

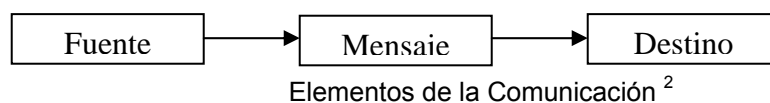
CAPÍTULO I. COMUNICACIÓN

1.1 Concepto de Comunicación

La comunicación es de manera oral, escrita, simbólica corporal, inclusive, hasta el propio silencio. Pretenden establecer algo “en común” con alguien, o lo que es lo mismo, compartir información, actitudes o ideas. La esencia de la comunicación exige que el emisor y el receptor estén “sintonizados” respecto a un mensaje en particular.

El autor Joan Costa manifiesta que el término comunicación tiene una raíz profunda en el hecho de poner en común. Por eso el autor se cuestiona si la palabra comunidad, tal como la utilizan los filósofos de las ciencias humanas, basando su etimología en el hecho de las personas “tienen algo en común”, no debería buscar el sentido de esta palabra en lo que la gente hace con este que tiene en común, que no es otra cosa que comunicarse.¹

Entonces, se puede decir que la comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros: informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor.



¹ Joan Costa, La Comunicación en acción, Editorial Piados Iberia S.A 1999.

² Fuente propia

Es necesario enfatizar que para que exista comunicación se requieren de por lo menos tres elementos: la fuente, el mensaje y el destino:³

La Fuente: puede ser un individuo o una organización de comunicación.

El Mensaje: puede presentarse como la tinta impresa en el papel, las ondas de sonido en el aire, en forma de impulsos electromagnéticos, el movimiento de la mano, una bandera en el aire o cualquier otra señal capaz de ser interpretada significativamente.

El destino o perceptor: puede ser un individuo quien escucha, ve o lee o, el miembro del grupo quien decodifica a su manera el mensaje emitido.

1.2 Disciplinas de la Comunicación

La comunicación es parte fundamental para el desarrollo de la sociedad y a través del tiempo se han ido formando varias disciplinas de la comunicación que tienen como finalidad satisfacer las diferentes necesidades de la sociedad. Las diferentes disciplinas o especializaciones de la comunicación, que se han ido desarrollando según el catedrático Fabián Rubio son: Comunicación Social o Periodismo, Publicidad, Diseño Gráfico, Comunicación Corporativa y Marketing.

Para fines de esta tesis solo nos vamos a enfocar en Diseño Gráfico, Marketing y Comunicación Corporativa, sin embargo, consideramos de gran importancia mencionar los conceptos de Comunicación Social, Periodismo y Publicidad.

³ Clases magistrales, profesora Gabriela Egas

El periodismo, según la Real Academia Española de la Lengua, dice “que es la capacitación y tratamiento, escrito, oral, visual o gráfico, de la información en cualquiera de sus formas y variedades”⁴.

El periodismo es la actividad de recolectar y publicar información relativa a la actualidad, especialmente a hechos de interés colectivo. La difusión de la información recabada se realiza a través de distintos medios o "soportes" técnicos. Hay periodismo gráfico (impreso), oral (radio), visual (televisión) y multimedia (Internet). Comprende diversos géneros, entre ellos la crónica, el reportaje, la entrevista periodística, el documental, el cortometraje y el artículo de opinión.⁵

A la Comunicación Social se la puede definir como un campo de estudio que explora principalmente las áreas de la información que puede ser percibida, transmitida y entendida, así como el impacto que puede tener en la sociedad. De este modo, el estudio de la comunicación social es política y socialmente más complejo que el simple estudio de la comunicación, aun manteniendo la consideración anterior⁶.

En la clase magistral de Wendy Frixone, profesora de publicidad de la Universidad de las Américas, se determinó que la publicidad es la actividad que interviene en la presentación de un mensaje pagado, no personal, de un patrocinador identificado respecto a una organización y a sus productos, servicios o ideas. Por lo tanto, la publicidad obedece a la necesidad de llegar a un público bastante amplio, es decir, un mercado masivo que necesita de comunicación masiva.

⁴ Varios, Real Academia Española de la Lengua, Editorial Espasa Calpe S.A., España, Septiembre 1998.

⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Periodismo>

⁶ es.wikipedia.org/wiki/Comunicación_social

Por lo tanto, se dice que la publicidad busca informar y dar a conocer a un grupo de personas sobre la existencia de un producto o servicio, mediante la utilización de un medio de comunicación, influenciando así en la mente del consumidor para incentivar a la compra.

Estas disciplinas de la comunicación son enfocadas para público externo, por ejemplo, publicidad tiene como fin informar sobre un producto específico al público para persuadirlo en su compra, el periodismo recolecta hechos de la actualidad para informar a la comunidad, consecuentemente estas disciplinas no serán de soporte para esta propuesta debido a que buscamos estrategias de comunicación interna para la puesta en ejecución del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000.

