

CONTENIDO

pág.

<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>15</u>
<u>1. MARCO EMPRESARIAL</u>	<u>17</u>
<u>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	<u>17</u>
<u>1.1.1 Estado inicial del sistema de comunicación organizacional en Industrias Lehner.</u>	<u>17</u>
<u>1.1.2 Definición del problema.</u>	<u>19</u>
<u>1.2 HITOS HISTÓRICOS DE INDUSTRIAS LEHNER</u>	<u>19</u>
<u>1.3 FILOSOFÍA GERENCIAL</u>	<u>22</u>
<u>1.4 MISIÓN</u>	<u>23</u>
<u>1.5 VISIÓN</u>	<u>23</u>
<u>1.6 POLÍTICA DE CALIDAD</u>	<u>23</u>
<u>1.7 ASPECTOS ORGANIZACIONALES</u>	<u>24</u>
<u>1.8 SISTEMATIZACIÓN</u>	<u>24</u>
<u>1.9 ASPECTOS DE MERCADEO Y VENTAS</u>	<u>25</u>
<u>1.10 ASPECTOS TÉCNICOS</u>	<u>26</u>
<u>1.10.1 Distribución en Planta.</u>	<u>26</u>
<u>2. MARCO TEÓRICO DE LA COMUNICACIÓN</u>	<u>28</u>
<u>2.1 CONCEPTOS DE COMUNICACIÓN</u>	<u>28</u>
<u>2.2 EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</u>	<u>31</u>
<u>2.3 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</u>	<u>32</u>
<u>2.4 PLANIFICACION ESTRATEGICA DE COMUNICACIÓN</u>	<u>33</u>
<u>2.5 EQUIPO DE COMUNICACIÓN</u>	<u>34</u>
<u>2.6 TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</u>	<u>36</u>
<u>2.7 ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA</u>	<u>39</u>
<u>2.8 ACCIONES DE COMUNICACIÓN EXTERNA</u>	<u>41</u>
<u>2.9 PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</u>	<u>41</u>
<u>2.10 LA PARTICIPACIÓN</u>	<u>43</u>
<u>2.11 CULTURA CORPORATIVA</u>	<u>45</u>
<u>3. MARCO TEÓRICO DE LA CALIDAD</u>	<u>47</u>
<u>3.1 LAS NORMAS ISO</u>	<u>48</u>
<u>3.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</u>	<u>50</u>
<u>3.3 ELEMENTOS DE LA NORMA ISO 9000</u>	<u>51</u>
<u>3.4 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</u>	<u>52</u>
<u>3.5 PROCESO DE CERTIFICACIÓN</u>	<u>54</u>
<u>3.6 BENEFICIOS DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</u>	<u>55</u>
<u>3.7 DOCUMENTACIÓN</u>	<u>55</u>
<u>3.8 MOTIVACIÓN A LA CALIDAD</u>	<u>56</u>
<u>3.9 COMPORTAMIENTO DE LA DIRECCIÓN RESPECTO DE LA CALIDAD.</u>	<u>57</u>
<u>3.9 INTERÉS DEL OPERARIO POR LA CALIDAD</u>	<u>58</u>

<u>3.10 PAUTAS PARA UN PROGRAMA DE SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS</u>	<u>60</u>
<u>3.11 ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA.</u>	<u>62</u>
<u>3.12 PAUTAS PARA UN PROGRAMA DE PUBLICIDAD, PROMOCIÓN Y RECONOCIMIENTO</u>	<u>62</u>
<u>4. PAUTAS PARA UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PARA LA CALIDAD EN INDUSTRIAS LEHNER S.A.</u>	<u>63</u>
<u>4.1 COMUNICACIÓN Y CALIDAD</u>	<u>63</u>
<u>4.2 ELEMENTOS PARA UNA COMUNICACIÓN INTERNA EFICAZ</u>	<u>64</u>
<u>4.3 CULTURA CORPORATIVA: PRINCIPIO Y FIN</u>	<u>66</u>
<u>4.8 LA COMUNICACIÓN DIRECTA</u>	<u>68</u>
<u>4.9 EL PROFESIONAL COMUNICADOR</u>	<u>69</u>
<u>4.10 ACTITUD PROSPECTIVA O DE COMUNICACIÓN CON EL FUTURO</u>	<u>69</u>
<u>4.11 LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO EN LA CREACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</u>	<u>72</u>
<u>4.12 LA ESTRATEGIA DE LA CALIDAD Y LA INTERVENCIÓN DEL COMUNICADOR</u>	<u>73</u>
<u>4.13 OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN EN UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD TOTAL</u>	<u>74</u>
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	<u>76</u>
<u>1. CONCLUSIONES</u>	<u>76</u>
<u>2. RECOMENDACIONES</u>	<u>80</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>85</u>
<u>Anexo A. Plan de desarrollo de la comunicación para la calidad en Lehner S. A.</u>	<u>88</u>

LISTA DE CUADROS

pág.

<u>Cuadro 1. Composición de las ventas de Industrias Lehner</u>	<u>26</u>
<u>Cuadro 2. Infraestructura locativa de Industrias Lehner</u>	<u>26</u>
<u>Cuadro 3. Maquinaria y equipo de producción</u>	<u>27</u>
<u>Cuadro 4. Principales operaciones de las dos plantas de producción</u>	<u>27</u>
<u>Cuadro 5. Jerarquía de la documentación de sistemas de calidad</u>	<u>56</u>
<u>Cuadro 6. Síntesis de un modelo sistémico operativo de comunicación organizacional</u>	<u>65</u>

GLOSARIO

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: todas las actividades planificadas y sistemáticas, implantadas dentro de un sistema de calidad y evidenciados como necesarios para dar adecuada confianza en que una entidad aplicará los requisitos de calidad.

CALIDAD: la totalidad de las características de una entidad que le otorgan su aptitud para satisfacer necesidades explícitas o implícitas del cliente en términos del ganar.

COMUNICACIÓN: tipo específico de patrones informativos que se expresan en forma de símbolos referentes comunes entre quienes se comunican. "Proceso que fluye en el tiempo, sin principio ni fin, en un devenir constante, sin posibilidad de dividir sus partes en elementos constitutivos independientes"^[1].

COMUNICACIÓN: dentro de lo que es globalmente la comunicación empresarial – es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales^[2].

COMUNICACIÓN EXTERNA: conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

COMUNICACIÓN INFORMAL: es inherente al contacto individual y colectivo, a la interacción de un núcleo humano en su cotidianidad y en su contexto (la empresa). Es directa, de flujo permanente y abarca, aparte del contenido social de la vida de las personas, aspectos de la comunicación operativa y afecta o compete, de manera deliberada, con el flujo y la naturaleza de la comunicación organizacional^[3].

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL: se refiere a todo aquello que la empresa y sus miembros juzgan necesario dar a conocer a los trabajadores, a través de los medios oficiales, o en forma directa, y persigue como objetivo, no solo informar, sino formar opiniones favorables, que le permitan cumplir con sus metas en adecuadas condiciones laborales, de productividad y de calidad^[4].

COMUNICACIÓN INTERNA: conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que les mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales^[5].

COMUNICACIÓN OPERATIVA: contiene el cúmulo y el flujo de la información esencial para el funcionamiento de la empresa. Por lo general es de naturaleza directa, se refiere a aspectos técnicos y administrativos relacionados con el desempeño de las funciones en el área de trabajo. También se expresa por vía institucional, a través de los medios oficiales de la empresa, y no es ajena a ofrecer, en menor o mayor grado, un contenido político, especialmente cuando se utiliza éste tipo de canales ^[6].

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

INTERDEPENDENCIA: relaciones que entrelazan a los miembros de una organización, quienes se influyen mutuamente ^[7].

INFORMACIÓN: producto resultante de procesar mediante patrones los insumos de materia / energía.

INSUMOS energía, personas, recursos materiales y financieros e información. Se encuentran en el ambiente, fuera de la organización, y son importados de la misma ^[8].

NORMALIZACIÓN: unificar los procedimientos y métodos que se aplican a la realización de cada proceso; lo que permite que todas las veces que se realice una operación, esta se ejecute de la mejor manera posible, de acuerdo a los medios disponibles.

NORMAS: descripción del conocimiento de la empresa en forma de documentos.

ORGANIZACIÓN: dos o más personas que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos; reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización ^[9].

PROCESO: ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que da como resultado un producto que suele reintegrarse al medio ambiente ^[10].

PUBLICIDAD INSTITUCIONAL: conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización. Se considera entonces, como un instrumento "de las relaciones públicas" ^[11].

PUBLICIDAD: conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de productos o servicios de la organización.

RELACIONES PÚBLICAS: conjuntos de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos y para proyectar ante ellos una imagen favorable.

TAMAÑO DE UNA ORGANIZACIÓN: elemento de la organización que se refiere al número de personas que trabajan en ella. Puede determinarse por la escala de sus recursos financieros, tecnológicos y humanos. El 80% de los estudios realizados acerca de la teoría organizacional define la variable tamaño como el número total de empleados ^[12].

TRANSFORMACIÓN: proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos ^[13].

RESUMEN

La norma internacional ISO 9000 destaca la importancia de la comunicación y especifica tres requisitos importantes: comunicación interna, comunicación con el cliente y comunicación con proveedores.

Las comunicaciones, las informaciones y los conocimientos son recursos estratégicos para la adaptación de la empresa en un entorno competitivo. En el mundo de hoy la comunicación es esencial.

La manera como una empresa adquiere su reputación, o buen nombre es mediante la comunicación. Mediante lo que comunica, la forma como lo comunica, cuánto y a quien lo comunica. La comunicación proviene, en parte, de los empleados a través del rumor, del mito, de medios de comunicación masivos.

Los retos empresariales del mundo actual son cada vez más exigentes. Aspectos como la globalización, los cambios económicos, sociales, culturales, políticos y tecnológicos, las demandas sociales de los diferentes grupos humanos, así como las nuevas tendencias administrativas, imponen desarrollar nuevas capacidades administrativas como condición básica de supervivencia para las organizaciones y sin duda es la calidad lo que marca la diferencia.

Entrar en un proceso de calidad es hacer muchos cambios y uno de los más importantes es establecer estrategias de difusión, que serán efectivas si se aplican métodos definidos, establecidos y desarrollados por comunicadores profesionales.

El comunicador tiene la tarea de trabajar por el cambio cultural, entre otros aspectos. El sistema de calidad persigue satisfacer las necesidades de un cliente que se transforma constantemente según su entorno y por esto implementar significa cambios de actitudes, valores, opiniones, ideas, conductas, aspectos que influyen en lo cotidiano del proceso. El objetivo es llevar esas políticas y metas a acciones. Cada persona será quien accione individualmente todo eso que el papel consigna.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado surgió en respuesta a la idea de la autora de establecer la función de la Comunicación Organizacional al interior de Industrias Lehner S.A., aplicada en el proceso específico de Certificación de Calidad, etapa clave para el desarrollo de la capacidad competitiva de ésta empresa.

En 1999 Industrias Lehner decidió iniciar el proceso de certificación de acuerdo con la Norma ISO 9000. Esta Certificación implica el aseguramiento de la calidad en servicios y productos. En este proceso la comunicación organizacional tiene un papel importante en cuanto el sistema de gestión de la calidad requiere de la convicción personal de todos los agentes involucrados en el proceso de implementación de las normas de calidad.

El objetivo general de este trabajo es proponer procedimientos de comunicación y difusión de la norma ISO 9000 a todos y entre todos los niveles administrativos y operativos de Industrias Lehner S.A. Para esto se trazaron como objetivos intermedios:

Describir el estado inicial del proceso de comunicación interna en Industrias Lehner.

Elaborar un marco conceptual sobre la comunicación.

Plantear un marco conceptual sobre la calidad

Proponer elementos básicos para establecer un proceso de comunicación de calidad en Industrias Lehner.

Es necesario y apropiado para el desarrollo de la comunicación organizacional, ocuparse de temas como éste, que demandan gran atención de las empresas, en un entorno competitivo global basado en la calidad. Este trabajo contribuye al proceso de certificación de la calidad de Industrias Lehner en cuanto propone elementos básicos para la implementación de un proceso de comunicación catalizador del cambio en la cultura corporativa. Contribuye también a demostrar las siguientes hipótesis:

— "No puede alcanzarse calidad total sin mediar una comunicación de calidad".

— "Un sistema de comunicación es herramienta fundamental para la reinención de la cultura organizacional".

Metodológicamente se partió de una recolección de información primaria indagando a través de encuestas abiertas y entrevistas con profundidad, aplicadas al personal especializado en Aseguramiento

de Calidad, en lo relacionado con la forma como se concebía y aplicaba la comunicación organizacional entre los responsables del proceso de certificación de la calidad. Esta información se contrastó con los principios teóricos y estructurales de la comunicación organizacional auscultados en fuentes secundarias. Finalmente se elaboraron los desarrollos pertinentes con los objetivos del trabajo.

En la realización del presente trabajo se presentó una limitante de gran envergadura derivada del escaso tiempo dispuesto por la Gerencia General para la necesaria reflexión en torno a los alcances y detalles de la función de la comunicación organizacional en el proceso de certificación de la calidad en Industrias Lehner.

1. MARCO EMPRESARIAL

"La comunicación es el elemento indispensable para que funcione la empresa"
Francois Guiraud. Presidente del Institut de L'Enterprise

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Estado inicial del sistema de comunicación organizacional en Industrias Lehner.

La difusión del proceso de implementación de las normas ISO 9000, dentro del proceso de certificación de la calidad en Industrias Lehner S.A., fue realizada sin mediar un plan y sin convocar la participación de empleados externos al Departamento de Aseguramiento de Calidad.

Los procedimientos de comunicación acusaron importantes fallas desde el punto de vista de la comunicación organizacional, entre ellas se citan las siguientes:

- ☛ La difusión se hizo de forma segmentada y recortada, permeando solo entre una reducida fracción de miembros de Industrias Lehner.

- ☛ No se estableció una metodología de comunicación sistémica e integrada entre departamentos y entre personas.
- ☛ No se utilizó un sistema de comunicación formal sobre el proceso de aseguramiento y los avances de la introducción de la filosofía de la calidad, siendo éste uno de los compromisos para la certificación.
- ☛ El no uso de medios adecuados para promover la participación de operarios y personal administrativo en el aseguramiento de la calidad, limitó el compromiso de éstos.
- ☛ La información se redujo al diseño y disposición de carteleras saturadas de información y color.
- ☛ Se intentó generar la costumbre de lectura esporádica de las carteleras con temas sobre la calidad acudiendo a mecanismos impositivos.
- ☛ La alta dirección no participó en las tareas de difusión de una forma decidida y programada.
- ☛ Era visible la resistencia pasiva de los niveles de mando alto y medio, quienes como responsables de la implementación no siguieron un sistema en cascada, que, aunque no recomendable en todo los casos, es lo más parecido hasta el momento a un lineamiento del flujo informativo formal.
- ☛ No se fomentó una cultura comunicacional formal. La retroalimentación en el ámbito de la comunicación informal es persistente y natural en la organización.
- ☛ La estrategia para involucrar a todos en la consecución de los objetivos de la calidad no es efectiva para la comunicación de la política, los requisitos, los objetivos de la calidad y su cumplimiento; exigidos por la norma ISO 9000 y las metas trazadas por el Departamento de Aseguramiento de la Calidad.
- ☛ En la empresa se han desarrollado muy pocos proyectos que apunten a la comunicación interna o externa de la misma. En el período de implementación de la norma se reveló la necesidad inmediata de acompañar dicha labor con una estrategia de comunicación que propicie y facilite la interiorización de la mentalidad del trabajo con calidad.
- ☛ No se ha asumido uno de los lemas de la calidad total “La calidad es un compromiso de todos”.

