO.****3.1. Evaluación de Suministradores.****3.2. Verificaciones de productos comprados.****4. RESPONSABILIDADES.****5. CORRESPONDENCIA.****6. PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS.**

Número de revisión: Fecha de revisión: Motivos de la revisión

Total páginas: Fecha de entrada en vigor:

PREPARADO: COMPROBADO: APROBADO:

Nombre: Nombre: Nombre:

Firma: Firma: Firma:

Fecha: Fecha: Fecha:

REVISIÓN: FECHA: PÁGINA 1 DE

EMPRESA
LOGOTIPO

MANUAL DE CALIDAD

CAPÍTULO 7:
CONTROL DE LOS
PRODUCTOS
SUMINISTRADOS
POR EL CLIENTE

Capítulo 7: Suministros del Cliente

Puntos a incluir:

Metodología de recepción, verificación, almacenaje y conservación de lo provisto por el cliente, a fin de poder considerarlo apto para el uso.

Procedimiento de información al cliente sobre incidencias relativas a extravíos, perjuicios, deterioros, que lo hagan inútil o inaplicable para el uso previsto.

Indicaciones sobre sistematización y archivo de los datos correspondientes a Registros, con sus responsables.

CONTROL DE LOS PRODUCTOS SUMINISTRADOS POR EL CLIENTE

1. OBJETO.

2. ALCANCE.

3. DESARROLLO.

4. RESPONSABILIDADES.

5. CORRESPONDENCIA.

6. PROCEDIMIENTOS ASCIADOS.

Número de revisión: Fecha de revisión: Motivos de la revisión

Total páginas: Fecha de entrada en vigor:

PREPARADO: COMPROBADO: APROBADO:

Nombre: Nombre: Nombre:

Firma: Firma: Firma:

Fecha: Fecha: Fecha:

REVISIÓN: FECHA: PÁGINA 1 DE

Capítulo 8: Identificación y trazabilidad

Puntos a incluir:

Metodología para identificar a lo largo de todo el proceso (desde la recepción, fabricación, entrega e instalación). Se indican los responsables de "marcar" el producto, la forma de la marca (etiquetas, hojas de ruta, colores...), el lugar donde se pone, etc.

Metodología para registrar los componentes y/o materia prima que se añade al producto, su procedencia, fecha y límite de uso si aplica.

Procedimiento de archivo y búsqueda rápida de documentos identificativos, junto con una descripción de los mismos: de muestras, ediciones, incidencias, análisis, responsabilidad de las personas afectadas, etc.

IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD**1. OBJETO.****2. ALCANCE.****3. DESARROLLO.****4. RESPONSABILIDADES.****5. CORRESPONDENCIA.****6. PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS.**

Número de revisión: Fecha de revisión: Motivos de la revisión

Total páginas: Fecha de entrada en vigor:

PREPARADO: COMPROBADO: APROBADO:

Nombre: Nombre: Nombre:

Firma: Firma: Firma:

Fecha: Fecha: Fecha:

REVISIÓN: FECHA: PÁGINA 1 DE

EMPRESA

MANUAL DE CALIDAD

CAPÍTULO 9:

LOGOTIPO

**CONTROL DE
PRODUCTOS O
SERVICIOS**

NO-CONFORMES

Capítulo 9: Control de Productos o Servicios No-conformes

Puntos a incluir:

Cómo serán identificados.

Cómo se valorarán.

Con qué criterios se seleccionarán.

Procedimiento para el archivo de los Registros de Calidad generados.

Metodología para la autorización del cliente de inserción de productos no conformes en el proceso.

Para utilización o aprovechamiento de los productos o servicios rechazados. Puntos a incluir:

Si se han de examinar, quién y cómo.

Si se han de tratar, quién lo autoriza.

Las posibles finalidades del tratamiento.

CONTROL DE PRODUCTOS O SERVICIOS NO-CONFORMES.

7. OBJETO.

8. ALCANCE.

9. DESARROLLO.

10. RESPONSABILIDADES.

11. CORRESPONDENCIA.

12. PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS.

Número de revisión: Fecha de revisión: Motivos de la revisión

Total páginas: Fecha de entrada en vigor:

PREPARADO: COMPROBADO: APROBADO:

Nombre: Nombre: Nombre:

Firma: Firma: Firma:

Fecha: Fecha: Fecha:

Capítulo 10: Las Acciones Correctivas y Preventivas

Puntos a incluir:

De dónde se extraen los datos (informes, registros, quejas de clientes, autorizaciones relacionadas con no-conformidades, etc.)

Disposiciones cautelares en evitación de problemas eventuales (gastos diversos, mantenimiento de prestaciones previstas, riesgos, etc.)

Cláusulas y procedimientos específicos, para que las medidas correctoras queden asentadas adecuadamente e incorporadas al conjunto del sistema, dando los resultados previstos.

Sistemática de controles, para verificar la aplicación y eficacia de las medidas adoptadas, tanto preventivas como correctivas.

ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTORAS.

1. OBJETO.

2. ALCANCE.

3. DESARROLLO.

4. RESPONSABILIDADES.

5. CORRESPONDENCIA.

6. PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS.

Número de revisión: Fecha de revisión: Motivos de la revisión

Total páginas: Fecha de entrada en vigor:

PREPARADO: COMPROBADO: APROBADO:

Nombre: Nombre: Nombre:

Firma: Firma: Firma:

Fecha: Fecha: Fecha:

EMPRESA
LOGOTIPO

MANUAL DE CALIDAD

CAPÍTULO 11:
REGISTROS DE
CALIDAD

Capítulo 11: Registros de Calidad

Puntos a incluir:

Sistemática para el uso de Registros de Calidad: .Definición de los formatos

- Codificación
- Clasificación
- Archivo
- Asignación
- Tiempo de disponibilidad y eliminación

Relación de todos los Registros de Calidad existentes.