Es importante destacar que esta propuesta se va a enfocar en el actor interno de la organización puesto que son los principales involucrados en el proceso del sistema de gestión de calidad, por lo tanto, estas disciplinas no son de soporte debido al público al que se dirigen.

Consecuentemente, se considera que las disciplinas que van a apoyar para el desarrollo de estrategias de comunicación internas son: el Diseño Gráfico, el Marketing y sobre la que se va a fundamentar esta propuesta, la Comunicación Corporativa.

1.2.1 Marketing

Los autores, Michael R. Solomon y Elnora W. Stuart⁷, afirman que se debe identificar las necesidades de los consumidores y una vez que se suministre los productos de manera que satisfagan las necesidades de los mismos, la organización podrá asegurar su rentabilidad a largo plazo. Entonces, se puede decir que el Marketing es la orientación gerencial que busca identificar y satisfacer las necesidades del grupo objetivo de la organización con el fin de asegurar el objetivo estratégico de la organización para obtener utilidades a largo plazo. Los mismos autores sostienen que el Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear el intercambio que satisfaga los objetivos de los individuos y de las organizaciones.

El marketing, según los mismos autores, sostienen que cuenta con herramientas que se le denomina mezcla del marketing, que es la combinación que incluye el producto, el precio, la distribución y la plaza.

- Producto: Es un bien, servicio, idea, lugar, persona, cualquier cosa que se ofrezca en venta para el intercambio. La mezcla del marketing se encarga del diseño del empaque, sus características físicas y asociadas a él.

⁷ SOLOMONT R. Michel y Stuart W. Elnora, Marketing, Personas Reales, Decisiones Reales, Editorial Prentice Hall, 2001.

- Precio: Es la asignación de valor que da la empresa a su producto, por lo tanto, es la cantidad que el consumidor deberá intercambiar para recibir la oferta.
- Plaza: Se define como la disponibilidad del producto para que el cliente encuentre en el momento y lugar deseado. La plaza determinará la logística que deberá emplear la empresa para la distribución del producto y el lugar donde el mismo debe estar.
- Promoción: Se encarga de la difusión e información del producto a los consumidores, además, busca la motivación para que los clientes y los clientes potenciales compren el producto ofrecido.

Entonces, se puede decir que el marketing es un proceso de planificación y ejecución el cual sigue una serie de pasos que buscan construir relaciones con todas las fuerzas que afectan a la organización como: clientes, proveedores, competencia directa, producto sustituto, potenciales competidores y complementadores, a un largo plazo para mantenerlos satisfechos y que vuelvan una y otra vez más con el objetivo de conseguir más ventas y así obtener más rentabilidad para la organización.

Con referencia a este proyecto, esta disciplina ayuda en el análisis del producto o servicio con referencia al mercado y como se encuentra dentro de la organización

(fortalezas y debilidades), esto permitirá que la empresa adquiriera un basto conocimiento y logre establecer los nuevos cambios para mejorar la calidad del producto o servicio y así brindar la satisfacción al cliente. Otro punto en que esta disciplina ayuda a este proyecto es el análisis de satisfacción de los clientes y proveedores con referencia al producto o servicio que la empresa ofrece, este análisis será la clave para saber los puntos que la empresa debe mejorar internamente para lograr la satisfacción total del cliente en el producto o servicio. Finalmente, esta disciplina será un punto importante para la planificación y elaboración del proyecto de empresa.

Por lo tanto, se puede decir que esta disciplina emitirá información complementaria útil para que se pueda realizar estrategias de comunicación interna efectivas para la organización.

1.2.2 Diseño Gráfico

El diseño gráfico, otra de las ramas de la comunicación, es la mejor expresión visual de la esencia de algo, ya sea de un mensaje o un producto. “Para hacerlo fiel y eficazmente el diseñador debe buscar la mejor forma posible para que ese algo sea conformado, fabricado, distribuido, usado y relacionado con su ambiente; su creación no debe ser sólo estético sino también funcional, mientras refleja o guía el gusto de su época”⁸.

⁸ WUCIUS, Wong, Fundamentos del Diseño, Editorial Gustavo Gile, 1995

El diseño gráfico emplea el lenguaje visual, que según el autor Wucius Wong⁹, es la base de la creación del diseño. La organización visual se base en principios, reglas o conceptos en lo que se refiere a organización visual; su comprensión habrá de aumentar en forma definida su capacidad para la organización visual.

Por lo tanto, se puede decir que el diseño gráfico busca transmitir ideas a través de la difusión de mensajes claros y directos soportados en elementos gráficos y visuales. Es importante destacar que esta disciplina, se encargará de manejar la identidad visual de la empresa ya que va a manejar el correcto lenguaje visual conveniente para la organización.