1.1.2 Definición del problema.

No existe una instancia formal responsable de los procesos de comunicación interna para la difusión

eficaz de la norma ISO 9000 en Industrias Lehner S.A.

1.2 HITOS HISTÓRICOS DE INDUSTRIAS LEHNER

Industrias Lehner S.A. es una industria del sector metalmecánico, actualmente ubicada en la Ciudadela Industrial de Occidente, Km 7 de la recta Palmira - Cali, contiguo a Hipovalle, vecina al aeropuerto de la región. Sus principales saltos en el pasado han sido:

- ☛ 1954. Nace Industrias Lehner S.A. en Colombia, se establece en la ciudad de Cali, con aportes de un grupo de accionistas conformado por el Grupo Carvajal, la Corporación Financiera Colombiana, y algunos socios minoritarios.
- ☛ 1955. Se pone en marcha el proceso productivo con la fabricación de estructuras de acero, ampliándose en los años siguientes a la producción de ventanas y puertas de hierro y lámina prensada.
- ☛ 1960. Se emplea por primera vez la fabricación de ventanas y puertas de aluminio. Primera anodización en electro-colores, bajo licencia de Reynolds International, con la última tecnología en procesos de anodización a color altamente resistentes a los agentes atmosféricos. Este año fue fundamental para la organización. Con el montaje de la primera planta de anodizado de aluminio en América Latina, LEHNER se consolida como pionera en el desarrollo e investigación en trabajos arquitectónicos en aluminio.
- ☛ 1970. Se industrializa la fabricación de ventanas y puertas de aluminio, mediante líneas de producción especializadas, ajustándose a las más exigentes normas internacionales de calidad y cumpliendo con requerimientos arquitectónicos acordes con las exigencias del trópico.
- ☛ 1972. Asesorados por técnicos extranjeros, introduce las últimas técnicas en el diseño de fachadas flotantes y ventanas con perfiles especializados. Diseña y fabrica la primera fachada flotante con tecnología propia para el Banco Cafetero de Medellín.
- ☛ 1978. Introduce la utilización de cristales flotados importados, vidrios templados y reflectivos.
- ☛ 1986. Bajo licencia de Panefold Inc. de Estados Unidos, inicia el ensamble de puertas plegables de madera aglomerada. Inicia la producción de puertas, clósets, bibliotecas, paredes operables y

muebles modulares.

- ☛ 1987. Se utilizó por primera vez en Colombia aluminio estructural, una aleación de gran resistencia para estructuras especiales como la cúpula y bóvedas del Centro Comercial Niza, del Edificio Carvajal en Bogotá, del hotel Jardín de los Coco, en Cayo Coco, Cuba. Además se introdujo la utilización del vidrio esférico y perfiles de aluminio curvos.
- ☛ 1989. En razón de la alta calidad de sus productos y a sus precios competitivos en el exterior, Lehner concreta negocios importantes en los mercados externos.
- ☛ 1993. Se pone en marcha la planta extrusora para la producción de perfiles de aluminio, complementada con la línea de pintura, que a menos de un año de haber entrado a operar, se posicionó como una de las más importantes en el ámbito nacional e internacional, por cumplir con todos los estándares de calidad y precio del mercado doméstico y externo.
- ☛ 1996. Lehner emprende el proyecto de establecer una línea de producción de una ventana que cumple con las características especiales y las más estrictas normas de seguridad exigidas por el mercado de Estados Unidos y el Caribe.
- ☛ 1996. Lehner inaugura su nueva sede en una extensión de más de 6.000 metros cuadrados. Allí se reúnen el área administrativa, la planta de ventanería de aluminio, la planta de acabados (pintura y anodizado) y la planta de extrusión. Todo dentro de un sano ambiente ecológico y con excelentes condiciones de trabajo.
- ☛ 1997: Inicia exportaciones hacia el Ecuador, Perú, Chile y Venezuela atendida a través de la firma Mepal, de Carvajal S.A., intensificando la penetración de los productos Lehner en la región Andina.
- ☛ 1998 – 2000. Lehner vende con éxito sus perfiles y manufactura de aluminio a: Chile, Perú, Ecuador, Bolivia, Panamá, Cuba, Martinica, Guadalupe, Curazao, Aruba, Venezuela, Belice, Guatemala, Costa Rica, República Dominicana, Puerto Rico y Estados Unidos; compitiendo en el mercado con grandes empresas como Unifedo de Venezuela, Tecnal de Francia, Anderson Williams de Estados Unidos y Aluar y Soldar de Chile. Esto ha sido posible gracias a uno de los principios básicos que han distinguido a Lehner desde su creación: la innovación tecnológica.
- ☛ 2001. En Colombia, entre las obras más importantes están el Edificio Inteligente de Empresas Públicas de Medellín, Banco de Occidente en Cali, *Zuana Beach Resort* de Santa Marta, Corferias,

World Business Port en Bogotá.

1.3 FILOSOFÍA GERENCIAL

El desarrollo tecnológico ha estado en la base de las preocupaciones de los directivos, como carta a jugarse para enfrentar la competencia. Sin embargo el espíritu gerencial actual - diferente al espíritu de su fundador- no ha estado ligado a una convicción personal en la importancia de los empleados como factor clave para impulsar los procesos de innovación y desarrollo de la calidad. Esta posición limita el desenvolvimiento armonioso de cualquier proceso de comunicación interpersonal positivo dentro de la empresa.

Los mandos gerenciales medios manejan una posición dual frente a los operarios. Mientras de un lado emiten expresiones verbales sobre la importancia de dar participación en las decisiones sobre la calidad a los hombres que están en contacto con el producto; en la practica se impide y obstaculiza la participación de los grupos de producción, en parte por insuficiente preparación humana de los mandos gerenciales medios y un gran desconocimiento e incapacidad personal de interrelacionarse con sus compañeros de trabajo en un terreno de igualdad como seres humanos.

1.4 MISIÓN

“Somos responsables de satisfacer los requerimientos básicos de nuestros clientes. Tenemos el compromiso de ser líderes en el desarrollo, fabricación e instalación de productos elaborados y semielaborados para construcción, así como también liderar el crecimiento de la industria de extrusiones de aluminio y sus acabados. Las ordenes de nuestros clientes deben ser atendidas con prontitud y decisión”

1.5 VISIÓN

“Conformar una organización de clase mundial que nos permita reafirmar nuestro liderazgo y

umentar nuestra participación en el mercado colombiano e internacional de productos semielaborados y acabados para la construcción, consolidando las fábricas como líderes en su ramo y convirtiéndolas en punta de lanza para el desarrollo y mercadeo de sistemas y productos en los mercados”.

1.6 POLÍTICA DE CALIDAD

Se refleja en el siguiente slogan:

"Trabajamos en el diseño, la producción y el montaje de productos de aluminio con calidad reconocida, fabricados mediante procesos amigables con el medio ambiente, mejorando día a día con el compromiso de nuestros trabajadores, socios, y proveedores, para satisfacer las necesidades del cliente."

Industrias Lehner decidió invertir recursos humanos y económicos en el proceso de certificación con la Norma ISO 9000, porque considera que obtener un Certificado de Aseguramiento de la Calidad reconocido internacionalmente es una prioridad estratégica para la compañía que le permitirá:

- ☛ Mejorar su condición competitiva
- ☛ Consolidar su liderazgo de calidad, tanto en el mercado internacional como nacional.
- ☛ Conquistar nuevos mercados
- ☛ Tener clientes satisfechos y confiados
- ☛ Mejorar sus resultados
- ☛ Atender los requisitos de los clientes que cada día son más exigentes en términos de calidad y necesitan proveedores confiables y que posean Certificado de Aseguramiento de Calidad ISO 9000.

1.7 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Actualmente Industrias Lehner cuenta con 129 funcionarios en la planta de personal administrativo y 252 personas en los equipos operativos. La concepción del flujo de la información conteniendo ordenes, propuestas, instrucciones, cuestionamientos sigue un patrón de autoridad de arriba hacia abajo.

1.8 SISTEMATIZACIÓN

Industrias Lehner opera con una red Novell y un servidor Hewlett Packard 9000. El área de ingeniería de productos se apoya en el programa Autocat y Mechanical Desktop. Se maneja un lenguaje de cuarta generación. Se tiene una base de datos Oracle, aplicada en las áreas de: ventas, programación, producción, planeación (compras, almacenes), despachos, empaque, facturación y cartera. Dentro del lenguaje Cobol de cuarta generación, se tienen las aplicaciones de nómina y contabilidad.

1.9 ASPECTOS DE MERCADEO Y VENTAS

1.9.1 Producto. Industrias Lehner integra completamente sus procesos de extrusión, acabados y manufactura de aluminio. La actividad principal consiste en la fabricación y comercialización de productos industrializados para construcción, elaborados con base en aluminio, vidrio y madera prensada a través de dos plantas: planta ventanas y planta perfiles o de extrusión.

1.9.2 Mercadeo y ventas del orden Nacional. Se hace venta directa, donde industrias Lehner contacta directamente al cliente y le vende el producto. También se vende a través de distribuidores en varias ciudades del país, quienes compran el producto a la compañía para luego distribuirlo.

1.9.3 Mercadeo y ventas del orden Internacional. Se hace venta directa, donde se le ofrece y vende directamente al país. También se vende a través de Distribuidor y Agente. El distribuidor compra el producto, y luego lo vende a su cliente. El agente es un representante que consigue los clientes, hace toda la gestión de venta, pero quien le paga a Industrias Lehner es el cliente y a su vez Lehner paga una comisión al agente. La evolución de las ventas de Industrias Lehner se refleja en el Cuadro 1, en el que se verifica su continuo crecimiento en el mercado internacional.

Cuadro 1. Composición de las ventas de Industrias Lehner

Año	% Ventas nacionales	% Exportaciones
1997	86	14

1998	83	17
1999	65	35
2000	60	40

Fuente: Departamento de mercadeo y ventas de Industrias Lehner.

1.10 ASPECTOS TÉCNICOS

1.10.1 Distribución en Planta.

Con el fin de dar una idea lo más clara posible de la dimensión de Industrias Lehner, en los Cuadros 2, 3, y 4 se sintetiza la información pertinente a su infraestructura locativa, maquinaria y equipo de producción, y características y operaciones principales de las dos plantas más importantes.

Cuadro 2. Infraestructura locativa de Industrias Lehner

Área	Metros ²
Administración	511.00
Producción	
Planta Ventanas	8.931.87
Almacén Perfiles	1.076.27
Planta de Anodizado. Línea Pintura	2.384.61
Planta de Perfiles o Extrusión	2.992.21
Casino	514.00

Fuente: Departamento de mercadeo y ventas de Industrias Lehner.

Cuadro 3. Maquinaria y equipo de producción

Proceso de extrusión	Proceso de Acabados, Anodizado y Pintura	Proceso de Pintura	Planta de Ventanas	Servicios
Horno de fundición. Puente grúa. Homogeneizado de horno. Sierra de corte longote. Prensa de extrusión. Sistema de manejo (Alimenta la perfilera, hace estirado). Estiradora. Sierra de corte perfiles. Horno de envejecimiento	Monorrieles (polipasto). Cubas (tanques de proceso). 2 Rectificadoras de corriente. Equipo de color. Sistema de enfriamiento (Bombas, equipo de refrigeración). Intercambiador de color. Controles de temperatura. Filtro de color. Filtro de sellado. Planta de tratamiento de aguas (filtros suavizadores, desmineralizadores, hidrofostante).	Cubas, (tanques de proceso). Horno de secado. Cabinas de aplicación. Horno curado. Sistema de extrusión.	Polipastos (monorrieles). Sierras de corte de perfiles; radiales y de péndulo. Troqueladoras. Herramienta neumática. Maquina automática de corte de vidrio. Rutiadoras y ensambladoras.	Compresores de tomillo para aire comprimido. Equipo de enfriamiento y bombas para aire acondicionado. Energía (transformadores y subestaciones).

Fuente: Departamento de producción de Industrias Lehner.

Cuadro 4. Principales operaciones de las dos plantas de producción

<p>Planta de Ventanas</p> <p>Asesora, diseña y fabrica fachadas flotantes, con más de 12 tipos de fachadas diferentes para grandes obras.</p> <p>Fabrica cubiertas, cúpulas, domos y marquesinas para Centros Comerciales.</p> <p>Produce ventanería de aluminio anodizado o pintado para todos los tipos de vivienda, desde construcción de interés social hasta vivienda de lujo.</p> <p>Produce ventanería estándar como ventanas de celosías, tipo guillotina, divisiones de baño, ventanas y puertas corredizas, vitrinas, puertas batientes y pivotantes, pasamanos.</p> <p>Produce puertas de paso, puertas interiores, puertas de closet, paredes operables y muebles tipo RTA; para la arquitectura y el hogar; en aglomerados enchapados con papeles melamínicos y con chapillas de madera preciosa.</p>
<p>Planta de Perfiles</p> <p>Produce lingotes de 7". Produce más de 400 toneladas de perfiles de aluminio al mes.</p> <p>Hace extrusión de aleaciones arquitectónicas y especiales.</p> <p>Posee equipos de fundición, planta de colada y horno de homogenización.</p> <p>El equipo de extrusión tiene 1.800 TM de capacidad.</p> <p>Realiza pintura en polvo (poliéster).</p>

Fuente: Departamento de producción de Industrias Lehner.

2. MARCO TEÓRICO DE LA COMUNICACIÓN

"La difusión vasta, amplia de la información, elemento esencial del poder, va a marcar profundamente nuestra civilización, hasta el punto que podemos bautizar nuestras nuevas formas de organización social como comunicativas. Pasamos de la sociedad industrial a la sociedad comunicativa".

ke Duff Maisseu. en L'Anti-declin. p. 90.

2.1 CONCEPTOS DE COMUNICACIÓN

Como señalan Muriel y Rota, "La comunicación es un proceso que fluye en el tiempo, sin principio ni fin, en un devenir constante, sin posibilidad de dividir las partes en elementos constitutivos independientes. Sin embargo es posible detener el proceso en el tiempo para analizar los elementos"^[14].

Para Fernández Collado hay cuatro componentes presentes en el acto comunicativo: la fuente, el mensaje,

el canal y el receptor:

- ✓ La Fuente es la que origina el mensaje. Puede tratarse de una persona, o cualquier tipo y tamaño de organización.
- ✓ El mensaje es el estímulo transmitido por la fuente al receptor. Puede ser una idea o sentimiento. Está compuesto de símbolos que son comunes a la fuente y al receptor.
- ✓ El Canal de comunicación es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor. Puede tratarse de un medio comunicador masivo, público o personal.
- ✓ El Receptor simboliza el objeto de la comunicación ^[15].

Como dice Fernández Collado, "...la comunicación es efectiva cuando produce unos efectos sobre el receptor resultantes de la transmisión del mensaje, intencionalmente buscados por la fuente" ^[16].