Sistemática para el cambio de estructura de registros y formatos existentes.

REGISTROS DE CALIDAD.

1. OBJETO.

2. ALCANCE.

3. DESARROLLO.

4. RESPONSABILIDADES.

5. CORRESPONDENCIA.

6. PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS.

Número de revisión: Fecha de revisión: Motivos de la revisión

Total páginas: Fecha de entrada en vigor:

PREPARADO: COMPROBADO: APROBADO:

Nombre: Nombre: Nombre:

Firma: Firma: Firma:

Capítulo 17: Auditorías Internas de la Calidad

Puntos a incluir:

Frecuencias.

Áreas a auditar.

Criterios.

Personal asignado, calificaciones mínimas y limitaciones por vinculación a dichas áreas.

Informes y conclusiones.

Enlaces y destinatarios finales.

Tratamiento de las desviaciones.

AUDITORIAS INTERNAS DE LA CALIDAD.**1. OBJETO.****2. ALCANCE.****3. DESARROLLO.****4. RESPONSABILIDADES.****5. CORRESPONDENCIA.****6. PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS.**

Número de revisión: Fecha de revisión: Motivos de la revisión

Total páginas: Fecha de entrada en vigor:

PREPARADO: COMPROBADO: APROBADO:

Nombre: Nombre: Nombre:

Firma: Firma: Firma:

Fecha: Fecha: Fecha:

ANEXO 2

CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DEL CLIMA INTERNO EN UNA ORGANIZACIÓN

EJERCICIO INDIVIDUAL Y EN GRUPO

CONFIANZA, INVOLUCRAMIENTO Y COMPROMISO PERSONAL INSTRUCCIONES

INDIVIDUALMENTE RESPONDE A LAS CUESTIONES SIGUENTES

1. Yo espero que las demás personas de mi lugar de trabajo me traten:
a) _____
b) _____
c) _____

2. Lo que más me gustaría que aconteciera durante mi lugar de trabajo es:
a) _____
b) _____
c) _____

3. No me gustaría que en mi lugar de trabajo:
a) _____
b) _____
c) _____

4. Para que yo me sienta realmente involucrado y comprometido en mi trabajo, yo necesito que:
a) _____
b) _____
c) _____

5. En cuanto al grado o nivel de confianza y sinceridad, a mi me gustaría que nos tratáramos: (marca con una cruz el paréntesis de tu elección)

- | | |
|-----------------|----------------------------------|
| () 100 | Total confianza |
| () 90 | Mucha confianza y sinceridad. |
| () 80 | Mucha pero no siempre. |
| () 70 | Algo de confianza y sinceridad. |
| () 60 | Poca confianza y sinceridad. |
| () Menos de 60 | Muy poca confianza y sinceridad. |

¿Por qué?

Para hacer de mi lugar de trabajo un verdadero equipo, yo estoy dispuesto a aportar:

CUESTIONARIO

DESCUBRIMIENTO DE PERFILES DE FORMA DE SER

De las cuatro opciones que se presentan a continuación, elige la que más se identifique con tu forma natural de ser eligiendo solamente una opción.

- 1. Si participas en una campaña proselitista. ¿Cuál de los siguientes roles te gustaría llevar a cabo?**
 - a) planear la logística de la campaña.
 - b) Analizar las plataformas políticas de los otros partidos.
 - c) Participar como orador en los eventos para convencer a la gente.
 - d) Crear el logotipo, slogans publicitarios, imagen del candidato.

- 2. En caso de que participes en una cruzada para ayudar a los damnificados por un desastre ¿Qué labor te gustaría llevar a cabo?**
 - a) administrar e inventariar los recursos obtenidos de la recolección.
 - b) Calcular los gastos de trasportación y analizar la problemática de la distribución.
 - c) Participar motivando ala gente para la donación de víveres, dar de comer y beber a los socorristas.
 - d) Asistir directamente a los damnificados. Apoyándolos en todo lo necesario.

- 3. En tus años de estudiante. ¿Cuál de las siguientes actividades llevaste a cabo o te hubiese gustado realizar?**
 - a) Ser Jefe de grupo.
 - b) Ser tesorero de la generación.
 - c) Participar en concursos de oratoria.
 - d) Participar en concursos de inventos, diseños novedosos.

- 4. ¿Con cuál de estos personajes te identificas?**
 - a) Napoleón
 - b) Sócrates.
 - c) Madre Teresa de Calcuta.
 - d) Leonardo de Vinci.

- 5. ¿ Con cuál de estos pasatiempos te identificas?**
 - a) Dirigir un grupo de exploradores o a un coro.
 - b) Participar en un torneo de ajedrez o dominó.
 - c) Contar cuentos e historias a niños pequeños o personas enfermas.
 - d) Fabricar papalotes y volarlos.

- 6. ¿Cuál de los siguientes objetos te molestaría más perder?**
 - a) Tu agenda personal.
 - b) Tu calculadora personal.
 - c) Tu cartera con fotos de tu pareja e hijos.
 - d) El diseño de tu nuevo proyecto.