Para difundir el proceso de puesta en ejecución del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000, se debe emplear varias herramientas de comunicación interna como por ejemplo: revistas internas, boletines, videos, manuales visuales y de uso de marca, entre otros, los cuales deben ser diseñadas con el adecuado lenguaje visual, para lo cual, se debe emplear al diseño gráfico, ya que como se mencionó antes, es la disciplina que trasmite mensajes a través de elementos gráficos usando el lenguaje visual según la necesidad del cliente con respecto al perceptor. Esta disciplina también se encargará de manejar la identidad visual de la organización, con esto se logrará mantener una misma imagen visual dentro y fuera de la organización. Por lo tanto, el diseño gráfico

⁹ WUCIUS, Wong, Fundamentos del Diseño, Editorial Gustavo Gile, 1995.

juega un papel importante en el momento de difundir el proceso de implementación de la norma.

1.2.3 Comunicación Corporativa

Las empresas requieren de comunicación dentro y fuera de su organización, que sea rápida y eficientemente para ayudar a cumplir con todos sus procesos de una manera correcta. Por ejemplo, si en la empresa hubo una interrupción en una línea de producción de movimiento acelerado, puede resultar muy costosa; sin embargo, si existe una buena y rápida comunicación interna, se podrán aplicar acciones correctivas. El desarrollo y el perfeccionamiento de los sistemas de comunicación tanto internos como externos permitirán a las organizaciones ser más competitivas, ya que los miembros podrán actuar de mejor manera en función de la información que reciban por medio de canales de comunicación que posea la empresa. Para satisfacer esta y muchas necesidades de las empresas se ha desarrollado la Comunicación Corporativa o Relaciones Públicas, que ayuda a las organizaciones con su comunicación.

La Comunicación Corporativa es la función directiva específica que ayuda a establecer y a mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas o cuestiones; define y destaca las responsabilidades de los directivos para servir al interés general; ayuda a la dirección a mantenerse al

tanto de los cambios y a utilizarlos eficazmente sirviendo como un sistema de alerta inmediata para ayudar a anticipar tendencias; y utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas y sensatas como herramientas principales.¹⁰

Fernández Collado define a la Comunicación Corporativa, en su libro *Comunicación en las Organizaciones*, como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”¹¹.

La Comunicación Corporativa busca conseguir una imagen positiva, un clima adecuado, difundir la cultura corporativa de la empresa así como sus productos o servicios y esencialmente busca conseguir que los objetivos estratégicos de la organización sean realizables.

Finalmente, se puede decir que la Comunicación Corporativa es la gestión de la comunicación interna y externa, entre todos sus públicos y actores, la alta gerencia y la empresa; lo que conforma un proceso de armonización entre todos sus públicos. Además, la Comunicación Corporativa evalúa las actitudes de los públicos e identifica las políticas y procedimientos de los miembros de las organizaciones para poder planificar y ejecutar programas de acción para ayudar a que la organización cumpla con sus objetivos estratégicos.

¹⁰ FRASER P. Seitel, *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*, Editorial Prentice Hall

¹¹ COLLADO Fernández, *Comunicación en las Organizaciones*, Editorial Trilla, México 1997

Es por esto que se considera que la Comunicación Corporativa es la disciplina de la comunicación que va a ayudar a conseguir de una manera efectiva el objetivo de esta tesis ya que va a permitir definir las mejores estrategias de comunicación interna para la puesta en ejecución del Sistema de Gestión de Calidad bajo las normas ISO 9001:2000 en las empresas privadas de la ciudad de Quito.

Se debe enfatizar que el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000 es un proceso interno en una organización y su desarrollo depende totalmente de todos los actores internos de una organización, por lo tanto, la comunicación corporativa va a permitir que la organización cuente con una gestión de comunicación interna capaz de emitir estrategias que ayuden a que el proceso pueda ser más efectivo. Además, al ser un proceso interno, se debe dar importancia en lo que respecta a la cultura corporativa de la empresa puesto que con una cultura fuerte la empresa podrá desarrollar el proceso de una manera más fácil. La comunicación corporativa, es capaz de generar y crear la cultura corporativa de una empresa a través de estrategias específicas que logran que ésta sea sólida y fuerte dentro de la organización.

La comunicación corporativa se clasifica en comunicación interna y comunicación externa.

1.3 Clasificación de la Comunicación Corporativa

1.3.1 Comunicación Externa

“La comunicación externa es el acto comunicativo dirigido a públicos externos con el fin de mantener o perfeccionar las Relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización”¹².

Entonces la comunicación externa va dirigida al mercado que está compuesto por los clientes de la organización, intermediarios, consumidores, organismos sociales, la sociedad en sí, básicamente.

Debido a que se va a realizar estrategias de comunicación interna, no se va a enfocar en esta clasificación, sin embargo, se consideró importante mencionarla.

1.3.2 Comunicación Interna

“La comunicación interna es definida por Roberto Lammertym como el proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos (empleados, mandos medios y gerencias) buscando que se cumpla una favorable imagen interna”.¹³

¹² COELLO, Fernando, La Comunicación en las Organizaciones, Editorial Trilla, México 1997

¹³ Clases magistrales profesor CUSOT, Gustavo.