Siguiendo a Fernández Collado:

La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; esta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Cuando es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario. La retroalimentación negativa permite a la fuente - en mayor medida - corregir desviaciones y situarse en el curso de acción adecuado. En las organizaciones, la retroalimentación repercute en varias formas: descensos en la productividad, mala calidad de producción, aumento del ausentismo o rotación del personal, falta de coordinación o conflictos entre las unidades. ^[17]

La comunicación en empresas e instituciones, según Arrieta, se constituye en "el sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, un actitud positiva en la empresa" ^[18].

Andrade define la Comunicación Organizacional como "El conjunto de mensajes que emite una organización de una manera programada y sistemática, tanto interna como externamente, con la finalidad de lograr la integración entre la institución y sus públicos, mediante la utilización de herramientas como la Publicidad y las Relaciones Públicas, para cumplir con su función totalizadora" ^[19].

Sintetizando las dos anteriores, Martín propone como definición de Comunicación empresarial e Institucional: "Toda actividad de gestión relacionada con la información, que diariamente se produce en

una empresa o institución tanto a nivel de servicios, como de productos o actividades, que afecta a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios de comunicación ^[20].

Continuando con Fernando Martín Martín:

Actualmente en toda organización "...(empresa o institución, pública o privada, ya sea un ministerio, un partido político una asociación profesional, un gremio empresarial, una comunidad autónoma, una empresa comercial),... se observa la necesidad de incorporar dentro de su estructura, un Departamento, que gracias a la labor dirigente del profesional de la comunicación: controle, analice, ejecute y difunda posteriormente, todas y cada una de las acciones de gestión de la comunicación, que esa organización necesita en su labor diaria, tanto en el ámbito periodístico y publicitario, es decir, conseguir transmitir una buena imagen-identidad de toda su *cultura corporativa*. Las empresas crean relaciones de trabajo, de dinero, de intereses; compran; venden; contratan; negocian; hasta tienen conflictos; estando el comunicador, el que sabe de información, tratando esas informaciones hacia dentro y fuera de la empresa ^[21].

Fernández Collado en una primera perspectiva, presenta a la comunicación organizacional como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio" ^[22]. En una segunda reflexión presenta a la comunicación organizacional como "una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio" ^[23]. Complementariamente, entiende la comunicación organizacional como "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes, y conductas de los públicos internos y externos de la organización; todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos" ^[24].

2.2 EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Martín asocia el surgimiento de algunas teorías existentes sobre la comunicación en las organizaciones, a períodos históricos, así:

- ✓ La *Década de los cuarenta* se denominó "era de la información" en donde "un empleado era un empleado feliz y productivo" y en donde el primordial canal de transmisión de dicha información eran los *manuales o boletines escritos* por los empleados. Lo importante en esa década era determinar

las mejores formas de optimizar los “Medios de Comunicación descendientes”, dirigidos hacia los empleados y no hacia las jerarquías de la organización.

✓ En la doble *década de los 50-60* existe una “comunicación descendente” dirigida a describir las peculiaridades de las “redes de Comunicación” y sus determinados “ambientes”, dentro de la organización empresarial.

✓ En la *década de los 70*, las investigaciones se centraron en delinear la “naturaleza, y cualidades y características de los ambientes” entre empleados y sus “redes comunicacionales”. A través de estos 40 primeros años, el interés sobre la comunicación organizacional empresarial-institucional, estriba en la determinación de los efectos que los medios de comunicación descendientes, utilizando por estas instituciones, tienen sobre los empleados. Para así saber si estos, al ser mas informados, son mas o menos productivos y rentables a dicha organización.

✓ En la también doble *década de los 80-90*, se comprueba que la preocupación de las instituciones, va dirigida hacia el estudio de los “ambientes”, creados por los empleados y las Redes de comunicación” que utilizan, principalmente, a través de la aplicación “de nuevas tecnologías” aparecidas en el mercado, que ayuden a agilizar la información y comunicación entre los mismos ^[25].

2.3 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Se han desarrollado múltiples categorías de funciones de las comunicaciones, acordes con su contexto.

Fernández Collado describe tres:

✓ **Función de producción.** La comunicación organizacional se preocupa por la eficiencia, racionalidad, cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios. Se informa a los empleados como realizar sus trabajos; incluye actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias, ideas. la función de producción implica cualquier actividad de comunicación relacionada con el trabajo central de la organización.

✓ **Función de innovación.** Incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas. Las innovaciones en las organizaciones requieren un cambio en la actitud de los individuos de todos los niveles, para lograr metas organizacionales.

✓ **Función de mantenimiento.** Aquella que apunta al mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización, el mantenimiento de las propias funciones de innovación y producción, a la socialización de la gente. Se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico y humano.

Integra y afecta la autoestima del individuo confirmando la opinión de un individuo como competente. Se ocupa de recompensar y motivar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales.. Sólo a través de esta los individuos pueden intervenir en las metas de cualquier organización ^[26].

2.4 PLANIFICACION ESTRATEGICA DE COMUNICACIÓN

Para Martín los *objetivos de comunicación* que deben establecerse, para crear una buena política

comunicativa, son los siguientes:

- Coordinar y canalizar el plan – estrategia de comunicación de la empresa.
- Conseguir que la comunicación e imagen pública sea transparente, rápida y veraz, ante la población receptora, como ayuda de la comunicación periodística, publicitaria y de los medios audiovisuales adecuados en cada caso.
- Trasladar a la alta Dirección el eco de la opinión pública en orden a los temas trascendentes generales y aquellos otros que encajan en la órbita de la acción de la organización
- Conseguir la integración, unión, motivación y colaboración de todos los empleados informando y promoviendo actividades educativas, culturales, sociales, deportivas y recreativas.
- Establecer y mantener estrecha eficaz relación personal con todos los periodistas de los medios de comunicación, valorando adecuadamente su importancia como orientadores de la opinión pública.
- Gestionar, en coordinación con la alta dirección, la realización de acciones determinadas ante los medios de comunicación, que creen opinión favorable de la institución transmitiendo, tanto periódica como publicitariamente, notoriedad y prestigio con todas estas acciones, servicios o productos.
- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de las acciones de comunicación, evaluándolas posteriormente ^[27].

Martín manifiesta su acuerdo con la expresión de Herb Schmertz: “El silencio no es rentable”, en cuanto que “...sin existir un plan – estratégico para que la organización sea conocida en el exterior, difícilmente pueden llegar a prestigiarse sus actividades y por consiguiente, mantenerse o aumentar sus rentas, que en el fondo es subsistencia de esta” ^[28].

Según Falcón:

Es necesario este plan / estrategia de comunicación para introducirse plenamente en la organización, ya que es el patrón de decisiones en una empresa que determine sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que está persiguiendo, la clase de organización humana y económica que es o pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, comunidades, asociaciones ^[29].

En opinión de Martín, el plan estratégico de comunicación, incluye realización de:

- ✓ Investigación interna, por medio de: encuestas a empleados; entrevistas con mandos superiores e intermedios y sindicatos; reuniones con empleados, jefes y sindicatos; observación de datos; análisis resultados para: conocer la cultura corporativa: tener el apoyo incondicional de los empleados, jefes y sindicatos; fijar la opinión sobre la imagen pública.
- ✓ Investigación de mercado exterior.
- ✓ Investigación externa
- ✓ Determinación del posicionamiento de la organización en el mercado.
- ✓ Creación de un Comité Asesor.
- ✓ Aplicación, control, seguimiento y evaluación de acciones ^[30].

2.5 EQUIPO DE COMUNICACIÓN

Dentro del contexto empresarial, *el equipo de comunicación* es un departamento asesor a la alta dirección, debido a la toma de importantes decisiones sobre la imagen pública, que tiene que realizar permanentemente ante sus diferentes públicos: empleados, medios de comunicación, clientes,... Esta estrechamente ligado a la dirección, saber como piensa actuar en cada momento para así coordinar y difundir inmediatamente la información que se produzca en el seno de la organización. Al mismo tiempo se debe conocer perfectamente cual es y como se desarrolla la “cultura corporativa” de la organización teniendo autonomía, fuerza, poder de decisión y comunicación ante cualquier jefatura de la misma.

El equipo *de comunicación* ha de ser, según Martín:

- Participe de la cultura corporativa de la organización
- Catalizador de la opinión pública
- Conocedor de opinión de los medios de comunicación
- Detector de la imagen pública de organización [\[31\]](#)

Jennings y Churchill, proponen un proceso que denominan círculo de comunicaciones, cuyas etapas, a seguir por el Gerente de comunicaciones cuando se trate de fijar prioridades, son:

- Inteligencia que conduce a....
- Desarrollo de los objetivos de comunicación: una estrategia comunicativa de un programa de comunicaciones que conduce a
- Planificación y ejecución de una serie de proyectos de comunicación que conducen a
- Seguimiento, medición y evaluación de la eficacia del programa de comunicaciones, que lleva a
- Inteligencia para planificación futura [\[32\]](#).

De acuerdo con Jennings y Churchill, el conjunto de talentos necesarios para alcanzar el éxito en las comunicaciones puede resumirse así:

- ✓ Capacidad de apreciación amplia del mundo exterior y sensibilidad con relación a oportunidades y problemas claves.
- ✓ Gran sentido de la oportunidad y grandes recursos persuasivos.
- ✓ Visión acertada y muy lógica para convencer sobre las razones que impulsan las finanzas, la acción y la planeación.
- ✓ Capacidad de reunir un grupo nuevo que colabore con el trabajo y que este capacitado

par comprender, administrar, y activar el potencial comunicativo.

✓ Talentos diversos, tanto creativos como administrativos (habilidad de planificar, ejecutar y presupuestar), y, por supuesto, destrezas comunicativas (saber cómo conocer y llevarse bien con la gente) [\[33\]](#).

2.6 TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Según Martín, los objetivos de comunicación que deben establecerse para crear una buena política administrativa, son:

- Crear, unificar, potenciar desarrollar y difundir la actividad de comunicación e imagen pública, tanto en el ámbito interno como externo, entre los empleados, clientes,... y ante los medios de comunicación.
- Coordinar y canalizar el plan estratégico de la comunicación de la empresa o institución
- Gestionar, en coordinación con la alta dirección, acciones encaminadas a mejorar la imagen pública
- Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación.
- Conseguir que la comunicación sea clara, transparente, rápida y veraz.
- Mantener estrecha y eficaz relación con los medios de comunicación
- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de las acciones de comunicación [\[34\]](#).

Entre todas estas funciones generales de la comunicación en la organización se diferencian dos *tipologías*, aunque ambas estén íntimamente comunicadas y sin una no existe la otra: *comunicación interna y comunicación externa*.

2.6.1 Comunicación interna. Los objetivos claves de una comunicación interna, según Ricardo Quiroga

Homs son:

- ✓ Conseguir que los empleados sientan como suyos los logros y éxitos de la compañía, pero también sus problemas y fracasos.
- ✓ Crear un sentido de pertenencia,
- ✓ Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores,
- ✓ Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier otro tipo [\[35\]](#).

De acuerdo con Donette,

Hoy más que nunca la comunicación interna tiene enormes posibilidades debido a que la publicidad institucional cuenta mucho y hay que medir los gastos, siendo también necesario en el ámbito interno realizar un diagnóstico de la cultura corporativa, para saber cuales son los principios, valores y necesidades que mueven a los miembros de una organización, con el fin de

orientar sus acciones futuras, no existiendo un solo elemento de la vida laboral que no se relacione con los procesos de comunicación, por eso hay que amalgamarlos bien ^[36].

Volviendo a Martín "Sin la *Comunicación interna* nunca podría existir una buena *Comunicación externa*, ya que antes de difundir una información al exterior hay que conocer, coordinar y canalizar un determinado *plan – estrategia de comunicación*, así como su *cultura corporativa*, o lo que es lo mismo, “*la Comunicación Interna* es el soporte previo y básico de la *Comunicación Externa*” ^[37].

Comunicación interna, comunicación con el cliente y comunicación con proveedores, son elementos de todo un sistema efectivo de comunicación y desarrollo para la organización.

Si las empresas carecen de sistemas de comunicación es muy complicado, casi imposible que se pueda contribuir, definir, implementar estrategias, tener una interacción acertada con la gente y promover el compromiso constante de la organización con la calidad.

Jennings y Churchill han encontrado que "Aunque parece obvio que la comunicación con su propio personal es esencial, muchas empresas pasan por alto el concepto de comunicación con sus empleados.

Una comunicación apropiada con los empleados genera mayor productividad y mística" ^[38].

Concluyen Jennings y Churchill que, "Una gerencia acertada de la empresa es sinónimo de comunicación eficiente y correcta, a todo nivel y en todo momento" ^[39].

En la teoría sobre comunicación interna el objetivo es que todos los miembros de la empresa se comprometan con las políticas organizacionales, las cuales deben ser muy claras y ampliamente definidas. Aquí se estarán manejando flujos de comunicación intra-institucional, definidos estos como:

La circulación de mensajes entre componentes individuales del sistema. Los elementos que inciden sobre el procedimiento son muchos y de muy diversos tipos que al incidir sobre el mensaje son los que más directamente afectan el flujo intra-institucional ya que el mensaje; entendiéndose por éste a la información que es percibida y a la que tanto la fuente como el receptor o los receptores le atribuyen un significado, es el contenido esencial de este flujo ^[40].

2.5.2 Comunicación externa. Andrade la define como el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades productos o servicios” [\[41\]](#).

2.7 ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA

El conjunto de acciones de Comunicación Interna posibles de desarrollar al interior de una organización, ha sido sistematizado por Martín, así:

- g Elaboración del Manual de Funciones. Encaminado a establecer de manera precisa las responsabilidades, objetivos, nivel de autoridad y campo de acción, de cada uno de los miembros del equipo de comunicaciones internas.
- g Creación de la información. A partir de las noticias internas o externas a la organización. Supone un conocimiento previo de los intereses de cada uno de los grupos de poder al interior de la organización.
- g Relación con Departamentos de la organización. Dando prioridad al contacto permanente con los miembros de la alta Gerencia, para transmitir su pensamiento a los demás miembros de la organización. Asesorando a los jefes de cada departamento en la presentación de las noticias producidas de una forma clara, fiable, precisa y verificable en cualquier momento y situación. Cuidando de mantener excelentes relaciones con todos los miembros de la organización.
- g Suscripciones de la organización y del equipo de comunicaciones. Administrando su presupuesto, recepción, archivo, distribución y solicitudes de cada departamento.
- g Reuniones de grupo. Efectuadas diariamente, disponiendo de un orden del día ágil y ameno, que permita establecer pautas de trabajo, analizar las circunstancias y su efecto de largo y mediano plazo, sostener una continuidad en la política de comunicación, mantener un proceso de venta de ideas a los miembros de la organización y garantizar continuidad en los procesos de negociación al interior de la organización.
- g Monitoreo diario de todos los medios de comunicación. Para captar en todo momento y oportunamente las informaciones que puedan impactar de alguna manera a la organización.
- g Boletín informativo diario. En el que se hacen conocer las noticias relevantes para la alta dirección y los demás miembros de la organización, procedentes del interior y del exterior de la misma.
- g *Dossiers* informativos/*Rapports*. Son documentos rápidos y específicos que se elaboran selectivamente sobre un tema concreto solicitado por la alta dirección, uno de los jefes de departamento o algún cliente de la Consultora de Comunicación; impresos con edición y tirada concreta. Su objetivo es asesorar en un tema específico al empresario, al público, al cliente, al funcionario, al accionista.
- g Circulares internas/Memorando. Son documentos simples y precisos en los que se emite una instrucción concreta para que sea ejecutada por quienes establezca el mismo documento.
- g Visitas de empresa. También denominadas visitas técnicas. Orientadas a dar a conocer las fortalezas visibles del proceso Administrativo y/o productivo de la organización. Es un acto de Relaciones Públicas.
- g Cursos de actualización. Específicos para los diferentes grupos de funcionarios administrativos y técnicos existentes en la organización. Suponen una respuesta a las necesidades expresadas por los diferentes departamentos.
- g Manual o Libro de Estilo. Es un auxiliar de los empleados para las cuestiones lingüísticas y

técnicas habituales; en donde aparecen redactados y presentados todo tipo de documentos impresos necesarios de utilizar en la organización. Permite unificar criterios de índole técnica.

g Informe Anual-Memoria. Es el informe supremo. Se da prioridad a la calidad de la presentación y edición, sobre los costos de elaboración del informe. Ofrece una visión anual del estado institucional, resaltando sus avances sociales, tecnológicos, económicos, de infraestructura, organizacionales, políticos, ecológicos.

g Puesta en contacto con empresas de Artes gráficas. Que ofrezcan garantía de calidad y oportunidad en sus trabajos [\[42\]](#).