7. El mundo sería un verdadero caos si no hubiese gente, la cual antes que nada:
- Administrara.
 - Analizara.
 - Enseñara.
 - Innovara.
8. **La situación en México sería otra si los Gobernantes:**
- Organizaran las dependencias teniendo al frente gente de acción
 - Cuidaran más las finanzas.
 - Se preocuparan por el bienestar de todos, tomado en cuenta la necesidad.
 - Cambiaran el 180 grados sus políticas, permitiendo a la gente actuar con mayor libertad.
9. **Dentro del cuerpo técnico de un equipo de fútbol americano ¿Qué puesto te gustará tener?**
- Tomar las decisiones de cuales jugadas llevar a cabo durante el juego.
 - Llevar las estadísticas, promedios, gráficas de rendimiento de cada uno de los jugadores.
 - Ser el encargado de la motivación de equipo antes y durante los encuentros.
 - Diseñar las jugadas y estrategias más originales.
10. **¿Con cuál de las siguientes frases te identificas más?**
- Anda despacio cuando escojas a tus amigos, pero cuando los tengas mantente firme y constante.
 - El hombre es una caña, la más débil de todas, pero una caña que piensa.
 - Fe es creer en lo que no se ve, y la recompensa es ver lo que uno cree.
 - La imaginación es más importante que el conocimiento.
11. **A veces en el trabajo cuando las cosas no van bien:**
- Me enoja y cuesta volver a activarme.
 - Me retraigo y evito tener comunicación con los demás.
 - Me da coraje que los demás no tengan los problemas que yo tengo.
 - Desconfío de mis habilidades y capacidades.
12. **Mi lugar de trabajo se caracteriza por:**
- Todo esta en el orden que yo lo tengo establecido.
 - Todo debe estar en el lugar adecuado, cualquiera puede localizar documentos o utilizar los aparatos existentes.
 - Tiene que estar arreglado a mi gusto, con cuadros y objetos de mi elección.

- d) Admito que no tiene orden para los demás, aunque yo si encuentro lo necesario.

13. ¿Que es lo que sucede en tus vacaciones?

- a) Por lo general planeo con anticipación para poder administrar cuanto debo gastar y con cuanto cuento.
- b) Busco de preferencia lugares en donde conviva con las personas y logre conocer sus costumbres.
- c) Analizo varias posibilidades, tanto que en ocasiones ya mejor no quiero ir a ningún lado.
- d) Tomo mi automóvil y sobre la carretera decido cuál va ser mi destino.

14. Ante el fallecimiento de un ser querido:

- a) Organizo el papeleo y contacto una funeraria
- b) Me aísló para pensar en la situación que se avecina.
- c) Ofrezco consuelo y encuentro las palabras adecuadas
- d) Comunico el fallecimiento a parientes y amigos.

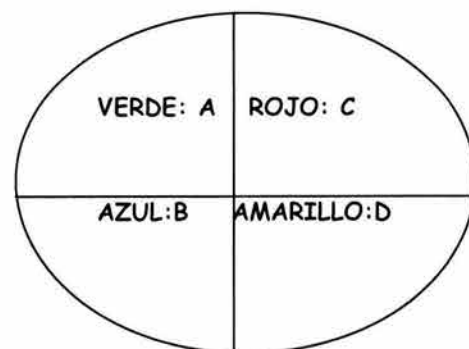
15. Ante la viudez del abuelo(a):

- a) Lo llevo a la mejor casa-hogar para ancianos
- b) Le busco una actividad donde se sienta productivo.
- c) Lo acomodo en mi casa.
- d)

16. Ante el efecto de un temblor en un noveno piso:

- a) Invito a los demás a que evacuen, a que me sigan.
- b) Busco un lugar seguro donde resguardarme.
- c) Me quedo Estupefacto, paralizado por la impresión.
- d) Salgo corriendo para ponerme a salvo.

Dominancia de personalidad



DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL DE EFICIENCIA

Marque con una "X" la casilla.

	3	2	1	0
PLANEACIÓN	NUNCA	OCASIONALMENTE	ALGUNAS VECES	CONTÍNUAMENTE
1. Con frecuencia hago esperar a mis subordinados, colegas u otros departamentos.				
2. Doy prioridad a proyectos que son favoritos.				
3. Dedico mucho tiempo a actividades extras.				
4. Dejo de prever cosas inesperadas.				
5. actúo sin pensar.				
6. Resuelvo todos los problemas orientado a: los problemas/ Prisa/ Impaciencia.				
7. Pienso confusamente.				
8. La solución a mis problemas no son reales.				
9. Trato de abarcar muchas cosas a la vez.				
10. Falta de Plan diario por objetivos.				
11. Falta de fechas tope para entregar o desarrollar algo.				
12. Ignoro las fechas tope.				
13. Cambio las prioridades.				
14. Hago primero lo menos importante.				
15. Falta de metas u objetivos.				
TOTAL				
ORGANIZACIÓN	NUNCA	OCASIONALMENTE	ALGUNAS VECES	CONTÍNUAMENTE

1. Pasa por alto la cadena de mando.				
2. Duplicación de esfuerzos.				
3. Confusión e la línea de mando.				
4. falta de descripción de puestos.				
5. Demasiados o muy pocos niveles en la organización.				
6. Pasar la responsabilidad a otros o aceptarla.				
7. No ejerce autoridad				
8. Responsabilidad sin autoridad.				
9. Equipo e instalaciones inadecuadas.				
10. Sistema de archivos deficientes.				
11. Importancia a detalles triviales				
12. Escritos amontonados. Desorganización personal.				
TOTAL				
PERSONAL	NUNCA	OCASIONALMENTE	ALGUNAS VECES	CONTÍNUAMENTE
1. Ausentismos, llegadas tarde, rotación continua de personal.				
2. Personal subutilizado.				
3. Personal demasiado dependiente.				
4. Exceso o falta de personal.				
5. Recompensa ala lealtad.				
6. Favoritismos.				
7. Personal no capactado/sin experiencia				