El intercambio de información dentro de las organizaciones es totalmente necesario para el desarrollo de la misma y lograr tener una administración eficiente.

Justo Villafañe, catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, acota que la comunicación interna es “parte sustantiva de la comunicación de la empresa ya que es una función estratégica y, en consecuencia, a este tipo de comunicación se la debe gestionar a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la empresa. Se debe enfatizar que en el momento de evaluar la responsabilidad de la comunicación interna se debe concordar con el proyecto de comunicación global de la organización al que debe integrarse para ver si cumplió con los objetivos planteados.”¹⁴

Es importante destacar que la comunicación interna está determinada por la estrecha relación que existe entre el público objetivo que en este caso vendría a ser los miembros de la empresa y los colaboradores de todos los niveles, y el emisor de esa comunicación, que vendría a ser la misma organización.

No se debe olvidar que la gestión de comunicación interna es una tarea que requiere de la participación de todas las áreas de la empresa, principalmente, de la alta dirección, que juega un papel muy importante en el proceso que determinan

¹⁴ VILLAFANE Justo, Imagen Positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas, Editorial Pirámide, Madrid, 1998

los objetivos estratégicos de las organizaciones y que les permiten alcanzar el éxito deseado.

La principal función de la comunicación interna según Villafañe, es que “sea capaz de crear condiciones necesarias para apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa”¹⁵. Se puede decir que la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras áreas de la empresa. Sin embargo, el mismo autor sostiene que sólo trascenderá si la comunicación interna crece proporcionalmente a la importancia que la empresa conceda en su desarrollo y la competitividad capaz de generar en sus Recursos Humanos.

1.3.2.1 Principios de la Comunicación Interna

Villafañe, en su libro *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*, propone 5 principios básicos de la comunicación corporativa, los cuales van a ser detallados a continuación:¹⁶

- 1) Distinguir entre Comunicación e Información**, la comunicación es bidireccional y busca retroalimentación y la información es unidireccional.

¹⁵ VILLAFANE Justo, *Imagen Positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Editorial Pirámide, Madrid, 1998

¹⁶ Ídem

- 2) **Actitud proactiva de la alta dirección** es totalmente imprescindible para el éxito de cualquier plan de comunicación interna. La alta dirección deberá impulsar a la organización y así generar una cultura de comunicación.
- 3) **Proyectar la imagen intencional de la compañía a través de la comunicación interna** los miembros de la organización deberán impregnar, formal y conceptualmente, la comunicación en el interior de la empresa porque eso influencia en el entorno social.
- 4) **Garantizar la coherencia entre la comunicación interna y externa** para evitar dos efectos contrarios que eliminan la credibilidad y eficacia de la comunicación hacia todos sus públicos.
- 5) **Revalorizar la comunicación interna extendiéndola más allá del ámbito de la compañía** buscando llegar a la familia de los empleados y su círculo cercano; para esto la empresa deberá emplear material soporte atractivo que use los mismos códigos masivos fáciles de entender.

1.3.2.2 Objetivos de la Comunicación Interna

De igual manera, Villafañe plantea los siguientes objetivos de la comunicación interna:¹⁷

¹⁷ VILLAFañE Justo, Imagen Positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas, Editorial Pirámide, Madrid, 1998

a) **La implicación del personal:** *Motivación-satisfacción-implicación.*

Esta comunicación es un instrumento imprescindible para lograr la implicación del personal ya que la condición para que exista motivación es el conocimiento mínimo de la empresa y su sentido de acción. Este punto puede ser importante para la implementación de la norma porque dependerá de cual sea el nivel de compromiso de los miembros de la empresa para que este proceso sea más efectivo para la organización. La implementación requiere de tiempo a largo plazo, por lo que se debe lograr que todos los miembros se sientan involucrados y motivados con este proceso y trabajen para conseguir los objetivos planteados por la empresa para la norma ISO 9001:2000.

b) **La armonía de las acciones de la empresa:** Es un estado más

complejo donde lo más utilizado es la noción de coherencia. Mientras la acción es más coherente implica el conocimiento de los objetivos estratégicos y de los planes de acción la cual al ser armónica va a exigir una mayor circulación de información, el ascenso de la misma hacia la alta dirección de la empresa y un nuevo planteamiento por parte de ésta.

Como se mencionó antes, el proceso de puesta en ejecución de la norma es largo, por lo tanto, debe ser factible que en la empresa exista armonía de acciones para lograr que la alta dirección se encuentre estrechamente vinculada con las demás áreas y que el proceso se mantenga en armonía.

- c) **El cambio de actitudes:** Se puede afirmar que el vínculo del cambio es la comunicación y en especial la comunicación interna.