2.8 ACCIONES DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Martín considera de manera complementaria las siguientes acciones hacia el exterior de la organización:

- ✓ Difusión de la Información.
- ✓ Relación con los Medios de Comunicación.
- ✓ Notas de prensa.
- ✓ Elaboración de entrevistas, artículos, reportajes.
- ✓ Ruedas de prensa.
- ✓ Revista Informativa.
- ✓ Patrocinio y Mecenazgo ante los Medios de Comunicación [\[43\]](#).

2.9 PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La importancia de los procesos en la competitividad de una organización la refleja la afirmación de Harrington "La alta gerencia proporciona la visión y dirección, los equipos se encargan de corregir problemas, y los individuos suministran la creatividad, pero los procesos dentro de la organización son los que hacen posibles las cosas.", sin embargo, "No se puede triunfar en el mercado de hoy con los procesos de ayer" [\[44\]](#).

El proceso de comunicación organizacional es un proceso de servicios, y como tal se diferencia notoriamente de los procesos de manufactura.

Según Harrington algunas características de los procesos de servicios son:

- ✓ Los servicios son intangibles. No se pueden medir, evaluar o verificar antes de su despacho.
- ✓ Los servicios reflejan el comportamiento del consumidor.
- ✓ Una vez que se pierde la oportunidad no hay una segunda alternativa.
- ✓ El cliente forma parte del proceso.

- ✓ El servicio no se puede anular como ocurre con la fabricación de un producto.
- ✓ Hay que finalizar las actividades de aseguramiento de la calidad, antes de generar el producto.
- ✓ La calidad en un servicio no se puede inspeccionar.
- ✓ Cuanto más personal interactúe con el cliente, menos probabilidad hay de que quede satisfecho ^[45].

Jeffrey N. Lowental define un proceso como "...un conjunto de actividades interrelacionadas de trabajo, cada cual con insumos y rendimientos prescritos." y continúa Lowental: "... Una serie de actividades convierte los insumos, que pueden ser materiales, equipo, otros objetos tangibles o diversos tipos de información, en un rendimiento que se proporciona al receptor" ^[46].

El receptor puede ser un cliente interno o externo. El cliente interno puede ser un individuo o un grupo.

La retroalimentación para Lowental "...supone los canales de evaluación y comunicación por los que se modifican o corrigen las actividades de transformación, para mantener los atributos del rendimiento..... Dicha retroalimentación puede ocurrir como información del rendimiento del proceso o de puntos de control del mismo" ^[47].

Toda actividad afirma Lowental "...supone la participación de personas. Si las personas involucradas en el proceso sienten que tienen poco o ningún control sobre el ambiente de trabajo, el proceso enfrenta la posibilidad de fracasar. Sin embargo, demasiado control puede así mismo conducir al fracaso del proceso. Los sentimientos de control o carencia del mismo se originan en la cultura de una organización" ^[48].

2.10 LA PARTICIPACIÓN

Es un elemento sustancial de la comunicación; sin ella es difícil hablar de comunicación; sin embargo lo más paradójico es que por años las organizaciones han tenido problemas frente al manejo de sus flujos de información, no pensando en que todo radica en una negación descendente de todos los integrantes, actores corporativos que en definitiva son el principal recurso, de ellos depende el éxito de las políticas empresariales. Este tema ha sido tratado desde las teorías clásicas de la organización, específicamente

en la teoría “Y”, la cual formula una serie de principios que procuran integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización. Según Mc Gregor sintetiza: “El hombre se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por la compensación asociada con su logro, la capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización. En las situaciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo sólo utilizadas en parte”^[49]. En el desarrollo de los sistemas empresariales es poco probable que se obtengan las metas que en principio se trazan, es casi imposible cuando la creatividad de los equipos humanos no es participativa. La motivación a la participación guarda relación estrecha con el estilo gerencial imperante.

Harrington describe las características de estos estilos así:

- ✓ Antiguo estilo administrativo:
 - Dar ordenes
 - Ocultar información
 - Esperar que los empleados trabajen largas jornadas
 - Enfatizar en el desempeño individual
 - Tomar crédito por el trabajo hecho por los empleados
 - Decir como se deben hacer las cosas
 - Asumir como función básica que se cumplan las tareas asignadas.
- ✓ Nuevo estilo administrativo
 - Concertar acuerdos sobre objetivos
 - Intercambiar información de manera abierta
 - Exigir resultados
 - Enfatizar en el desempeño de los equipos
 - Decidir después de hacer análisis con los empleados afectados
 - la función básica es permitir que el empleado realice la tarea asignada
 - Dar reconocimiento a los empleados
 - Explicar porque es necesario hacer las cosas^[50].

Todo proceso de mejoramiento continuo de la empresa nace en la alta gerencia y se transmite por el "efecto catarata" a toda la organización. De acuerdo con Harrington, "el mejoramiento empieza en la cima administrativa y desciende peldaño por peldaño, eliminando los rasgos, habilidades y comportamientos indeseables, antes de pasar al siguiente nivel"^[51].

2.11 CULTURA CORPORATIVA

Para Harrington, "La cultura es definida por como pasado, historia, herencia, tradición, religión y creencias de un grupo social^[52]. La mayor parte de las organizaciones desean aferrarse a su cultura y, en efecto, temen perderla. Para influir sobre éste fenómeno, opinan Harrington y otros: "Lo que la organización necesita es desarrollar un plan que modifique los factores ambientales que causan impacto en la personalidad de los empleados, haciendo énfasis especial en el equipo administrativo. Si se mantiene un cambio positivo en la personalidad de la organización, durante un período de tiempo suficientemente prolongado cerca de cinco años, se transformará su cultura"^[53].

Un plan de cambio ambiental, siguiendo a Harrington, ".....está diseñado para transformar el ambiente dentro de la organización con el fin de cambiar su personalidad (características comportamentales); teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés de la organización desde el punto de vista del mejoramiento, proporcionando una transición ordenada de un estado de condición a otro"^[54].

Continuando con Harrington, la Cultura Corporativa es "El patrón básico de convicciones compartidas, comportamientos, normas, valores y expectativas adquiridas durante un prolongado período por los miembros de una organización"^[55].

Martín alude a la Cultura Corporativa como esa "Filosofía y programa de actuación, ligado a la estructura emocional de la institución o empresa, tan decisiva para influir sobre esa organización y que es como un modelo que marca toda la forma de actuar y reaccionar, y de la que somos conscientes"^[56].

Cardona define la cultura corporativa como "Los términos espirituales que se traducen en miles de detalles en un esfuerzo por crear una organización social que permita vivir en una armonía preestablecida a todos sus miembros^[57]"; y como "El conjunto de normas humanas y sociales que forman una empresa o institución"^[58].

Fernández Collado define Cultura como " ..el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados,

consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural"^[59].

3. MARCO TEÓRICO DE LA CALIDAD

Si la calidad total del servicio dado al cliente es insatisfactoria entonces una causa posible reside en la demasiado débil eficacia de la comunicación y de la circulación de las informaciones en la empresa, o bien entre de la empresa y el exterior. Calidad del servicio dado y calidad de la comunicación son dos variables que evolucionan en el mismo sentido.

Humbert Lesca^[60]

Según Hernández Sampieri, "En un proceso hacia la calidad total el papel del comunicador es fundamental"^[61]. ".....La mayoría de los procesos para la calidad se detienen o retroceden por problemas de comunicación tales como conflictos entre áreas, falta de entendimiento por parte de los directivos o los colaboradores de lo que es un proceso para la calidad, ausencia de retroalimentación en los avances del proceso, no sinceridad por parte de las cabezas de la organización, inadecuada definición de expectativas al personal, reconocimientos pobres a la gente que aporta beneficios significativos, etc."

^[62]

La mayoría de los procesos de cambio como la gestión de la calidad, se orientan a mejorar los bienes y servicios de los clientes y proveedores. La gestión de la calidad requiere cambios graduales durante varios años. Por lo general, dichos cambios son pequeños y ocurren dentro de la cultura corporativa existente.

García y Dolan refiriéndose a la necesidad de calidad y orientación al cliente dicen:

Si se quiere competir y permanecer en un mercado cada vez más exigente, los modelos industriales de principios de siglo, orientados a la producción masiva estándar, ya están

totalmente desfasados. La competitividad requiere añadir constantemente valor a los procesos productivos, de forma que el cliente llegue a estar plenamente satisfecho por la relación entre precio y calidad / función de lo que se compra. Esto hace necesarios enfoques productivos cada vez más adhocráticos (según el cliente y la situación), con lo que incluso la segmentación u orientación a grupos de clientes de características similares está quedando limitada [\[63\]](#).

3.1 LAS NORMAS ISO

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

- ☛ La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión de la calidad.
- ☛ La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- ☛ La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas.
- ☛ La Norma ISO 9011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental [\[64\]](#).

Todas estas normas juntas, promulgadas por la "*International Organization for Standardization*", forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

Las principales ventajas de aplicar éstas normas son resumidas por Normy P. Moran, así:

- ☛ Proporcionan pautas administrativas para mantener la calidad deseada, a un costo óptimo, con lo que se pretende lograr que el cliente tenga confianza en que adquiere un producto con la calidad que él requiere.
- ☛ Son un vehículo para mejorar la productividad al otorgar control, responsabilidad y dominio a

cada uno sobre sus actividades.

- ☛ Motivan para hacer de la capacitación y el aprendizaje las bases del mejoramiento continuo.
- ☛ Son requisito indispensable para vender productos a un gran numero de países cada vez mayor.
- ☛ Ahorran continuas auditorias de clientes.
- ☛ Sirven para diferenciar a la empresa que la posee de la competencia
- ☛ Son normas para la administración de la calidad
- ☛ Enfocan su orientación y requisitos en la satisfacción del cliente
- ☛ Proporcionan un sistema de normas en esencia genéricas, aplicables a una amplia gama de industrias y actividades.
- ☛ Permiten garantizar la uniformidad de los productos y la consistencia con las especificaciones.
- ☛ Garantizan condiciones de seguridad para las personas que intervienen en el proceso productivo.
- ☛ Conducen al óptimo aprovechamiento de los recursos existentes [\[65\]](#).

3.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Un sistema de gestión de la calidad está conformado por la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar la administración de la calidad.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en las especificaciones de producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente. En este sentido se deberá también pensar en la comunicación externa,

donde es definitivo trascender con mensajes que difundan en los públicos externos el alcance que la calidad tiene en la organización; esto posiciona a la empresa frente a proveedores, clientes y competidores, ellos deben ser involucrados como participantes positivos para el mejoramiento de la circulación de la consigna; como fuentes importantes que pueden aportar grandes beneficios.

3.3 ELEMENTOS DE LA NORMA ISO 9000

Para alcanzar un sistema de comunicación fuerte, capaz de nivelar la decodificación de los diferentes receptores se han clasificado en la norma veinte elementos. Cada organización fundamenta y diseña según su cultura y contexto estos elementos:

- ☛ Responsabilidad gerencial: definir, documentar la política y la estructura de calidad.
- ☛ Sistema de calidad: establecer procedimientos internos del sistema de calidad.
- ☛ Revisión del contrato: definir las reglas para vender correctamente.
- ☛ Control del diseño: definir las reglas para revisar el diseño de los productos.
- ☛ Control de documento y datos: garantizar que la documentación esté con la persona y el momento indicados.
- ☛ Compras: establecer las mejores reglas para las compras
- ☛ Control del producto suministrado por el Cliente: reglamentar las situaciones en que el cliente suministra los materiales.
- ☛ Identificación y trazabilidad del producto: garantizar la identificación y el seguimiento de los procesos productos en los procesos.
- ☛ Control de procesos: garantizar que todos los procesos efectuados estén bajo control.
- ☛ Inspección y ensayo: establecer unas reglas para la inspección y ensayo de los productos.
- ☛ Control del equipo de inspección, medición y ensayo: garantizar el uso apropiado de éstos.
- ☛ Estado de inspección y ensayo: garantizar la inspección e identificación de los productos.
- ☛ Control de productos no conformes: garantizar procedimientos para evitar que los productos no conformes sean utilizados
- ☛ Acciones correctivas y preventivas: definir las acciones correctivas y preventivas para solucionar los problemas reales y potenciales.
- ☛ Manejo, almacenamiento, embalaje, preservación y entrega: establecer sus reglas.
- ☛ Control de registros de calidad: crear y mantener las evidencias que comprueben la ejecución correcta de los procedimientos.
- ☛ Auditorías internas de calidad: periódicas, para asegurar el funcionamiento del sistema.
- ☛ Entrenamiento: posibilitar el entrenamiento de todos los que influyen en la calidad
- ☛ Servicio posventa asociado: mantener las actividades de asistencia posventa.
- ☛ Técnicas estadísticas: crear y mantener reglas para la aplicación de técnicas estadísticas [\[66\]](#).

3.4 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

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

Según el Icontec, se han establecido ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos ocho principios constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000:

- g Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- g **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- g **Participación del personal:** el personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- g Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- g Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y la eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- g Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- g Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor [\[67\]](#).

Según Humbert Lesca ocho elementos influyen en la calidad; ellos son:

- ✓ Eficacia de la comunicación y de la circulación de informaciones.
- ✓ Capacidad de escucha del exterior y del futuro
- ✓ Motivación del personal
- ✓ Capacidad de innovar
- ✓ Competencia profesional del personal
- ✓ Menores costos
- ✓ Rapidez de reacción de la empresa
- ✓ Grado de parcelación de las tareas en la empresa. Taylorización [\[68\]](#).