8. Poca orientación al personal.				
9.Procedimiento de selección de personal deficiente.				
TOTAL				
DIRECCIÓN	NUNCA	OCASIONALMENTE	ALGUNAS VECES	CONTÍNUAMENTE
1. Oposición al cambio.				
2. No se hace frente al cambio.				
3. Alentador de conflictos.				
4. No se resuelven diferencias.				
5. Conflictos constantes en los equipos de trabajo.				
6.Siempre se culpa a otros de la situación.				
7.Existe temperamento irritante.				
8. Existe resentimiento.				
9.Existe estrés/ tensión/ preocupación.				
10. Falta de coordinación de trabajo en equipo.				
11. Falta de motivación.				
12. Instrucciones de trabajo confusas.				
13. Falta o exceso de instrucciones de trabajo.				
14.Enredo en detalles.15. No se ejerce la iniciativa.				
TOTAL				
CONTROL	NUNCA	OCASIONALMENTE	ALGUNAS VECES	CONTÍNUAMENTE
1. interrupciones por teléfono.				
2.Ruido.				
3.recesos para café demasiados largos.				

4.malas condiciones físicas.				
5.Fatiga.				
6. Incapacidad para concentrarse.				
7. Falta de autodisciplina.				
8. Fallas mecánicas.				
9. Constantes errores humanos .				
10.Abandono o descuido.				
11. Rendimiento ineficaz.				
12.Se deja tareas inconclusas.				
13.Incapacidad para decir No.				
14.Información incompleta para la toma de decisiones				
15.Falta de seguimiento.				
16.Falta de normas y controles				
17.Falta de informes de progreso.				
18.Exceso de control.				
TOTAL				
COMUNICACIÓN	NUNCA	OCASIONALMENTE	ALGUNAS VECES	CONTÍNUAMENTE
1.Reuniones no programadas.				
2. Falta de Comunicación				
3.Comunicación confusa, indirecta.				
4.Comunicación selectiva. Distorsionada, defensiva.				
5.Comunicación engañosa, velada.				
6.Comunicación repetida de muchas palabras.				
7. Rumores, especulaciones.				
8.Falta de información.				
9. Información no confiable, imprecisa.				
10. Información obsoleta.				

11. Información repetitiva.				
12, No se escucha.				
TOTAL				
TOMA DE DECISIONES	NUNCA	OCASIONALMENTE	ALGUNAS VECES	CONTÍNUAMENTE
1. Indecisión.				
2. Duda				
3. Temor a cometer errores				
4. Temor a comprometerse				
5. Dejar para mañana las cosas.				
6. Querer poseer toda la información.				
7. Decisiones violentas.				
8. Posponer lo desagradable.				
9. Esperar decisiones para actuar.				
10. No se piensa en alternativas .				
11. No se evalúan las cosas negativas				
TOTAL				

CALCULO INDIVIDUAL DE EFICIENCIA

PLANEACIÓN / 60
 ORGANIZACIÓN / 42
 PERSONAL / 30
 DIRECCIÓN / 30
 CONTROL / 75
 COMUNICACIÓN / 51
 TOMA DE DECISIONES / 33

ESCALA

40-60 MALA
 61-70 REGULAR
 71-80 BUENA
 81-90 MUY BUENA
 91-100 EXCELENTE.

AUTODIAGNOSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

1. Manejo práctico de problemas.

a) Se utiliza alguna metodología en la organización para resolver problemas.

Si _____ No _____

b) Los empleados analizan con detalle el problema que se les presenta.

Si _____ No _____

2. Metas de la Organización.

a) los objetivos y metas de la organización son claros para todos.

Si _____ No _____

b) Todo el personal de la organización tiene metas y objetivos

Si _____ No _____

3. Planeación Básica

a) Se tiene por escrito un plan de crecimiento de la organización.

Si _____ No _____

b) Se evalúan y actualizan los planes de la organización

Si _____ No _____

c) Ha dejado de existir la improvisación en la compañía?

Si _____ No _____

4. Comunicación acertada de las ideas

a) Cree que existe una buena comunicación en la organización?

Si _____ No _____

b) Cree que se informa correctamente de las medidas, modificaciones de normas y rutinas o cambios de políticas de la organización?

Si _____ No _____

b) Considera que el personal encargado de hacer anuncios o de hablar ante un determinado cambio o ajuste en la organización sea el correcto?

Si _____ No _____

5. Liderazgo efectivo

a) La manera como usted conduce a sus empleados les permite tener participación en la toma de decisiones?

Si _____ No _____

b) Sanciona de una manera justa y equitativa a los empleados que incurren en faltas?

Si _____ No _____

c) Se trata de convencer a los que no están de acuerdo con algún punto?

Si _____ No _____

d) Es el jefe que predica con el ejemplo?

Si _____ No _____

6. Relaciones humanas sin generar problemas

a) El personal sabe comunicar sus sentimientos a sus compañeros de trabajo?

Si _____ No _____

b) El personal trabaja sin resentimientos?

Si _____ No _____

7. Autoestima personal

a) Saben las personas de lo que son capaces?