El proceso de puesta en ejecución del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000 es un cambio que incorpora nuevas tecnologías y proceso a la empresa, consecuentemente, lo óptimo es que se logre generar actitudes de cambios en cada uno de los públicos internos de las organizaciones para que el proceso sea efectivo.

- d) **La mejora de la productividad:** La comunicación interna puede mejorar la productividad en dos niveles diferentes:

- Mediante la transmisión de información operativa (instrucciones, procedimientos, normas, etc.)
- Sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa.

Durante la implementación, es importante que el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000, se deba realizar cambios

dentro de la organización que deben ser comunicados en forma permanente al personal de la empresa para que estén informados y sensibilizados de manera que permitan obtener rentabilidad para la empresa, que también será su beneficio.

- e) **Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica:** Identificando a los empleados con los objetivos de la compañía, interiorizando el sentido de pertenencia a la organización y compartiendo sus valores y cultura corporativa. Se debe enfatizar que todos los miembros de la organización tengan conocimiento de la norma, con esto se logrará que los miembros de la organización trabajen para conseguir los objetivos planteados por la organización con respecto a la ISO 9001:2000.

- f) **Proyectar una imagen positiva:** Que los empleados proyecten una imagen positiva o negativa de su empresa en sus círculos de influencia dependerá de la propia auto-imagen que ellos tengan, y ahí es donde la comunicación interna es decisiva.

1.3.2.3 Herramientas de Comunicación Interna

Los autores Adriana Amado Suárez y Carlos Castro Zuñeda, expresan que para que los mensajes que se dan en la comunicación interna sean efectivos debe cumplir con ciertas condiciones, que son:

- *Sencilla*: Toda comunicación a ser emitida dentro de la organización debe ser simple y concisa, con frases cortas, palabras sencillas y de fácil comprensión, evitando los tecnicismos y perífrasis de modo que el mensaje sea comprendido por todos.
- *Comprensible*: Empleo de gráficos e ilustraciones que ayuden a transmitir mejor los mensajes.
- *Pertinente*: La información que se trasmita debe ser relevante para que los perceptores no pierdan interés en los mensajes y así no desgastar el canal de comunicación.
- *Creíble*: El público interno es el más exigente debido a que son ellos los que pueden verificar la confiabilidad de los mensajes.
- *Adecuado al público*: Es necesario conocer adecuadamente el público en sus distintos niveles para saber cómo comunicar y qué canal de comunicación emplear.
- *Periódica*: Debe ser periódica porque va a tener mayor aceptación en los públicos internos¹⁸.

¹⁸ SÚAREZ, Amado Adriana y Zuñeda Castro Carlos, Comunicaciones Públicas, Editorial Temas Grupo Editorial, 1999

Los mismos autores determinaron una lista de herramientas de comunicación interna. En ésta se analizan si son de comunicación operativa o informativa, oral, escrita o audiovisual. La comunicación operativa es esencial ya que concentra y organiza el flujo de la información estructural de la empresa. Este tipo de comunicación suele ser producida por áreas técnicas o en forma exclusiva desde el departamento de personal. La comunicación informativa se encarga de comunicar los aspectos que hacen a la organización, su proyecto empresarial, su cultura corporativa y sus resultados.

El cuadro, de los autores Adriana Amado Suárez y Carlos Castro Zuñeda y modificado según nuestras necesidades, se muestra a continuación:

Ver página siguiente

Cuadro1.1: Herramientas Comunicación Interna

Herramienta	Descripción	Función		Soporte		
		Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual
Boletines	Son comunicados de producción y distribución interna. Son escritos, periódicos, de formato sencillo y estilo simple que trasmite información novedosa.	X	X		X	
Buzón de comunicación	Es un buzón donde los miembros de la organización ponen todo tipo de sugerencia para la organización. Debe instalarse en lugares claves con programas de iniciativas.	X			X	
Carteleras	La cartelera sirve para publicar información, la cual puede ser comunicados formales o informales. Esta se debe instalar en lugares estratégicos y bajo la supervisión de alguien que se encargue de actualizar la información.	X	X		X	X
Circulares y hojas informativas	Sirve para emitir información inmediata. Estos no son personalizados y tratan un único tema.	X	X		X	
Código de ética y comportamiento	Describe y detalla las normas de comportamiento esperados por la empresa. Cumplen doble función, la una de comunicar y la otra de controlar el cumplimiento, se puede transmitir tanto por canales formales como informales.	X	X	X	X	X
Comidas de trabajo	Puede ser desayuno o almuerzo corporativo para que se traten de una manera menos formal y relajado intercambio de opiniones e información. Es bueno para determinar el clima laboral y dar acercamientos de los miembros de la empresa.	X		X		
Correo Electrónico	Sirve para emitir información a través de medios electrónicos que permiten transmitir la información de forma más rápida y eficiente.	X	X	X	X	X
Evaluación de Desempeño	Esta herramienta está bajo la supervisión de los de RR.HH. Sin embargo esta permite comunicar a los empleados acerca de sus posibilidades en la empresa, lo que se espera de él, lo que se valora en su desempeño y lo que la empresa no admite.	X	X	X	X	