3.5 PROCESO DE CERTIFICACIÓN

Está compuesto por un conjunto de etapas, insertas dentro del programa de certificación de aseguramiento de la calidad ISO 9000. Las etapas desarrolladas son:

- g Capacitación: dirigida a todos los miembros de la organización, informativo sobre la calidad, con énfasis en la motivación para iniciar el proceso de certificación.
- g Para alcanzar las metas de calidad es indispensable contar con el decidido compromiso de todos los que trabajan en Lehner para poder cumplir satisfactoriamente, paso a paso cada una de las actividades planificadas e indispensables para alcanzarlos los objetivos.
- g Diagnóstico: es la evaluación detallada de la situación de la empresa, con respecto al modelo de aseguramiento que le compete. Es la fotografía de cómo se está al momento de iniciar.
- g Diseño: Es un plan en donde se especifican todas las tareas que la empresa debe realizar para lograr que su sistema de calidad satisfaga completamente la exigencia de la norma. Incluye el detalle de los requerimientos técnicos, humanos y económicos necesarios, además de los responsables, costos y cronogramas.
- g Implementación: es la realización, desarrollo o ejecución de todas las actividades establecidas en de diseño.
- g Preauditoria: es un proceso de verificación documentado y sistemático para obtener evidencia en forma objetiva de la conformidad del sistema de calidad, respecto a los requisitos de la NTC 9000 como previo paso a la certificación.
- g Auditoria de certificación: es el examen final que define si el sistema de calidad efectivamente cumple con todos los requisitos establecidos en la Norma ISO 900. El Icontec realiza esta auditoria.
- g Certificación: si el examen final es aprobado, el ICONTEC o la entidad certificadora internacional otorga la certificación declarando la conformidad del sistema de calidad de la planta de producción de Industrias Lehner. Tiene una vigencia de tres años ^[69].

3.6 BENEFICIOS DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El aseguramiento de la calidad mejora la posición competitiva y es una demostración de liderazgo, porque:

- g Es una ventaja comercial. En licitaciones, los criterios de adjudicación valoran una certificación en materia de calidad.
- g Mejora el sistema de gestión de procesos: documentación, comunicación y formación. Aportan en general reducción de plazos y errores aumentando la productividad.
- g Incrementa el nivel de satisfacción de clientes y empleados: aumenta la confianza y la capacidad de respuesta de la empresa. El incremento de satisfacción conlleva aumento de la fidelidad del cliente.
- g Reduce los costos por reprocesos y desperdicios al enfatizar en la prevención.
- g Evita las barreras técnicas en el mercado internacional, se cumple con las mismas normas internacionales en la Comunidad Europea, Estados Unidos, Canadá, Asia, Australia, Sur y Centro América.
- g Mejora el sistema de gestión interna de la empresa: estructuración basada en un método y lenguaje común, revisión continuada y aseguramiento del cumplimiento de los requisitos ^[70].

3.7 DOCUMENTACIÓN

La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor.

Su utilización contribuye a:

- ☛ Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad;
- ☛ Proveer información apropiada;
- ☛ La respetabilidad y la trazabilidad;
- ☛ Proporcionar evidencias objetivas, y
- ☛ Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad [\[71\]](#).

3.7.1 Jerarquía de la documentación de sistemas de calidad

El cuadro 5 sintetiza el orden en que se priorizaría el trabajo de convertir las instrucciones habladas y escritas de la empresa en documentos útiles para la referencia en la gestión de la calidad.

Cuadro 5. Jerarquía de la documentación de sistemas de calidad

Manual de calidad	
Planes de calidad (Necesarios para formulación de indicadores de gestión).	Manual de fabricación Manual de ventas Manual de maquinaria Manual de funciones Manual de planos Procedimientos documentados
Instructivos operacionales	Planos Especificaciones Fichas técnicas
Registros	
Documentación externa	Códigos Reglamentos

3.8 MOTIVACIÓN A LA CALIDAD

Para Juran y Gryna:

....donde la función de la dirección juega un papel importante y definitivo para la proyección de la calidad como forma de vida laboral, la motivación es un aspecto que desde el primitivismo intervino dentro de los modelos de producción. El hombre cuaternario podía sostener canales activos de comunicación gracias a su necesidad de llegar a todo su equipo de trabajo. Aquí intervenía su destreza como administrador, respondiendo a todas sus áreas de trabajo. Lo paradójico es que hoy por hoy dentro del sin fin de

obstáculos que presenta una organización al momento de enfrentar un proceso de calidad está la despreocupación por una variable del clima llamada motivación ^[72].

Refiriéndose a las personas que tienen a su cargo liderar los procesos de desarrollo institucional, afirman Juran y Gryna que:

"...las juntas directivas de las empresas fijan una diversidad de objetivos, y piden a todo el personal, sean directivos o no, que las alcancen. Se les pide que satisfagan no solo las normas de calidad, sino también otras normas: de costo, de gasto, de entrega, de seguridad, etc.. Esta multiplicidad de objetivos puede conducir a desiguales niveles de atención sobre cada una de éstos objetivos y a elevados niveles de stress y conflicto interpersonal; en éste caso es preciso definir mecanismos para establecer prioridades, indicar el rumbo a seguir y dar señales de reconocimiento a los logros parciales" ^[73].

3.9 COMPORTAMIENTO DE LA DIRECCIÓN RESPECTO DE LA CALIDAD.

Juran y Gryna encontraron que: "... la mayoría de fallos en calidad nacen en las puertas de la dirección. Estos fallos son atribuibles no-solo al incumplimiento de los criterios de que posibiliten el autocontrol del operario, sino a otras materias, entre ellas el proceso de dirección, es decir, buenas políticas, objetivos, planificación, organización, dotación de personal, adiestramiento, comunicaciones" ^[74].

Continuando con Juran y Gryna "Las acciones de la Dirección producen impactos de importancia en la actitud y conducta de los operarios, quienes observan con atención las decisiones de la Dirección, como índice real de compromiso de los Directivos con la calidad" ^[75].

El equipo directivo de la compañía debe planear y administrar todo el esfuerzo de Gestión de la Calidad. Es necesario que haya un plan y un compromiso a largo plazo. El equipo directivo debe resaltar la importancia de la calidad convirtiéndola en un aspecto estratégico y concediéndole una máxima consideración. Como dice Sarv Singh Soin "Los miembros del equipo directivo pueden demostrar su compromiso por la forma en la cual reaccionan a los problemas de calidad, por la clase de personas a quienes promueven y por las metas de calidad que ofrecen" ^[76]. Debido a sus actitudes según Sarv Singh Soin, muchísimos dirigentes han sido acusados de desinterés hacia la calidad porque "...al tomar decisiones, en opinión del acusador, no daban bastante prioridad a la calidad en relación con las

otras funciones"^[77].

3.9 INTERÉS DEL OPERARIO POR LA CALIDAD

Los Comités de Divisiones y Departamentos, son necesarios para administrar iniciativas tales como las actividades del programa de sugerencias y las actividades de los equipos de calidad en toda la organización. Al respecto apuntan Juran y Gryna, que "...los operarios también han de decidir a qué normas han de dar más importancia. Sus acciones de grupo permitirán conocer su grado de interés por la calidad"^[78]. Una posición complementaria asume Sarv Singh Soin, para quien ..."Un efectivo esfuerzo de Gestión de la Calidad requiere la participación de todas y cada una de las personas de la organización. Los equipos de empleados bien capacitados en el nivel de producción pueden resolver problemas del proceso y del producto"^[79].

La dirección, en particular observa de cerca el comportamiento del operario, deduciendo dos conclusiones muy diferentes, según si adhieren a la "Teoría X" o a la "Teoría Y"^[80]. Para Juran y Gryna:

Los directivos que adhieren a la "Teoría X" creen que la causa de la indiferencia del operario es una declinación en la fibra moral del hombre acomodado; es decir, los hombres que se han estropeado por lo fácil de la vida actual y por la pérdida de su orgullo como mano de obra, etc. Consideran que el remedio para esta declinación del orgullo por el trabajo está en el hábil empleo de la motivación, es decir, la golosina y el látigo. Por otra parte, los directores que adhieren a la "Teoría Y" observan fenómenos idénticos del descuido, indiferencia, o ineficacia. Sin embargo, creen que la indiferencia observada es resultado de asignar a los operarios tareas repetitivas, aburridas, y con frecuencia insensatas. En consecuencia estos directivos creen que el remedio está en reorganizar el trabajo, de modo que las tareas de los operarios sean retadoras e interesantes.

Esta última teoría es la que más se acomoda a las necesidades motivacionales que exige la implementación de un sistema de calidad. La planificación de una campaña debe dirigirse a convencer con realidades que involucren al operario directamente con la política, valores y objetivos del programa de calidad. No debe olvidarse que la sociedad actual organiza a través de sus compañías personas creativas que trabajan por libre aceptación; aquí se ejerce una motivación propia, "acto en el cual, se asumen responsabilidades respecto a nuestra labor, teniendo como meta la propia satisfacción derivada de la realización de la obra. Además del objetivo extrínseco que se haya fijado la empresa o el grupo, la cual por sentirlo propio, propicia una relación afectiva. A este objetivo extrínseco puede sentirse propio por solidaridad con la empresa o el grupo o por haber participado en su

configuración^[81]. Es decisivo para el progreso el liderazgo asumido por cada uno de los actores que intervienen en este proceso de calidad, donde el protagonismo de todos es necesario para hacer cada vez más propias las metas del sistema. La producción de calidad es hecha por trabajadores (clientes internos) satisfechos, y la satisfacción de los clientes externos es directamente proporcional a la calidad producida^[82].

3.10 PAUTAS PARA UN PROGRAMA DE SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS

Los elementos a incluir en un programa de sugerencias de los empleados, son según SING SOIN, Sarv, los siguientes:

3.10.1 Objetivos del programa de sugerencias de los empleados:

- ☛ Apoyar la filosofía de participación en la administración de la compañía
- ☛ Permitir que los empleados hagan sugerencias lógicas y prácticas para el mejoramiento en sus ambientes de trabajo, en lo concerniente a seguridad, procesos, productos, servicios, sistemas, calidad, diseño, etc.

3.10.2 Áreas específicas apropiadas para los programas de sugerencias:

- ☛ Materiales para producción y su flujo.
- ☛ Diseño y disposición del Área de producción.
- ☛ Todos los sistemas y procesos.
- ☛ Diseño de equipos, herramientas y accesorios.
- ☛ Ambiente de trabajo
- ☛ Aspectos relacionados con la seguridad.
- ☛ Calidad y diseño de productos y servicios.
- ☛ Procedimientos de trabajo.
- ☛ Flujo de la información.
- ☛ Servicios al cliente y relaciones con el cliente.

3.10.3 Áreas específicas no apropiadas para los programas de sugerencias

- ☛ Políticas y pautas concernientes al personal.
- ☛ Administración de sueldos y salarios.
- ☛ Quejas personales.
- ☛ Conflictos humanos.

3.10.4 Reglas y regulaciones:

- ☛ Las sugerencias se deben presentar en una forma estándar. Todas las preocupaciones deben ir acompañadas de una sugerencia, antes de que puedan calificar para una valuación. Quienes las proponen deben abordar a sus jefes inmediatos para solicitar su ayuda siempre que sea necesario.
- ☛ La decisión de quienes deciden es terminante^[83].

Complementariamente dentro de las reglas del juego, "... la empresa se reserva el derecho de hacer

cambios en el programa de sugerencias y en su sistema de recompensas, siempre que sea necesario"^[84].

3.11 ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA.

SING SOIN, propone los siguientes objetivos para un procedimiento de Comunicación Organizacional:

- g Institucionalizar un medio masivo (hoja informativa, actividades segmentadas por objetivos y tiempos específicos y buzones que permitan la retroalimentación en toda la organización que alcance una comunicación interna efectiva y bidireccional que estimule activamente la participación de todos.
- g Propiciar a través de algún género periodístico, atractivo para los colaboradores, el comienzo de signos que les muestren la importancia de su papel dentro de la organización y su situación como personajes claves para el sistema de calidad.
- g Afianzar, con campañas periódicas, la política de calidad de la compañía que integre un lenguaje ameno, concreto y particular de la organización, con el fin de resaltarlo en la labor diaria de toda la organización^[85].

3.12 PAUTAS PARA UN PROGRAMA DE PUBLICIDAD, PROMOCIÓN Y RECONOCIMIENTO

La publicidad, la promoción y el reconocimiento son en extremo importantes. Para actuar en el camino correcto, Sing Soin considera conveniente acudir a:

- ☛ Boletín mensual sobre la calidad: para ofrecer un reconocimiento a los proyectos exitosos y las sugerencias positivas de los equipos de calidad, y transmitir nuevas iniciativas, ideas y técnicas.
- ☛ Pizarrones de exhibición: de proyectos exitosos de los miembros de los grupos de calidad y sus proyectos, de todas las sugerencias positivas, de los planes para el año y las nuevas ideas.
- ☛ Reconocimiento: a los empleados que han contribuido al esfuerzo de la calidad. Esto se puede hacer en el boletín, en pizarrones de avisos y en otras actividades, como: convenciones de calidad departamentales y de la empresa. Envío de los mejores miembros de los equipos de calidad, a las convenciones nacionales e internacionales. Recompensas para las mejores sugerencias del año^[86].

4. PAUTAS PARA UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PARA LA CALIDAD EN INDUSTRIAS LEHNER S.A.

"Sólo nos asociamos a lo que comprendemos"^[87]

4.1 COMUNICACIÓN Y CALIDAD

De acuerdo con Harrington, “En la actualidad, algunas organizaciones que implementan los estándares ISO 9000 los consideran una carga, algo que se “tiene” que hacer. Esta infortunada situación indudablemente se debe a la historia del desarrollo y adopción de los estándares. Para otras, la ISO 9000 ha sido un asunto de “cumplimiento”, debido a los requerimientos del cliente, regulación o certificado de la competencia” [\[88\]](#).

Para los diseñadores de las normas ISO:

Es necesario implementar un sistema de calidad con retribuciones para estimular el uso del proceso. Las normas de la familia ISO 9000 están fundamentadas en la comprensión de que todo el trabajo se logra mediante un proceso. Todos los procesos tienen sus entradas. Las salidas son los resultados del proceso. Los productos, tangibles o intangibles. El proceso en sí mismo es (o debería ser) una transformación que agrega valor. Todo proceso involucra personas y recursos de alguna forma”. La estructura del sistema de calidad se acomoda visiblemente al mismo proceso de comunicación cuando habla de retribuciones que en conformidad se refiere a la retroalimentación. Esta última es la esencia de cualquier proceso comunicativo: el emisor necesita conocer la respuesta del receptor, si no hay respuesta, no existió comunicación. En esencia los procesos de Calidad y Aseguramiento son comunicativos, y posiblemente para llegar a su implementación requieren el establecimiento de estrategias de difusión que son efectivas en la medida que se apliquen métodos definidos, establecidos y desarrollados por comunicadores profesionales. Desde siempre se ha hablado de la necesidad de motivar a un público del cual depende el éxito o fracaso de un sistema de calidad a espera de personal comprometido. Por esto la ISO 9000 año 2000 se ocupó de la comunicación interna, la comunicación con el cliente y los proveedores; aceptando que sin estos tópicos es imposible llegar a las personas de quienes depende el compromiso de trabajar con calidad. Es decir que la implementación de la ISO 9000 debe contar con un sistema de comunicación que permita el desarrollo del personal y de los clientes. Estos últimos tendrán un beneficio directo ya que la comunicación con ellos cierra el círculo que abarca la meta de éste proyecto (la satisfacción del cliente), pensando en una calidad retroalimentada, no sólo de adentro hacia afuera sino de afuera hacia adentro; ésta asegura el compromiso de todas las personas [\[89\]](#).