Si _____ No _____

b) El personal puede asimilar con rapidez cambios?

Si _____ No _____

b) Hay madurez emocional para que el personal apoye a otros para conseguir metas?

Si _____ No _____

8. Integración de equipos de trabajo.

a) Se mantiene un espíritu de equipo en la organización?

b) No existen conflictos y desconfianza entre compañeros?

Si _____ No _____

9. Juntas de trabajo.

a) aprovecha bien el tiempo en las juntas?

Si _____ No _____

b) Siempre se logran acuerdos sin pleitos?

Si _____ No _____

c) Los acuerdos que se logran contribuyen al crecimiento de la empresa?

Si _____ No _____

10. Habilidades administrativas.

a) Los procedimientos administrativos que sigue el personal de la organización le permiten desarrollar su trabajo?

Si _____ No _____

b) Existe apoyo de la dirección y mando medios para agilizar las tareas?

Si _____ No _____

c) El estilo de dirigir permite los cambios?

Si _____ No _____

d) Se analizan errores para evaluar posibles cambios?

Si _____ No _____

e) Se aprueban nuevos sistemas de trabajo para buscar trabajar mejor?

Si _____ No _____

11.- Herramientas de calidad. (estadística)

a) Se lleva una relación de tiempos muertos?

Si _____ No _____

b) Se lleva una relación de pérdidas por mal trato o deficiencia de calidad de un producto?

Si _____ No _____

b) Se tiene una evaluación de las pérdidas por ausencias y retardos?

Si _____ No _____

c) Se lleva una relación de gastos por quejas de los clientes o usuarios de los servicios que presta la organización?

Si _____ No _____

12.- Capacitación Interna.

a) Existen instructores internos en la compañía, capacitados?

Si _____ No _____

13. Filosofía de la empresa

a) Existe una misión escrita de la empresa?

Si _____ No _____

b) Se tiene identificado los valores de la organización?

Si _____ No _____

b) Existe una personalidad y respeto para el personal?

Si _____ No _____

14. Calidad en el trabajo.

a) El personal de la organización está convencido de que debe mejorar en sus tareas?

Si _____ No _____

c) Existe disciplina, orden, limpieza, seguridad e higiene en el área de trabajo?

Si _____ No _____

d) Se evitan situaciones donde se aproveche del cliente?

Si _____ No _____

15. Servicios de calidad al cliente

a) Se evita siempre el mal trato a cliente?

Si _____ No _____

b) Los servicios, formularios, instrucciones, las políticas, etc, están diseñadas para facilitar la atención y el servicio de excelencia al cliente?

Si _____ No _____

C) Quienes tiene trato directo con el cliente saben escuchar con atención?

Si _____ No _____

c) Existe seguimiento al cliente después de haber ofrecido el servicio?
Si _____ No _____

17. Desarrollo de aptitudes.

a) Existe el reconocimiento a las actuaciones positivas de quienes colaboran en la empresa para alcanzar metas?

Si _____ No _____

c) Se mantiene una revisión constante de las tareas y funciones de los empleados para mantenerlas actualizadas?

Si _____ No _____

CRITERIOS GENERALES

Sume el total de la columna "si" y compare su percepción contra la tabla siguiente:

50 a 58 magnífico

Se mantiene un alto desempeño en la organización.

40 a 49 Gran esfuerzo.

Se va por un buen camino. Hay que mantenerse para implementar una mejora.

25 a 39 "mas o menos"

Falta formalismo, integridad, compromiso.

0 a 24 "poco empeño"

La desorganización, falta de empeño, objetivos el interés por el cliente y otros factores hace difícil trabajar ahí.

MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD PARA COMUNICARSE

El objetivo de este cuestionario es reconocer que la comunicación es un proceso de gran trascendencia en la organización, por lo que auto analizarnos nos ayuda a reconocer nuestra forma de actuar. No hay respuestas correctas o incorrectas, por lo que ser muy sinceros ayuda a incrementar la validez de los resultados. Evite contestar en función de lo que otras personas esperan o piensen de usted.

Afirmación	Si	No	Algunas veces
1. Cuando platico expreso las palabras que más me gustan.			
2. Cuando me hacen una pregunta no me queda clara, por lo que pido que mi interlocutor me la explique de nuevo.			
3. Cuando estoy tratando de explicar algo, permito que otra persona me ayude a hacerlo.			
4. Supongo que las demás personas saben lo que estoy tratando de decir sin haberlo explicado.			
5. Pregunto siempre a los demás su punto de vista sobre lo que estoy diciendo.			
6. Me es difícil hablar con otras personas.			
En mis conversaciones procuro hablar de temas de interés para mi y para mi interlocutor.			
Encuentro difícil explicar mis ideas cuando difieren de la de los demás.			
Cuando converso trato de ser empático (trato a los demás como me gustaría que me traten)			
En mis conversaciones trato de hablar más que las otras personas.			
Reconozco como mi tono de voz puede afectar a las demás personas.			
Me abstengo de decir cosas que pueden herir o hacer sentir mal a las personas.			
Es difícil para mi aceptar críticas constructivas de las demás personas.			
Cuando alguien hiere mis sentimientos discuto el asunto con esa persona.			
Me disculpo con la persona cuyos sentimientos he herido			
Me siento muy molesto cuando alguien esta en desacuerdo conmigo.			
Encuentro dificultad para pensar con claridad			