Herramienta	Descripción	Función		Soporte		
		Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual
Eventos Internos	Comprenden las reuniones anuales, encuentros deportivos y recreativos, convenciones, programas de intercambio. Son eventos motivadores y útiles para integración del personal.	X	X	X		
Informes a empleados	Es una breve descripción del reporte anual de la empresa. Debe ser didáctica y clara.	X	X		X	X
Línea Abierta	Cumple con la misma función de buzón de sugerencia pero es interactivo.		X	X		
Manual de Identidad	Este trasmite las normas de identidad de la empresa: vestimenta, normas gráficas, etc.		X		X	X
Memorandos	Es un medio tradicional para emitir información específica a una persona. Actualmente se lo realiza vía e-mail.	X	X		X	
Memoria Anual	Descripción de lo que hacen los empleados o momentos especiales de los mismos.	X			X	
Periódico Institucional	Sirve para transmitir novedades relacionadas con el personal o cuestiones de interés general. Debe tener una amplia libertad editorial. Se recomienda para empresas grandes.	X			X	
Programas de iniciativa y sugerencias	Apuntan a lograr una participación activa de los empleados. Requiere un alto compromiso de la alta dirección.		X	X	X	
Programa de becas	Busca hacer un plan de carrera para el empleado. Requiere un seguimiento del rendimiento laboral y académico del empleado.		X			
Programas de capacitación	Responde a necesidades operativas y de actualización del personal.		X			
Publicaciones Segmentadas	Puede ser cualquiera de las anteriores herramientas pero dirigidas a un público específico dentro de la empresa.	X			X	
Recorridos por las instalaciones	Consiste en un recorrido periódico de las instalaciones por parte de funcionarios de la empresa. Es una forma de generar un contacto directo con el personal.		X	X		

Herramienta	Descripción	Función		Soporte		
		Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual
Reuniones	Se pueden dar distintos tipos de reuniones con distintos objetivos y participantes y sirven para hablar de cosas específicas con objetivos definidos, deben estar preparados con anterioridad y debe generarse un informe de lo tratado con sus respectivas conclusiones (Acta de Reunión)	X	X	X	X	X
Videoconferencias	Son conferencia que emiten información a través de medios electrónicos los cuales son útiles para el personal. Es muy conveniente para empresas con numerosas filiales distribuidas en zonas alejadas entre sí.	X	X			X
Videos de capacitación	Son de suma utilidad para empresas con plantas o sucursales en lugares alejados o cuando se requiere unificar procedimientos en plazos cortos.	X	X			X
Videos Institucionales	Son video que describen a la empresa y sus procesos principales.	X				X

En conclusión, la comunicación interna puede ser un punto clave y esencial para que el proceso de puesta en ejecución del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2000 sea efectivo en la empresa.

Los objetivos de la comunicación interna, expuestos anteriormente, pueden ser muy necesarios y útiles en el momento que la empresa desee poner en práctica el sistema de gestión de calidad ya que éstos cumplen con las necesidades que tiene el sistema. Para su éxito la alta dirección debe estar comprometida y decididos al igual que todos los actores internos de la empresa. Para el sistema es importante que todos los actores internos conozcan del nuevo proyecto de la

empresa y que se identifiquen con él. No se debe olvidar que este proceso debe contar con una armonía en todas las acciones y decisiones que se realice dentro de la empresa. El sistema requiere que toda la información de la empresa esté integrada y que todos los actores estén interrelacionados. Finalmente, el sistema va a necesitar que los actores internos generen una actitud de cambio positivo y que colaboren con los cambios que el sistema de gestión de calidad trae consigo.

Como podemos observar los objetivos de la comunicación interna sí logran satisfacer las necesidades del sistema, sin embargo, para que esta comunicación sea eficiente los objetivos deben estar basados en los principios de la comunicación interna, además se deberá aplicar sus herramientas de acuerdo a la necesidad. De igual manera, se deberá trabajar los objetivos de comunicación interna con los objetivos que persigue el sistema de gestión de calidad para lograr que la comunicación se dirija a un mismo punto.

Las herramientas juegan en papel importante ya que son soporte esencial al momento de difundir y comunicar el sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2000 y de alguna manera estos permitirán la retroalimentación, acción de gran importancia para saber como se encuentra los empleados frente al proceso. Es por eso que en la propuesta, analizaremos y detallaremos cada uno de las herramientas antes mencionadas para definir su utilización y, sobre todo, su efectividad al momento de ser aplicadas.

Es importante destacar que para lograr la implementación de la norma se debe contar con el compromiso de todos los miembros de la organización, en especial de la alta gerencia, por lo tanto, hay que generar su implicación con el proceso y la empresa.