4.2 ELEMENTOS PARA UNA COMUNICACIÓN INTERNA EFICAZ

La eficacia de la comunicación organizacional interna en la empresa, según Alberto Pérez López:

...depende en su esencia de muchos y variados factores, que se desprenden, en primera y última instancia, de las políticas corporativas de comunicación. Es decir del rol que de manera integral le asigne la alta dirección a ésta disciplina y, en consecuencia, a la estructura conceptual y

operativa que le defina para ejercer su acción en términos institucionales, pero también a la importancia que como elemento dominante de la cultura le confiera dentro del marco de lo social en la vida de la organización ^[90].

Alberto Pérez hace las siguientes precisiones al respecto:

La estructura corporativa de la comunicación es un factor primordial que determina el grado de incidencia de la misma en el acontecer de la empresa, y de él se derivan los demás modelos y acciones comunicativas, entendidas como la configuración del área, su espacio propio al interior de la estructura corporativa, su misión particular, su visión conforme con la de la organización, y sus procesos y medios de comunicación.

La dirección de la empresa define en términos generales, la estructura de la comunicación, le otorga un determinado papel y le asigna un peso específico, de acuerdo con su visión del proceso, su experiencia previa, sus necesidades y expectativas. El área de comunicaciones tiene la responsabilidad de brindar la asesoría pertinente y necesaria para que el plan global de comunicaciones persiga objetivos que se ajusten fielmente a las necesidades reales de la organización con el fin de desarrollar, en toda su dimensión y alcances, la "capacidad ideológica instalada", que supone la presencia de un departamento u oficina de esta naturaleza en la compañía ^[91].

El cuadro 6 presenta los elementos componentes de un modelo sistémico para la intervención en la comunicación de la organización.

Cuadro 6. Síntesis de un modelo sistémico operativo de comunicación organizacional

Entrada	Proceso	Salida
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura corporativa 2. Necesidades de la organización 3. Necesidades de los clientes 4. Información sobre perfil de clientes 5. Información sobre mensajes y medios 6. Información sobre procesos anteriores existentes y semejantes 7. Información sobre formas de recepción 8. Recursos humanos 9. Recursos materiales 10. Recursos financieros 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Definición de estrategias 12. Especificación de actividades y su proceso de desarrollo 13. Responsables 14. Cronograma 15. Presupuesto 16. Desarrollo de políticas de comunicación 	<ol style="list-style-type: none"> 17. Objetivos 18. Propósito 19. Cambios cualitativos 20. Resultados cuantitativos deseados 21. Cultura corporativa
22. Seguimiento y evaluación		

Fuente: s.n., s.l., s.f., p. 147.

4.3 CULTURA CORPORATIVA: PRINCIPIO Y FIN

Continuando con Pérez:

"...se encuentra que el punto de partida indispensable de reconocer y analizar en relación con la visión del comunicador es el referente al ámbito en el cual se inscribe su trabajo, es decir, su empresa, la naturaleza del negocio o actividad que ella desempeña, el entorno social, la historia propia, la naturaleza del negocio, los públicos expuestos y la filosofía corporativa. Esta visión, tan necesaria como quiera que es el brief general e irremplazable para el desempeño de su trabajo, se llama conocimiento, y por supuesto, entendimiento de la cultura. Aprender y valorar la cultura corporativa, con todos sus elementos, es el punto de partida para desarrollar eficazmente una tarea de comunicación que le permita a quien la ejerce, alentar la búsqueda de un mejor entendimiento entre los públicos – a través de canales y procesos de comunicación-, servir a los propósitos supremos de la organización y contribuir al cambio de la cultura organizacional, es decir intentar remover aquellos usos, costumbres y tendencias que no son acordes con la filosofía corporativa y que le impiden cumplir cabalmente sus metas generales ^[92] .

Señala Pérez la necesidad de entender a cabalidad todos los elementos de la cultura corporativa y trabajar las propuestas y acciones sin perderlos de vista. Desligar las acciones prácticas de la comunicación -medios, campañas, márketing, capacitación- de los elementos vigorosos de la cultura conduce, en la mayoría de los casos, a resultados distintos de los propuestos, con efectos ajenos a la intención de la empresa y a las necesidades de sus públicos. Si estos resultados son efectivos –no se da por descontado el impacto, lo que falla es la puntería- la respuesta será igualmente equivocada ^[93] .

Concluye Pérez que:

"... las empresas que cultivan sus identidades individuales mediante la formación de sus valores, la creación de sus héroes, la expresión detallada de sus ritos y rituales, y el reconocimiento de la red cultural tienen una ventaja adicional. Estas organizaciones tienen valores y creencias que transmitir, no sólo productos. Poseen historias que relatar, no sólo unidades que producir. Cuentan con héroes a quienes su gerente y los empleados pueden emular, no sólo con burócratas sin identidad. En resumen, son instituciones humanas que proporcionan a su personal un significado práctico dentro y fuera del trabajo. Si no se entiende la cultura corporativa a cabalidad, se comprenderá parcialmente o en forma distorsionada la empresa, y por lo tanto, el trabajo del comunicador corre el riesgo de ser menos efectivo, porque en su base y esencia, se encuentra ajustado a una realidad distinta a la que se vive, así esté acompañado por todos aquellos atributos que en términos formales determinan la calidad ^[94] .

En una segunda instancia es preciso, de acuerdo con Pérez, distinguir que tipo de comunicación es la que se administra - operativa, informal, institucional -. Esta distinción da mayores elementos de juicio y análisis para el manejo conceptual y la disposición a los públicos a los cuales debe ir dirigida ^[95] .

El siguiente paso en éste orden de ideas, se refiere a la jerarquización, es decir, a la valoración de la información, la determinación de su peso específico, a través del cual se definen aspectos como los medios adecuados a utilizar, el sentido de la oportunidad y, desde luego su contenido, el empaque con el cual se quiere presentar.

Una vez cumplida la etapa anterior, el siguiente paso para Pérez, es trasladar o hacer patente la información, expresarla a través de medios, canales o procesos particulares, en dirección de los públicos a los que se quiere llegar, el target corporativo, sobre el cual, por lo general –dependiendo de la dimensión de la empresa- no se fragmenta. Esta selección se da en el propio recorrido editorial de los medios, especialmente en los escritos, de los cuales el receptor toma la información que le interesa y desecha lo demás, como lo hace un típico lector de periódico en cualquier lugar del mundo. Siguiendo la secuencia de pasos se entra al manejo de los medios, como los elementos más visibles dentro de todo el proceso comunicacional.

4.8 LA COMUNICACIÓN DIRECTA

Es posible avanzar al interior de industrias Lehner en un proceso de comunicación directa que mejore el ambiente productivo e incida positivamente en la calidad, si se asume como una actitud personal y profesional de continuo crecimiento, con la vocación genuina por el trabajo de mejoramiento y el interés por aprender cada día.

Alberto Pérez al respecto manifiesta:

Los medios institucionales son una parte del esquema institucional de una organización. Están ligados a procesos, frecuencias y circunstancias que los limita en el tiempo y en el espacio, mientras que la comunicación directa fluye libre y espontáneamente en todo tiempo y lugar, afectando la vida de la empresa. Esta aparente desventaja tiene su compensación en los factores clave de un buen manejo de medios y en la calidad editorial del medio, su credibilidad y capacidad de influencia. La incidencia en el desarrollo de la comunicación directa tiene que ver con la integración de los procesos y subsistemas de comunicación de la organización a través de programas de perfeccionamiento de la habilidad comunicativa del personal, en las relaciones interpersonales y en la esencia misma de la comunicación. Mejorar lo que se dice, cómo se dice, para qué se dice y en qué momento se dice, es un plan que sin duda contribuye a perfeccionar el instrumento de comunicación más utilizado en la organización. Frente a los desvíos de comunicación o al efecto rumor, no son suficientes los planes de contingencia. En la comunicación organizacional se invierten tiempo, dinero y esfuerzos tratando de contrarrestar el devastador efecto del rumor, en la mayoría de los casos sin un éxito certificado. El rumor como

todo fenómeno comunicativo, nace, crece se reproduce y, por lo general, muere. Cuando no declina se convierte en mito, en leyenda o en creencia corporativa, cambia de escenario y su disolución resulta no sólo dispendiosa en el tiempo sino difícil de borrar del imaginario colectivo. La acción preventiva contra el rumor tiene fundamento en el mejoramiento de la calidad comunicativa de las personas que conforman la empresa y en la fiabilidad y confianza que generan los jefes, mandos medios y administradores como conductores regulares, enlaces y generadores de información. En este crecimiento individual y colectivo debe participar el área especializada con propuestas de capacitación, integración de los procesos, creación de sistemas de comunicación, de animación y de motivación. Es bien cierto que esta comunicación es espontánea y libre dentro de la organización, y que no existe control en sus desarrollos, pero no por esto se puede reputar como ajena a la influencia del profesional de la comunicación^[96].

4.9 EL PROFESIONAL COMUNICADOR

El responsable de poner en marcha y alimentar el proceso de comunicación, ha de ser creativo, audaz, conocedor de todas las herramientas conceptuales y formales de su oficio, apoyado en un criterio amplio, visionario si se quiere, sobre los sucesos de la empresa. Debe trabajar con ética pulcritud y calidad.

4.10 ACTITUD PROSPECTIVA O DE COMUNICACIÓN CON EL FUTURO

Para adaptarse oportunamente a los cambios del entorno mundial es imprescindible aprender a reconocer las señales que anuncian las formas posibles de comportamiento en el futuro. Es decir la capacidad de comunicarse con los escenarios del futuro.

Como señala Humbert Lesca "La aptitud para captar los cambios exteriores y hacerles frente marca las diferencias entre las empresas"^[97]. Existen dos tipos de empresas: las que están a la escucha de los cambios que se operan a su alrededor y las que son sordas y ciegas a las señales exteriores.

Las empresas abiertas al exterior son quizás obligadas por razones de amenazas directas, pero sobre todo, según Lesca, tienen la voluntad de:

- g Adaptarse mejor y más de prisa que sus competidores.
- g Preactuar más que reaccionar,
- g Innovar con éxito y estar preparados para el momento
- g Interrogarse sobre el estado real de su capacidad de escucha prospectiva del exterior y trazar un

estado de cosas,

- g Ejercer la función de vigilancia tecnológica en el campo de las nuevas tecnologías de la información
- g Buscar equipamientos nuevos y experiencias hechas en cualquier lugar del mundo
- g Notificar a todos los miembros de la organización sus descubrimientos y reflexiones
- g Realizar estudios exploratorios para evaluar con precisión aportaciones posibles de los sistemas expertos para la gestión, o para medir sus impactos sobre el resto de la organización de la empresa [\[98\]](#).

Lesca plantea las siguientes preguntas para autoevaluar la capacidad de escucha prospectiva:

- ¿Participan los diferentes departamentos en la función de escucha prospectiva?
- ¿Cuál es el % de tiempo consagrado a la función de escucha prospectiva?
- ¿Cuál es la frecuencia de la escucha del exterior?
- ¿Hay un departamento especializado en la escucha prospectiva?
- ¿A qué escala jerárquica está establecida la función de escucha prospectiva en la estructura de la organización de la empresa?
- ¿Es conocido el número de fuentes de información utilizadas para la escucha prospectiva? ¿Es actualizado periódicamente?
- ¿Existe un responsable de seleccionar las informaciones recogidas del exterior?
- ¿Existen criterios de selección de los campos escuchados
- ¿Se han definido criterios de selección de las informaciones recibidas del exterior?
- ¿Los circuitos de subida de la información son oficiales o formalizados?
- ¿Las informaciones recogidas son repartidas entre los diferentes departamentos de la empresa?
- ¿Las informaciones recogidas son centralizadas en un único lugar?
- ¿La organización de la ordenación de las informaciones del exterior permite encontrar fácilmente una información solicitada?
- ¿La función de escucha prospectiva del exterior es objeto de auditorias? [\[99\]](#).

Los indicadores, sugeridos por Lesca, para evaluar la calidad de las informaciones de la empresa, son:

- g Pertinencia de las informaciones o su utilidad actual o potencial, su grado de relación con la estrategia de la empresa. La pertinencia percibida podrá diferenciar entre necesidad (objetivo) y deseo (subjetivo) de informaciones.
- g Actualidad o frescura de las informaciones disponibles. Actualidad relacionada con la frecuencia de la puesta al día y con las demoras de la transmisión.
- g Fiabilidad de las informaciones utilizadas por la empresa. A esta nueva parte se incorporan las cuestiones que conciernen por ejemplo, a la credibilidad de las informaciones en función de su fuente; la precisión o exactitud de las informaciones en relación con los procedimientos de control; la coherencia de las informaciones en relación con la Taylorización de la organización
- g Riqueza y claridad - ausencia de ambigüedad- en las informaciones. A esta parte se incorporan las cuestiones que corresponden a: la imagen fiel y completa suministrada por las informaciones disponibles; la selectividad de las informaciones; la correcta adaptación de la información, no al emisor sino al destinatario; la significación clara y no ambigua de las informaciones, etc.. La riqueza de una información, puede también evaluarse por el valor agregado o más que aporta a su usuario: se habla entonces de medida diferencial del contenido de la información. El valor diferencial parece más importante que el valor absoluto a los ojos de algunos expertos [\[100\]](#).

Según Lesca, es posible ejecutar seis tipos de acciones para evaluar la capacidad de escucha de la empresa:

- g Ver las informaciones y los que las guarda. ¿Quién sabe qué?
- g Unirse a fin de saber más y comprender mejor
- g Escoger u a estructura de organización más extrovertida
- g Implicar a la gente en la información estratégica para motivarla.
- g Sensibilizar y formar a las personas en la escucha prospectiva
- g Revisar el estilo de Dirección. (Es la sordera de la empresa o miopía de los directivos la causa de la resistencia a la información?) [\[101\]](#)

4.11 LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO EN LA CREACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Interviene, al respecto Nosnik, quien considera que existen tres relaciones entre comunicación y cultura organizacional:

- g La comunicación es un proceso fundamental en la creación de la cultura organizacional.
- g La cultura organizacional influye el estilo de comunicación de los miembros de la organización
- g Una cultura organizacional desarrollada da importancia a la comunicación [\[102\]](#).

En cuanto a la comunicación como proceso fundamental en la creación de la cultura organizacional,

Nosnik identifica tres pasos para la creación de una cultura organizacional:

- g Identificar la ética personal del fundador de la organización:
- g Analizar cuales son los valores que el fundador ha dejado como su huella personal dentro de la organización; cómo se entienden y que jerarquía se puede establecer entre ellos.
- g Buscar el consenso alrededor de la ética laboral del fundador [\[103\]](#).

Adicionalmente Nosnik establece cinco etapas secuenciales para ilustrar cómo la Comunicación ayuda a consolidar una cultura organizacional. Estas son:

- g La comunicación en el aprendizaje de los valores. El aprendizaje se da a través de la conducta ejemplar que cada líder exhibe ante el conjunto de sus colaboradores.
- g La comunicación en la identificación rápida de "quienes somos". La forma como la organización atiende la solicitud de servicio de un cliente comunica lo que esa organización es, para lo cual, el lema de ésta puede servir de sintetizador de su cultura permitiendo a sus miembros potenciar el número de contactos exitosos que la organización tiene con sus públicos.
- g La comunicación en la recordación de "quienes somos". En ésta etapa la organización desarrolla diversos instrumentos que comunican constantemente "quienes son" y "que los

caracteriza".