cuando estoy enojado con alguien.			
Prefiero abandonar una discusión por miedo a que se enoje la otra persona.			
Cuando surge un problema puedo consultarlo sin enojarme.			
Me satisface comunicarme y reconocer las diferencias entre las personas.			
Me enojo por periodos largos cuando alguien me saca de quicio.			
Me llego a intranquilizar cuando alguien me hace algún cumplido.			
Generalmente soy capaz de confiar en otras personas.			
Encuentro dificultad para hacer cumplidos y halagar a otras personas.			
Deliberadamente trato de ocultar mis fallas.			
Ayudo a que los demás me entiendan externando lo que siento, pienso y creo.			
Me es difícil confiar en la gente.			
Tiendo a cambiar de tema cuando están en juego mis sentimientos en una discusión.			
Cuando converso espero a que la otra persona termine de expresarse antes de responder a lo que dice.			
Mientras converso con otras personas no presto atención a lo que dicen.			
Siempre trato de escuchar lo que la otra persona dice cuando esta hablando.			
Los otros prestan atención cuando estoy hablando.			
En las discusiones se me dificulta ver el punto de vista de las demás personas.			
Pretendo escuchar a las demás personas cuando en realidad no lo hago.			
Puedo distinguir la diferencia entre lo que las personas piensan y lo que expresan cuando están hablando.			
Cuando hablo estoy consciente de cómo reaccionan las personas a lo que estoy diciendo.			
Creo que los demás desearían que sea yo una persona diferente.			
Las demás personas entienden mis sentimientos.			
Siempre trato de demostrar que estoy en lo correcto.			

Admito cuando me equivoco.			
----------------------------	--	--	--

A continuación se incluye una tabla que concentra todas las preguntas del cuestionario. Encierre en un círculo la respuesta correspondiente a cada una de ellas y al final sume el total de la puntuación de la columna. El total de las columnas se multiplica por diez y se divide entre doce, el resultado es el porcentaje de efectividad de la comunicación que directamente afecta a la organización.

Reactivo	Si	No	Algunas Veces	Reactivo	Si	No	Algunas Veces
1.	3	0	2	21	0	3	1
2.	3	0	2	22	0	3	1
3.	0	3	1	23	3	0	2
4.	0	3	1	24	0	3	1
5.	3	0	2	25	0	3	1
6.	0	3	1	26	3	0	2
7.	3	0	2	27	0	3	1
8.	0	3	1	28	0	3	1
9.	3	0	2	29	3	0	2
10.	0	3	1	30	0	3	1
11	3	0	2	31	3	0	2
12	0	3	2	32	3	0	2
13	0	3	1	33	0	3	1
14	3	0	2	34	0	3	1
15	3	0	2	35	3	0	2
16	0	3	1	36	3	0	2
17	0	3	1	37	0	3	1
18	0	3	1	38	3	0	2
19	3	0	2	39	0	3	1
20	3	0	2	40	3	0	2

Igual _____ x 10 _____ /12 Igual ____ % De efectividad en la comunicación.

Los resultados se interpretan en el siguiente rango.

80 a 100 Excelente.

70 a 80 Bueno.

60 a 70 Regular.

Menos de 60 en necesario implantar un programa que ayude a mejorar sus habilidades de comunicación.

- Establecer buzones de quejas y sugerencias
- Aplicación cuatrimestral de Encuestas de satisfacción de Necesidades.

<p style="text-align: center;">Gracias por tu colaboración</p>	<p style="text-align: center;">Nombre de la organización</p> <p style="text-align: center;">Logotipo</p> <p style="text-align: center;">Quejas Y Sugerencias</p>
--	--

<p>Fecha _____</p>	
<p>Quejas: _____</p>	<p>Sugerencias: _____</p>
<p>_____</p>	<p>_____</p>
<p>_____</p>	<p>_____</p>
<p>_____</p>	<p>_____</p>
<p>_____</p>	<p>_____</p>
<p>_____</p>	<p>_____</p>
<p>_____</p>	<p>_____</p>

Evaluación de satisfacción de necesidades

Puesto: _____

Departamento: _____

Fecha de Evaluación: _____

Favor de contestar cada una de las frases que a continuación se enumeran usando la escala siguiente.

(MS) Muy satisfecho. (IS) Insatisfecho.
 (S) Satisfecho. (MI) Muy satisfecho.
 (I) Indeciso.

FRASE	ESCALA
1. Tengo un jefe comprensivo y justo.	
2. Disfruto de más días de descanso vacaciones.	
3. Obtengo un salario muy superior que me ayuda a conservar una vida digna.	
4. Trabajo en un lugar limpio y protegido contra accidentes.	
5. Trabajo con compañeros simpáticos y afables.	
6. Tengo la oportunidad para poner en práctica mis propias ideas en el trabajo.	
7. Tengo un trabajo que me da la oportunidad de destacar y sobresalir.	
8. Tengo la seguridad de conservar mi trabajo siempre que se haga bien.	
9. Pertenezco a un grupo de trabajo siendo aceptado por el.	
10. Siento que soy estimado y respetado por mi grupo de trabajo y por la organización.	
11. Mi potencia es aprovechado al máximo en mi trabajo.	

Cada una de las frases anteriores pertenece a una necesidad específica como lo es:

- a) Necesidad Fisiológica: frase 2, 3.
- b) Necesidad de seguridad: frase 1,4,8.
- c) Necesidades sociales: frase 5,9.
- d) Necesidades de estima: frase: 7,10.
- e) Necesidades de autorrealización: frase: 6,11.