(Ver Anexo 1: Cuadro 1.2: Resumen de la Comunicación Interna)

1.4 Clasificación de Comunicación Interna

La comunicación interna se clasifica en: comunicación ascendente, descendente y horizontal; estos tres tipos de comunicación se deben emplear en todas las organizaciones puesto que son muy importantes para mantener una buena comunicación dentro de la organización. Es importante señalar que estos tres tipos de comunicación interna se relacionan entre sí y es necesario emplearlas a las tres.

1.4.1 Comunicación Descendente

La comunicación descendente es la que procede de la dirección superior y progresa hacia abajo. Esta comunicación sostiene que cada persona responsable de la empresa recibe parte de ella ya que ella es necesaria para el desarrollo de su trabajo. El profesor Justo Villafañe dice que la comunicación descendente debe narrar a todos los miembros de la organización la historia económica de la empresa y la historia colectiva-humana que la forma, como por ejemplo: las reglas de la empresa, aspectos socio-laborables, promociones, etc. La comunicación

descendente va a lograr cumplir el principal objetivo, que es el de implementar y fortalecer la cultura corporativa y reducir la incertidumbre al eliminar el rumor. Este objetivo va a ayudar a la organización a que se asegure que:¹⁹

- Todos los miembros de la organización conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.
- Lograr credibilidad y confianza de todos los miembros de la organización hacia la alta gerencia.
- Extender la idea de participación de los miembros de empresa al ver que la alta dirección da cabida para la comunicación.
- Agilizar los canales de transmisión de la información.
- Fortalecer los roles jerárquicos.
- Favorecer y hacer operativa la comunicación.

La comunicación descendente, como se puede señalar, es eficaz porque proporciona información detallada a los miembros de la organización con relación a lo que deben hacer, como lo deben realizar y los resultados que se esperan de ellos; dando información exacta, lo cual es beneficioso para la organización ya que previene los malos entendidos y las particulares interpretaciones.

¹⁹ VILLAFANE Justo, Imagen Positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas, Editorial Pirámide, Madrid, 1998

Esta comunicación permite el desarrollo del respeto y la consideración entre las personas porque genera confianza entre la alta dirección o altos medios con el personal. También, esta comunicación refuerza el alto mando jerárquico de las personas, pero los directivos han de tener precaución al recibir la información, de tratarla y traducirla adecuadamente para que cuando la transmitan a sus colaboradores sea accesible y entendible por éstos; se denomina a este proceso codificación de mensajes.

1.4.1.1 Herramientas de Comunicación Descendente

La comunicación descendente cuenta con las siguientes herramientas de comunicación que le permiten desarrollarse de una manera positiva para la empresa y que se resume en el siguiente cuadro, basado en el modelo que utilizan los autores Adriana Amado Suárez y Carlos Castro Zuñeda.

Cuadro 1.3: Herramientas Comunicación Descendente²⁰

Herramienta	Descripción	Función		Soporte		
		Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual
<i>Reuniones cortas de trabajo</i>	Da instrucciones a grupos e informar del desarrollo de objetivos y planes de trabajo para la semana.	X	X	X		

²⁰ Fuente Propia

Herramienta	Descripción	Función		Soporte		
		Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual
<i>Reuniones de formación y reciclaje</i>	Informa de nuevos métodos de trabajo, nuevos productos y su utilización, técnicas de gestión, clínica de ventas		X	X		
<i>Entrevistas personales</i>	Busca evaluar el desarrollo del personal y sus departamentos.	X	X	X		
<i>Manuales de procedimientos</i>	Contiene normas sobre las características de cada puesto de trabajo		X		X	X
<i>Cartas personales</i>	Busca informar sobre los objetivos laborales a realizar, recordatorios, resumen de reuniones		X		X	
<i>Publicaciones periódicas</i>	Tiene contenidos generales o temáticos de ciertos temas que todos los de la organización debe tener conocimiento periódico	X	X		X	
<i>Noticia o flashes informativos breves</i>	Contiene texto, rápidos y fáciles de transmitir, leer y comprender, de hechos de carácter general	X			X	
<i>Hojas informativas para mandos</i>	Ampliar la información emitida a través de breves noticias	X			X	
<i>Tablones de anuncios</i>	Ofrece información operativa y de servicios de utilidad para el desarrollo del trabajo de los usuarios		X		X	X

1.4.1.2 Barreras para la comunicación descendente.

Cuando en la organización existe un estilo de dirección imperativo, la comunicación va a tender a ser escueta ya que los empleados no van a tener la suficiente confianza con sus superiores. Si el estilo de dirección es participativo, la

comunicación va a ser buena ya que los empleados van a tener la suficiente confianza y el superior va a compartir ampliamente la información con su equipo.

Otra de las barreras para que se desarrolle esta comunicación es el tamaño de la empresa, mientras más grande sus organigramas contemplan más niveles, la comunicación se hace más difícil ya que la empresa está dispersa y hace que la comunicación se distorsione y pierda efectividad.