- g La comunicación en el cumplimiento de los valores y la promoción cultural. En ésta etapa se busca institucionalizar sistemas de incentivos y reconocimientos para premiar públicamente el desempeño a aquellos empleados que al cumplir con ciertas metas y objetivos, simbolizan lo benéfico y positivo de los valores de la cultura organizacional.
- g La comunicación en la supervisión y sanción de la cultura organizacional. En esta última etapa a los líderes se les asigna la responsabilidad de monitorear permanentemente el desempeño de sus colaboradores para saber si su actuación va de acuerdo con la cultura organizacional. En este sentido la evaluación del desempeño debe estar fundada y contener los valores de la cultura organizacional. No solo para premiar su cumplimiento sino para sancionar su incumplimiento [\[104\]](#).

4.12 LA ESTRATEGIA DE LA CALIDAD Y LA INTERVENCIÓN DEL COMUNICADOR

Reinaldo Santos propone los siguientes pasos a dar para la actuación del comunicador organizacional dentro de la estrategia de calidad total:

- g Fase primera: Entendimiento y Compromiso. Antes de iniciar cualquier acción encaminada a implementar la calidad total, se debe tener pleno conocimiento sobre sus bases conceptuales y el compromiso que genera.
- g Fase segunda. Desarrollo. Exige el entendimiento profundo de la calidad para poder ejecutar el plan propuesto para conseguirla. Debe contar con la aprobación de la alta dirección y la comunicación se encaminara a informar plenamente a todos los empleados con el fin de conseguir que se involucren. Tal comunicación deberá estar enfocada a vencer la resistencia al cambio y a destacar las ventajas de trabajar con la calidad total.
- g Fase tercera. Lanzamiento. En esta fase la comunicación es una herramienta vital en la medida que debe conseguir unificar el lenguaje cotidiano hacia los objetivos de la calidad. La estrategia de medios entra en acción de tal manera que la información llegue exacta y clara a todos los niveles organizacionales independientemente del canal elegido.
- g Implementación del Plan en cascada. El término en cascada significa que la implementación del Plan se inicia desde la alta gerencia a través de los grupos primarios o grupos familiares de manera descendente. De esta forma se hace que los objetivos empresariales o de la alta gerencia se conviertan en objetivos funcionales, para transformarse finalmente en objetivos operacionales. Esta es una comunicación en cascada, donde se transmiten conocimientos, objetivos, políticas, valores, y principios desde las esferas más altas con poder de decisión, y así se va formando al empleado de acuerdo con la imagen que quiere la empresa.
- g Medios Organizacionales. Se clasifican en dos:
 - Medios formales internos: son informaciones que provienen de los gerentes, los jefes o de los mismos empleados. Audiovisuales, boletines informativos y revistas mensuales, entre otros.
 - Medios formales externos: exposiciones comerciales para presentar la empresa al cliente externo sin crear falsas expectativas, catálogos, y materiales de promoción [\[105\]](#).

4.13 OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN EN UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD TOTAL

Continuando con Santos, se consideran los siguientes objetivos:

- Promover y comunicar la política de calidad de la empresa a todos los empleados. Esta comunicación debe ser clara, adecuada a los niveles a donde llega, transmitiendo a todos la misma idea.
- Explicar porque la empresa se ha comprometido con la calidad total y porqué esta es la base para el éxito continuado de la compañía.
- Comunicar las metas y objetivos dela organización. En esta comunicación es necesario identificar los mensajes importantes de la apolítica de calidad, para evitar distorsiones.
- Ligar el logro de las metas a la filosofía de la calidad, a sus valores y principios.
- Informar el proceso que se seguirá para implantar esta filosofía y las exigencias que conlleva de parte de cada uno de los empleados.
- Promover y alentar el uso de parámetros competitivos y la participación del personal.
- Adecuar las comunicaciones al progreso que tiene la estrategia a medida que va tomando forma en las diferentes secciones y niveles de la organización.
- Influir progresivamente en los empleados, los clientes, los proveedores y el público en general, para que el nombre de la empresa sea identificado con calidad [\[106\]](#).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

1.1 Industrias Lehner S.A. al igual que todas las organizaciones está integrada por personas que interactúan con sus conocimientos, habilidades y capacidades en una tarea común. Por esto Industrias Lehner S.A necesitan Profesionales de la Comunicación que enfoquen su capacidad gerencial, para apoyar a la organización en el logro al máximo grado posible de sus objetivos generales y específicamente en lo concerniente al desarrollo de la calidad total.

1.2 Las comunicaciones están presentes en todas las organizaciones, existan comunicadores o no dentro de ellas. Las transformaciones organizacionales en Industrias Lehner S.A no funcionan efectivamente si no van acompañadas de estrategias de comunicación que partan de un

conocimiento del ser humano, alma de toda empresa.

- 1.3 En Industrias Lehner S.A, cada día hay mayor conciencia del papel de la comunicación en las organizaciones. Sus Gerentes requieren desarrollar capacidades para ser buenos comunicadores, porque reconocen que nadie puede ser líder si no es capaz de llegarle efectivamente a las personas que hacen parte de su equipo, a fin de motivarlas, para generar identificación alrededor de las estrategias y de los objetivos del grupo de trabajo, logrando que todas las personas de la organización vibren alrededor de la Misión de Industrias Lehner S.A.
- 1.4 Haciendo una similitud con el cuerpo humano, la comunicación es la sangre, el flujo que permite que se distribuyan todos los elementos, que permiten hacer las cosas en una organización. Si se logra establecer una comunicación efectiva en la cual se podría hablar de productividad comunicativa, comparándola con la empresarial, se obtendrían resultados y recursos. Si se hace referencia en Industrias Lehner S.A, a la productividad como calidad, puede hablarse de insumos de comunicación. En un proceso comunicativo muy complejo, dichos insumos tienden a disminuir, pero si son usados eficientemente para establecer compromisos y desarrollar actividades, los resultados se elevan. Se trata de entender la productividad comunicativa como un fin, trabajando acertadamente con los insumos de comunicación.
- 1.5 Es conveniente establecer sistemas de comunicación en Industrias Lehner S.A, aprovechando los medios magnéticos, electrónicos y un lenguaje apropiado, así como mecanismos dirigidos a cambios de actitud en los diferentes miembros de la organización. En cualquier caso, la comunicación es indispensable para involucrar a todas las personas y para que estos procesos se realicen de la manera más satisfactoria y productiva.
- 1.6 El comunicador necesita tener una mirada holística y sistémica de Industrias Lehner S.A y una gran capacidad de síntesis para dejar de ser hacedor de actividades y comenzar a ser estratega de procesos, en los que es necesario interactuar inter- disciplinariamente.

- 1.7 La calidad total es un tema que los comunicadores organizacionales deben asumir como asunto primario dentro de sus funciones como administradores de la comunicación dentro de Industrias Lehner S.A. La norma ISO 9000 viene creando desde hace algunos años una nueva cultura empresarial basada en la implementación de parámetros de calidad, proceso en el cual la comunicación es uno de los factores claves de éxito; tanto como la importancia de los procesos de capacitación y calificación, la medición de las competencias y el desarrollo del ser humano, otorgándole un valor trascendental al mismo.
- 1.8 La mejor contribución que puede hacer una ISO 9000 a Industrias Lehner S.A es probablemente que los esfuerzos de cada una de las personas se centren en mirar los procesos y las políticas. Documentando los procesos se pueden descubrir cosas que se debieron hacer o simplemente se pueden hallar las áreas de trabajo sobre las cuales se puede mejorar, así mismo eliminar problemas que inevitablemente ocurren cuando una persona guarda todo en su cabeza. Una buena documentación de los procesos implica un buen manejo previo de las comunicaciones internas en la organización.
- 1.9 Existe un alto grado de correlación entre un estado de calidad total al interior de un proceso productivo y un sano ambiente de comunicación entre las personas de la organización. Las estrategias de calidad aplicadas a Industrias Lehner S.A tienden a desplazar su punto principal, el comportamiento de las personas. Por esto este estudio señala la calidad de los operarios y directivos como un factor primordial en la estructura de la calidad del futuro de Industrias Lehner S.A. "La comunicación y la circulación de informaciones son verdaderamente la condición esencial de la sinergia entre las actividades de los diferentes miembros de la empresa"^[107].
- 1.10 Los campos que se abren a los comunicadores en Industrias Lehner S.A son cada vez mayores, pues casi todos los procesos requieren estrategias de comunicación, pero suponen, eso sí, que el profesional conozca muy bien la organización y los procesos administrativos para ser un

interlocutor válido de los especialistas de las diferentes áreas.

2. RECOMENDACIONES

2.1 Es necesario crear al interior de Industrias Lehner una instancia formal calificada en Comunicación Organizacional, para dirigir lo concerniente a la formulación de un Plan de Comunicación Organizacional, ya que como dice Alberto Pérez "La comunicación organizacional fortalece los procesos de mejoramiento continuo hacia la calidad total, en cuanto permite lograr flujos más amplios de información, y más confiables"^[108].

2.2 La experiencia vivida por la autora en Industrias Lehner S.A. durante un período de seis meses, le permitió verificar lo dicho por HERNÁNDEZ SAMPIERI^[109], en cuanto afirma que "La tarea del comunicador organizacional debe ir más allá de publicar artículos sobre temas de calidad en los tableros de avisos, o limitarse a imprimir el pergamino con los principios de calidad, o sólo elaborar el video que presenta el esfuerzo hacia la calidad. Su visión es más profunda, debe ser un estratega que diseñe un sistema de comunicación y trabajo en equipo, que planee cómo distribuir información de calidad –de manera general y por puesto-, que difunda lo que verdaderamente implica calidad total, que traduzca el concepto de calidad en acciones concretas que los colaboradores puedan realizar, que comunique los costos de reproceso, que elimine los conflictos que se dan entre feudos de la organización, que motiva, que enseñe como se redacta un objetivo, como se elabora un manual, como se trabaja una descripción de puestos." El comunicador organizacional debe, por tanto, apersonarse de retroalimentar a la empresa sobre sus avances hacia este prototipo llamado calidad total. Es necesario integrar directamente la calidad a la cultura organizacional, hacer parte y hacerla parte, como estilo de vida laboral. Es importante y definitivo involucrarla en el cotidiano de los empleados.

2.3 En Industrias Lehner S.A, una vez convertida la calidad y por ende la norma - que en éste caso dejaría de ser regla, ya que en el contexto leído suena a "camisa de fuerza"- en un tema familiar, personal, propio e íntimo, el canal sugerido por su "informalidad" y carácter institucional, integrador y creativo

podría ser un evento de gran significado convertido en una "Jornada de Calidad". Es conveniente comenzar con un taller dirigido a mostrar la importancia de la calidad en la persona física y espiritual para luego hacer un símil con la tecnicidad de la norma dentro del quehacer operativo o profesional. La consigna radica en mostrar que los altos mandos manejan una política integral de calidad hacia sus empleados, ofreciéndoles herramientas con el objetivo de enriquecerlos como personas antes de trascender en sus funciones como colaboradores activos y positivos de Industrias Lehner S.A. Las acciones en este sentido contribuyen a desarrollar culturas de calidad total, ya que como afirma Humbert Lesca "Si la calidad total del servicio dado al cliente es insatisfactoria entonces una causa posible reside en la demasiado débil eficacia de la comunicación y de la circulación de las informaciones en la empresa, o bien entre de la empresa y el exterior. Calidad del servicio dado y calidad de la comunicación son dos variables que evolucionan en el mismo sentido

2.3.1 Temas sugeridos para una "Jornada de calidad":

- Autoestima.
- Trabajo en equipo.
- Ganadores vs Perdedores.
- La Calidad comienza por casa.
- Sinónimos de la calidad.
- Casos de como trabajar con calidad.
- ISO 9000: Marco Teórico, Objetivos.
- Lluvia de reflexiones sobre las consecuencias que se darían en caso de trabajar con políticas de calidad y viceversa.
- Ejercicios de lectura frente a la normatividad.

2.4 Industrias Lehner S.A deben desarrollar capacidades de sintonización con las tendencias que anuncian los sucesos que se impondrán en el futuro. El desarrollo de ventajas competitivas en esta organización se facilita si la empresa como conjunto humano está en una actitud de comunicación abierta con el futuro. Las señales de lo que sucederá en un futuro próximo o lejano son una buena huella a seguir para avanzar en el camino correcto hacia la competitividad. Como señala Humbert Lesca "La aptitud para captar los cambios exteriores y hacerles frente marca las diferencias entre las empresas." Existen dos tipos de empresas: las que están a la escucha de los cambios que se operan a su alrededor y las que son sordas y ciegas a las señales exteriores"^[110].

2.5 La comunicación directa, tanto la corporativa-esencial como la informal, ocupan el más amplio espectro dentro de la organización, ocurren de manera continua, influyen sobre el temperamento general de la empresa y transmiten los elementos de la cultura, al margen de los mecanismos formales. Dicho lo anterior, se reconoce una gran debilidad en lo que a simple vista se acepta en Industrias Lehner S.A como la mayor fortaleza comunicativa-las revistas, boletines, carteleras, videos y otros-, y resulta útil plantearlo desde ese ángulo, pues permite reflexionar sobre el verdadero papel de los medios utilizados y de los aciertos y errores que se tienen frente a procesos de gran importancia como la comunicación directa, planteada, en este caso particular, como un mecanismo institucional, que debe ser coherente, preciso y ordenado, guiado por patrones, normas y elementos bien definidos. No es el número de publicaciones lo que determina el efecto positivo de la comunicación ni su eficacia. Con la política de proliferación editorial se corre el riesgo de saturar al público. Los medios institucionales de información son un complemento de la tarea comunicacional de la empresa y no su esencia misma.

2.6 El gran vacío encontrado en Industrias Lehner, en cuanto a capacidad de comunicación interpersonal en la mayoría de sus ingenieros industriales, administradores y gerentes intermedios, es indicativo de la necesidad de fomentar en éstas disciplinas un acercamiento a los principios, objetivos e importancia de la comunicación organizacional como disciplina con potencial de contribuir a incrementar la productividad del talento humano en las organizaciones. Es necesario desarrollar al interior de las carreras profesionales relacionadas con el área de la administración, currículos para propiciar una formación complementaria en la disciplina de la comunicación organizacional.