Los resultados se tabulan en porcentajes de acuerdo a la pregunta.
Estas encuestas pueden ser aplicadas en grupos de trabajo, departamentos, etc, etc.

Encuesta de actitud

Puesto: _____

Departamento: _____

Fecha de Evaluación: _____

Favor de contestar cada una de las frases que a continuación se enumeran usando la escala siguiente.

(TA) Totalmente de acuerdo.

(ED) En desacuerdo

(DA) De acuerdo.

(TD) Totalmente en desacuerdo.

(I) Indeciso.

FRASE	GRADO
1. Esta compañía es buen lugar para trabajar.	
2. Puedo salir adelante en esta compañía si me esfuerzo.	
3. Los tabuladores de sueldos de esta compañía son competitivos con los de otras similares.	
4. Las decisiones de promoción son tomadas con equidad.	
5. Comprendo los beneficios que la organización me ofrece.	
6. Mi puesto obtiene el mayor provecho a mis habilidades.	
7. Mi carga de trabajo es desafiante, pero no pesada.	
8. Tengo confianza en mi jefe.	
9. Estoy en libertad de decir a mi jefe lo que pienso.	
10. Sé lo que la organización espera de mí.	

Los resultados deberán ser tabulados en porcentajes, los cuales determinarán el grado de mayor acuerdo en base a las preguntas.

GLOSARIO

- **Acción Correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad.
- **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad.
- **Auditoria:** Proceso sistemático , independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria.
- **Alta Dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- **Calidad:** Grado en que un conjunto de características cumplen con requisitos.
- **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
- **Información:** datos que poseen significados.
- **Enfoque hacia el cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes ya sean internos o externos por lo que este término se orienta a comprender sus necesidades actuales y futuras.
- **Manual de Calidad:** Documento que especifica el sistema de Gestión de La Calidad.
- **Mejora continua:** Es un objetivo permanente que quiere establecerse en la organización.
- **Modelo de Calidad Intragob.** (servicio profesional de carrera.) ofrece como objetivo la honestidad el profesionalismo y la eficiencia en quien es servidor público.
- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **Objetivos de Calidad:** Es algo ambicionado o pretendido , relacionado con la calidad.
- **Participación del personal:** Es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Política de Calidad:** Intención y orientación de una organización para alcanzar La Calidad y que son expresadas formalmente por la Alta Dirección.
- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente explícita u obligatoria.
- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencias de actividades desempeñadas
- **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- **Sistema de gestión:** sistema para establecer las políticas y los objetivos.
- **Trazabilidad:** Capacidad para seguir la historia.

CONCLUSIONES

Uno de los principales puntos que me ayudaron a realizar parte de este trabajo es que la Comunicación Organizacional es la encargada de desarrollar una cultura orientada a objetivos, un Sistema de Gestión de la Calidad en un lenguaje sencillo consiste en el aprendizaje de una cultura, pues empieza por la educación y termina con la educación de Hacer las cosas bien y a la primera, todo el desarrollo de la misma se centra en medios informativos internos (registros, evidencias,)

Durante el estudio del tema de Calidad La comunicación interna permite "monitorear" constantemente el entorno proporcionando los canales de comunicación para aumentar el nivel de visibilidad de la calidad que asegura la cooperación de todo el personal mientras se progresa. para poder anticiparse a los cambios.

En un Organismo Público, pude detectar que sin lugar a duda existe una herencia burocrática que impide de cierta manera que se implementen planes de cambio para trabajar con calidad.

Sin embargo mientras más industrias se benefician de las técnicas que esto implica aplicar, el sector público parece imposible implementar un modelo que ofrezca a los trabajadores y a los mismos ciudadanos la misma calidad de servicio que ofrecen las empresas grandes, en cambio para lograr la calidad en el gobierno es necesario crear un ambiente diferente ya que la realidad de hoy

son gobiernos con ingresos reducidos, reclamos de los ciudadanos y una creciente exigencia de servicios.

Sin duda los beneficios son muchos y la calidad es posible aplicarla en una administración pública, pues es una manera de entender el trabajo y parte fundamental de lo que pide la ciudadanía. Sin embargo no es trabajo de todo el gobierno, la ayuda de la sociedad es indispensable ya que si la industria insiste en la calidad y ofrece sus conocimientos y experiencias, comparte sus programas de entrenamiento con todos quienes integran una organización.

Así actualmente las empresas enfrentan una serie de retos, que si no son resueltos oportunamente, puede decaer la actividad de la misma. Por tanto, es necesario que la organización implemente herramientas que contribuyan eficazmente a ese cambio, así como establecer planes para enfrentar la resistencia de los trabajadores, como entregar reconocimientos o premios lo cual, los motive a desarrollar con más eficiencia su trabajo y así alcanzar objetivos y metas propuestas.

El factor humano es lo más importante en una organización ya que representa la base para alcanzar el éxito y afrontar cualquier reto que se pueda presentar, por lo cual es indispensable dar a conocer de manera constante los valores y objetivos de la empresa a través de diferentes herramientas de comunicación.

La comunicación es un proceso de vital importancia dentro de cualquier organización y sobre todo ante cualquier cambio ya que a través de un canal

adecuado puede facilitarse un entendimiento mutuo entre directivos y empleados, como en la elaboración de procesos de trabajo, así como transmisión de ideas, sentimientos, actitudes, creencias o costumbres de los empleados a directivos y viceversa.