2.7 En Industrias Lehner S.A es conveniente implementar un Plan de Desarrollo de la Comunicación descrito en el Anexo A y parcialmente desarrollado como puede apreciarse en los Anexos B, C, D Y E

2.7 Es necesario identificar la lógica de la norma ISO 9000 con el objetivo de llegar a transmitir los elementos como mensajes comunicativos entendibles para el recurso humano así:

- 2.8.1 EL CLIENTE EXPRESA SU NECESIDAD: éste define la Revisión del contrato.
 - 2.8.2 LEHNER DISEÑA EL PRODUCTO: éste define el control del diseño.
 - 2.8.3 LEHNER FABRICA LOS PRODUCTOS: éste define El Control de Procesos.
 - 2.8.4 LEHNER IDENTIFICA LOS PRODUCTOS: éste define La Identificación y Trazabilidad.
 - 2.8.5 LEHNER VERIFICA LOS PRODUCTOS: éste define La Inspección y Ensayo.
 - 2.8.6 LEHNER MUESTRA LOS RESULTADOS DE LA VERIFICACION: éste define Estado de Inspección y Ensayo.
 - 2.8.7 LEHNER EMPACA, ALMCENA Y DESPACHA: éste define Manejo, Almacenamiento, Empaque y Preservación.
 - 2.8.8 LEHNER DA SERVICIO DESPUES DE LA VENTA: éste define El Servicio Asociado.
 - 2.8.9 LEHNER SE COMPROMETE: éste define La Responsabilidad Gerencial.
 - 2.8.10 LEHNER ESTABLECE UNA ESTRUCTURA: éste define el Sistema de Calidad.
 - 2.8.11 LEHNER CONTROLA LOS DOCUMENTOS: éste define Control de Doc y Datos.
 - 2.8.12 LEHNER SE FORMA Y FORMA A SU EQUIPO: éste define Entrenamiento.
 - 2.8.13 LEHNER VERIFICA QUE TODDO VA BIEN: éste define Las Auditorias Internas.
 - 2.8.14 LEHNER RECOPILA Y CONTROLA LA INFORMACION. Éste define El Control de Registros
 - 2.8.15 LEHNER HACE ALGO CON LOS DEFECTOS: éste define El Control de Productos no Conformes.
 - 2.8.16 LEHNER RECTIFICA EL PROBLEMA: éste define Las Acciones Correctivas y Preventivas.
 - 2.8.17 LEHNER ANALIZA LOS RESULTADOS: éste define Las Técnicas Estadísticas.
- Esta podría ser el esquema base para desarrollar los contenidos de los medios a utilizar.

BIBLIOGRAFÍA

CENTRO COLOMBIANO DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. Revista No. 7. Medellín : Cecorp. mayo de 2000.

_____. Revista No. 8. Medellín : Cecorp. julio de 2000

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. 3 ed. Bogotá. Mc Graw Hill, 1994. 687 p.

FALCONI CAMPOS, Vicente. TQC. Control de la Calidad Total (al estilo japonés). Río de Janeiro : Bloch, : Universidad Federal de *Minais Gerais. Escola de Engenharia*, 1992. 230 p.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México, D.F. : Trillas, 1996, 368 p.

GARCÍA, Salvador y DOLAN, Simón. La Dirección por Valores. Barcelona, España : s.n., s.f. 310 p.

GORDON, Judith R. Comportamiento Organizacional. 5 ed. México Prentice - Hall, 1997. 762 p.

HARRINGTON, H. JAMES, *et. al.* Administración Total del Mejoramiento Continuo. La nueva Generación. México : McGraw-Hill, 1997. 507 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio. Normas técnicas colombianas sobre documentación. Tesis y otros trabajos de grado. NTC 1486 4 actualización. Bogotá : ICONTEC., agosto de 2000. 132 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y Vocabulario. NTC-ISO 9000. Bogotá : ICONTEC., 2000. 37 p.

IVANCEVICH, John M. *et. al.* Gestión, Calidad y Competitividad. Bostón : Mc Graw Hill, 1997. 680 p.

JENNINGS, Marie. y CHURCHILL, David. Como gerenciar la comunicación corporativa. Pautas para la acción. Bogotá : Légis, 1991. 168 p.

JURAN, J. y GRZYNA. M. Planeación y Análisis de la Calidad. España : Reverte. Mc Gregor. *The Human side of enterprise*. 1977. 560 p.

LERMA, Héctor Daniel. Metodología de la Investigación. Propuesta, Anteproyecto, Proyecto. Pereira : Universidad Tecnológica de Pereira, 1999. 135 p.

LESCA, Humbert. Ser competitivo en la era de la información y del conocimiento. París : *Institut de l'Enterprise. Fundemy Books*, 1991. 256 p.

LOWENTHAL, Jeffrey N. Reingeniería de la Organización. Enfoque Sistemático para la Revitalización Corporativa. México D. F. : Panorama, 1997. 192 p.

MARIÑO, Hernando. Gerencia de la calidad total. Bogotá : Tercer Mundo, 1992.

_____. _____. Planeación estratégica de la calidad total. Bogotá : Tercer Mundo, 1996.

MARTÍN MARTÍN, Fernando. Comunicación en Empresas e Instituciones. De la consultora a la dirección de la comunicación. Salamanca. España : Universidad de Salamanca. 2 ed. 1977. 160 p.

Mc MURRY, Robert N. Claridad en las comunicaciones de los ejecutivos. Chicago : Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas, *s.f.* N° 20. 63 p.

Mc GREGOR, Douglas. *The Human side of Enterprise. The Management Review*, *s.l.* : Noviembre, 1957.

Mc GREGOR, Douglas. La Comunicación en las Organizaciones. *s.l.* : *s.n.*, . 1975. 182 p.

MURIEL, María Luisa y ROTA, Gilda. Comunicación Institucional. Enfoque Social de las Relaciones Públicas. Quito : CIESPAL, 1980. 354 p.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Plan Estratégico de Comunicación para la empresa. Barcelona : OIT, *s.f.* 115 p.

PALACIOS TEJADA, Luis. Gestión de la Imagen Corporativa. Bogotá : Normal, 1987. 205 p. ISBN: 958-04-0347-3.

PRIETO, Daniel. Diagnóstico de Comunicación. Quito : CIESPAL, 1986. 188 P.

QUIROGA HOMS, Ricardo. La comunicación en la empresa, Cuahutemoc. 1990. 98 p.

REBEIL CORELLA, María Antonieta y NOSNIK OSTROWIAK, Abraham. El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. Bogotá : D'Vinni, 2000. 386 p.

S.N. Modelos de Comunicación. Buenos Aires : Machi, 1987. 147 p.

SCHEINGSOHN, Daniel. Más allá de la imagen corporativa. *s.l. s.n. s.f.* 350 p.

SCHRAMM, Wilbur. *et. al.* Comunicación Humana Ciencia Social. México : McGraw Hill, *s.f.* 468 p.

SIMPOSIO LATINOAMERICANO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. (1° : 1991 : Cali) Memorias del I Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Cali : Fundaprogreso y Corporación Universitaria Autónoma de Occidente, 1991. 90 p.

SIMPOSIO LATINOAMERICANO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. (2° : 1991 : Cali) Memorias del II Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Cali : Fundaprogreso y Corporación Universitaria Autónoma de Occidente, 1993. 193 p.

SIMPOSIO LATINOAMERICANO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. (3° : 1991 : Cali) Memorias del III Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Cali : Fundaprogreso y Corporación Universitaria Autónoma de Occidente, 1996. 220 p.

SING SOIN, Sarv. Control de calidad total. Claves, Metodologías y Administración para el Éxito.

México, D.F. : Mc Graw Hill, 1997. 308 p.

ZAVALA PÉREZ, Moisés. La esencia de la comunicación. México : Prentice Hall, 1997. 156 p.

Anexo A. Plan de desarrollo de la comunicación para la calidad en Lehner S. A.

[1] MURIEL, María Luisa y ROTA, Gilda. Comunicación Institucional. Enfoque Social de las Relaciones Públicas. 1 ed. Quito : CIESPAL, 1980. p. 28.

[2] ANDRADE, Horacio. Hacia una definición de la Comunicación organizacional, p. 32. Citado por MARTIN MARTÍN, Fernando. Comunicación en Empresas e Instituciones. De la consultora a la dirección de la comunicación. Salamanca. España : Universidad de Salamanca. 2° ed., 1977. p.20.

[3] PÉREZ LÓPEZ, Alberto. SIMPOSIO LATINOAMERICANO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. (3° : 1991 : Cali) Memorias del III Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Cali : Fundaprogreso y Corporación Universitaria Autónoma de Occidente, 1996. 220 p.

[4] Ibid. p.8.

[5] ANDRADE, Horacio. Op. cit. p. 22.

[6] Ibid. p. 7

[7] FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México D.F : Trillas, 1996. p. 14.

[8] Ibid. p. 14.

[9] Ibid. p. 14.

[10] Ibid. p. 15.

[11] Ibid. p. 32.

[12] Ibid. p. 13.

[13] Ibid. p. 15.

[14] MURIEL, María Luisa y ROTA, Gilda. Op. cit. p.20.

- [15] FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. Op. cit. p.20.
- [16] Ibid., p.23.
- [17] GIBSON, James et. all. Organizaciones, conducta, estructura, proceso. México : Interamericana, 1985. En : FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. Op. cit. p.24.
- [18] ARRIETA, La dimensión del propósito en la Comunicación Organizacional, citado por MARTÍN MARTÍN, Op. cit. p. 20.
- [19] ANDRADE, Horacio. Op. cit. p. 20.
- [20] MARTIN MARTÍN, Fernando. Op. cit. p.20.
- [21] MARTÍN MARTÍN, Fernando. Op. cit. p.17.
- [22] FERNÁNDEZ COLLADO, Op. cit. p.30.
- [23] Ibid. p.30.
- [24] Ibid. p. 31.
- [25] Ibid. p. 18.
- [26] FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. Op. cit. p.24.
- [27] MARTÍN MARTÍN, Fernando. Op. cit. p. 23.
- [28] Ibid. p.39.
- [29] Ibid. p. 40.
- [30] MARTÍN MARTÍN, Op. cit. p. 40.
- [31] MARTÍN MARTÍN, Op. cit. p. 41
- [32] Ibid. p. 102.
- [33] JENNINGS, Marie. y CHURCHILL, David. Como gerenciar la comunicación corporativa. Pautas para la acción. Bogotá : Légis, 1991. p. 109.
- [34] MARTÍN MARTÍN, Op. cit. p. 23.
- 33 QUIROGA HOMS, Ricardo. La comunicación en la Empresa. Cuauhtémoc : Iberoamericana, 1990. p 67, 69.
- [36] DONNETE, J. Del papel a la realidad. Seis experiencias mexicanas, en comunicación, citado por MARTÍN MARTÍN, Fernando. Op. cit. p. 24.
- [37] MARTÍN MARTÍN, Op. cit. p. 24.
- [38] Ibid. p.100.
- [39] JENNINGS, Marie y CHURCHILL, David. Op. cit. p. 74.
- [40] ANDRADE, Horacio. Op. cit. p. 23.

- [42] MARTÍN MARTÍN. Op. cit. p. 38.
- [43] MARTÍN MARTÍN. Op. cit. p. 79 -95.
- [44] HARRINGTON, H. JAMES, y otros. Op. cit. p.388.
- [45] Ibid. p. 341.
- [46] LOWENTHAL, Jeffrey N. Reingeniería de la Organización. Enfoque Sistemático para la Revitalización Corporativa. México D. F. : Panorama, 1997. p. 98.
- [47] Idem. p. 98.
- [48] Idem. p. 148.
- [49] Mc GREGOR, Douglas. La Comunicación en las Organizaciones. *s.l. : s.n.* 1975, p. 57, 58.
- [50] HARRINGTON, Op. cit. p. 217.
- [51] HARRINGTON, H. JAMES, *et. al.* Administración Total del Mejoramiento Continuo. México : McGraw-Hill, 1997. p. 193.
- [52] Ibid. p. 91.
- [53] Ibid. p. 96.
- [54] Idem. p. 96.
- [55] Idem. p.129
- [56] MARTIN MARTIN. Op. cit. p. 20.
- [57] CARDONA J. Maria I. Op. cit. p. 20.
- [58] CARDONA J. María I. Op. cit. p. 20.
- [59] FERNÁNDEZ COLLADO. Op. cit. p.108.
- [60] LESCA, Humbert. Ser competitivo en la era de la información y del conocimiento. París : *Institut de l'Enterprise. Fundemy Books*, 1991. p. 51.
- [61] HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Los procesos para la calidad total se fundamentan en la calidad organizacional. SIMPOSIO LATINOAMERICANO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. (2° : 1991 : Cali) Memorias del II Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Cali : Fundaprogreso y Corporación Universitaria Autónoma de Occidente, 1993. p. 67
- [62] HERNÁNDEZ SAMPIERI. Op. cit. p. 67
- [63] GARCÍA, Salvador y DOLAN, Simón. La Dirección por Valores. Barcelona, España : s.n., s.f. p. 8.

- [64] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000. Icontec. 2001.
- [65] MORAN, Normy P. Centro de Productividad del Pacífico. Conferencias. 1999.
- [66] Ibid. Numeral 5.
- [68] LESCA, Op. cit. p.60.
- [69] Icontec. ISO 9001.
- [70] Icontec. ISO 9001.
- [71] Ibid.
- [72] JURAN, J., y GRYNA, M. Planeación y Análisis de la Calidad. *s.l. s.n. s.f.* p. 491
- [73] Ibid. p. 492.
- [74] Ibid. p. 492.
- [75] Ibid. p. 492.
- [76] SING SOIN, Sarv. Control de calidad total. Claves, Metodologías y Administración para el Éxito. México, D.F. : Mc Graw Hill, 1997. p. 224.
- [77] Ibid. p. 201.
- [78] JURAN, J. y GRYNA. M. Op. cit. p. 493- 494.
- [79] SING SOIN. Op. cit. p. 201
- [80] Mc GREGOR, Douglas. The Human side of Enterprise. The Management Review, *s.l. : s. n.* Nov. 1957.
- [81] GOLDHADER Gerald. Comunicación Organizacional. México : Diana, 1997, p 91.
- [82] SIMPOSIO LATINOAMERICANO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. (1° : 1991 : Cali) Memorias del I Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Cali : Fundaprogreso y Corporación Universitaria Autónoma de Occidente, 1991. p. 35.
- [83] SING SOIN, Sarv. Op. cit. p. 203.
- [84] Ibid. p. 204.
- [85] SING SOIN, Sarv. Op. cit. p. 206..
- [86] Ibid. p. 217
- [87] PAUCHE, A. citado por LESCA, Humbert. Op. cit. p. 220.

[88] HARRINGTON, Op. cit. p. 173.

[89] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Bogotá : Icontec, 1994. p 10,11.

[90] PÉREZ LÓPEZ, Alberto. SIMPOSIO LATINOAMERICANO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. (3° : 1991 : Cali) Memorias del III Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Cali : Fundaprogreso y Corporación Universitaria Autónoma de Occidente, 1996. 220 p.

[91] Ibid. p. 3.

[92] Ibid. p. 4.

[93] Ibid. p. 5.

[94] Ibid. p.6.

[95] Ibid. p. 6.

[96] Ibid. p. 7.

[97] Ibid. p. 153.

[98] LESCA. Op. cit. p. 154.

[99] Ibid. p. 157.

[100] Ibid. p. 164.

[101] Ibid. p. 162.

[102] NOSNIK OSTROWIAK, Abraham. Porqué la Comunicación es relevante en la empresa '. Citado por ALVAREZ BERROCALI, Alejandro. El poder de la comunicación en las organizaciones. Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales. 1997. p. 284.

[103] Ibid. p. 285.

[104] Ibid. p. 285.

[105] SANTOS, Reinaldo. Importancia de la Comunicación en la Calidad Total. En : SIMPOSIO LATINOAMERICANO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. (1° : 1991 : Cali) Memorias del I Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Cali : Fundaprogreso y Corporación Universitaria Autónoma de Occidente, 1991. 90 p.

[106] Ibid. p. 57.

[107] LESCA, Humbert. Op. cit. p. 201.

[108] Ibid. p. 51.

[109] HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Los procesos para la calidad total se fundamentan en la calidad organizacional. SIMPOSIO LATINOAMERICANO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. (2° : 1991 : Cali) Memorias del II Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Cali : Fundaprogreso y Corporación Universitaria Autónoma

de Occidente, 1993. p. 67

[\[110\]](#) Ibid. p. 153.