La comunicación y participación de todos los miembros de la empresa, es importante en razón de que ayuda a mejorar su desarrollo laboral y personal, lo que repercute positivamente en el desarrollo de la organización, aspecto que no se debe descuidar, por lo que en nuestros días el cambio de tecnología, innovaciones en sistemas, etc, etc, requiere que las organizaciones se encuentren preparadas para afrontar esos retos, y esto se logrará solo si se cuenta con el personal actualizado.

Las barreras que se encuentran dentro de cualquier proceso de comunicación, se puede superar al transmitir nuestros pensamientos, sentimientos, inquietudes o deseos entre directivos y trabajadores y/o viceversa, así como afrontar las actividades, deberes y derechos que pueden existir dentro de la organización.

Ningún cambio puede lograrse sin el involucramiento y compromiso de todos los miembros de la organización ya que en todos recae la máxima responsabilidad y su participación activa asegurará el éxito, por lo cual, se deberán involucrar y comprometer al nivel inmediato inferior, hasta los niveles operativos, buscando un efecto de cascada que abarque toda la organización.

La tecnología de un sistema de Calidad es una herramienta para el desarrollo y bienestar de una organización, ya que constituye una fuente de información, así como un acceso controlado de la misma, para mantener a la organización en un ambiente de competitividad y modernización.

La aplicación de ciertos instrumentos como el establecimiento de buzones de quejas y sugerencias, las encuestas de satisfacción, de actitud son el medio adecuado para buscar respuestas de los empleados en cuanto a cómo se sienten con respecto a sus puestos, grupos de trabajo, jefes, así como el mismo comportamiento entre ellos mismos para tener bases y poder ajustes o cambios de acuerdo a las necesidades de la gente, y así buscar mejores resultados.

Alcanzar el éxito no es fácil y permanecer en la cima aún lo es más, pero todo es posible de lograr si en todos los niveles de una organización existe la disponibilidad necesaria para enfrentar cualquier tipo de problema, visualizar los cambios que surgen en el entorno, ofrecer servicios de calidad así como un excelente servicio al cliente. Por tanto cimentar esas bases culturales, fomentar la comunicación en todos sentidos y adaptar la conducta del trabajador hacia la empresa son instrumentos importantes para poder lograrlo.

Otros puntos que se me hicieron interesantes al presentar este trabajo es que Mientras que antes la forma de actuar de las empresa era: especificación, producción, inspección, la calidad esta enfocada a planificar, hacer, verificar, actuar.

El trabajar en la implantación de un programa de La calidad los primeros pasos que se toman son reforzar la comunicación de la empresa ya que ayuda a Eliminar las barreras interdepartamentales y promover el trabajo en equipo, así como la comunicación horizontal y vertical

Un mejor acceso de la terminología técnica y una mayor comprensión de un Sistema de gestión de calidad puede ayudar a facilitar la "traducción" a un lenguaje menos complejo a los empleados.

Mientras Mayor divulgación haya del programa de calidad hay menos incertidumbre a la perdida de trabajo.

La implantación de un Sistema de Calidad está basado en la creación de espacios permanentes para informar sobre la marcha del proceso y aumentar el nivel de visibilidad de lo que se ha alcanzado.

La comunicación no solo es una herramienta de gestión también es un instrumento de motivación, porque nuestro desafío es lograr que confluya la satisfacción personal con la del ciudadano",

BIBLIOGRAFÍA

1. ANDRADE Rodríguez, Horacio, *Hacia una definición de la Comunicación organizacional* Ed. Ciencias Sociales Barcelona.,1998,720P.P
2. BURNET, John, *Promoción*, Ed. Mc Graw Hill, Bogota, Colombia, 1998, 234P.P
3. CERTO, Samuel C, *Administración Moderna*, Ed Mc Graw Hill, México, D.F, 1992.127P.P.
4. COSTA Joan, *Comunicación Corporativa y revolución de los servicios*, Barcelona. Ed. Ciencias Sociales. 1995,175P.P.
5. GOLDBERGER Gerard H, *Comunicación Organizacional*, Ed. Logos consorcios S.A, México, D.F, 1981, 347P.P.
6. GOMEZ Ceja Guillermo, *Planeación y Organización de Empresas*, Ed. Mc. Graw Hill, México, D.F. 1994, 120P.P.
7. FREEMONT E Kast, James E, Rosenzweig, *Administración en las Organizaciones* Ed. Mc. Graw Hill, México, D.F, 1998, 87P.P

OTRAS FUENTES

8. GONZÁLEZ MUÑOZ RAFAEL, WWW.MARKETING-XXI.COM/RAFAEL
9. GINES Santiago Marco Perles, *Principios de la Gestión de La Calidad Total*. Vol 5 n°1 P.5-28. Guia Práctica. 1999
10. RUÍZ Victor. *Qué son las Redes de Comunicación* Ruiz <http://www.uniovi.es/academia/ruizvictor>
11. Gobierno de Calidad. IGC. *Una institución que mira al futuro*. Alebrije Guanajuato, Gto. Diciembre 2000.
12. Norma Mexicana IMNC Fundamentos y Vocabulario.
13. Norma Mexicana IMNC Objeto y Campo de Aplicación
14. www.improven-consultores.com/pag/revista/suscripción.php
15. mariscal@elsitio.net
16. <http://www.mujeresdeempresa.com/negocios/negocios>
17. www.gestiópolis.com
18. http://www.calidad.org/public/article0923784577_jorge.html., Argentina, 28 de marzo de 2001
19. Revista Improvent Empresarial. Encontrado en: www.improven-consultores.com/pag/revista/suscripción.php