Debido a que la alta gerencia ejerce un papel muy importante para el proceso de puesta en ejecución del Sistema de Gestión de Calidad bajo las normas ISO 9001:2000, debe ser necesario que se emplee este tipo de comunicación y sus herramientas con el fin de que toda la organización se mantenga comunicado de cada paso que da la alta gerencia.

1.4.2 Comunicación Ascendente

En la clase magistral de Gustavo Cusot, profesor de Públicos Internos de la Universidad de las Américas, se mencionó que la comunicación ascendente es la comunicación que circula desde la base de los colaboradores hacia la alta dirección. Su principal objetivo es hacer conocer las opiniones del personal y lo que ocurre en entorno de la empresa. Como resultado, esta comunicación va a favorecer el diálogo social dentro de la empresa.

Gary Kreps, dice que la comunicación ascendente cumple con los siguientes objetivos para la empresa: ²¹

- Proporcionar a los directivos retroalimentación que necesitan para tomar decisiones, a la hora de dirigir la organización sobre acontecimientos diarios que se producen en la empresa bajo la responsabilidad del subordinado.
- Medir la efectividad de la comunicación descendente ya que es una fuente primaria de retroalimentación para la alta dirección.
- Estimular la participación y el compromiso de los empleados y de ese modo identifica la cultura corporativa.

Gracias a la comunicación ascendente la empresa se favorece en los siguientes aspectos:

- **Logra que el personal se sienta protagonista** de la actividades empresariales al igual que de los objetivos estratégicos.
- **Logra que se afloren energías y potencialidades ocultas del personal.**
- **Logra el máximo aprovechamientos de ideas del personal con respecto a** las actividades de la empresa

²¹ KREPS Gary, Comunicación Organizacional, teoría y práctica, New York, 1990.

- **Estimula el consenso ya que genera participación** entre todos los públicos buscando las mejores soluciones para el bien común.
- **Favorece el autoanálisis y la reflexión.**

Se puede decir que esta comunicación es conveniente porque permite conocer con precisión y prontitud lo que ocurre en relación a la empresa y sus procesos, así como múltiples variables que se producen dentro de los diferentes públicos incluyendo clientes, y consumidores.

La comunicación ascendente promueve la participación y aportación de las ideas del personal. Los colaboradores son un punto clave para mejorar los procesos de producción y el ambiente de trabajo, además son ellos quienes dan las mejores ideas de mejora a lo antes mencionado. Por lo tanto, se debe escuchar estas mejoras de calidad, y así los empleados van a tener la sensación cierta de que son tenidos en cuenta y eso ayuda a generar más sentido de pertenencia.

1.4.2.1 Herramientas de la Comunicación Ascendente.

Para que la comunicación ascendente se pueda desarrollar de manera efectiva en la empresa se cuenta con las siguientes herramientas de comunicación, que constan en resumen en el siguiente cuadro, basado en el modelo que utilizan los autores Adriana Amado Suárez y Carlos Castro Zuñeda:

Cuadro 1.4: Herramientas Comunicación Ascendente²²

Herramienta	Descripción	Función		Soporte		
		Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual
<i>Entrevistas Personales</i>	El personal se reúne con su jefe superior para dialogar acerca de sus actividades de trabajo	X	X	X		
<i>Círculos de Calidad</i>	Reuniones con personas de distintos departamentos con el fin de buscar mejoras para el desarrollo de los procesos de actividades		X	X		
<i>Encuestas</i>	Da la oportunidad a las personas para que se expresen libremente en diferentes temas	X	X		X	
<i>Sistemas de sugerencias</i>	Busca la participación de todos los miembros de la organización ya que busca que cada uno de ellos emita sugerencias para el bien de la empresa	X		X	X	
<i>Teléfono de servicios</i>	Tienen como fin que los miembros de la organización puedan acceder a un conjunto de informaciones relativas a la empresa.	X	X	X		

Para que estas herramientas sean efectivas en la empresa es necesario que se fomente que el diálogo superior-personal sea algo habitual y riguroso, de tal manera que la comunicación en el seno de la empresa haya alcanzado su punto de unión en términos actitudinales entre lo que se dice y lo que se hace.

1.4.2.2 Barreras para la comunicación ascendente.

Las barreras que se mencionaron en la comunicación descendente también influyen para este tipo de comunicación, a los que se suma las siguientes:

²² Fuente Propia

- La más fuerte es cuando **los jefes no cuentan con el hábito de escuchar a su equipo** o no cuentan con el tiempo para escucharlos, como resultado, el equipo tendrá dificultad de transmitir la información requerida.
- Cuando **el equipo tiene la percepción de que el jefe ya debe tener conocimiento de la información que esta en sus manos** o muchas veces pueden considerar que la información que tiene no es muy importante para sus jefes.
- **La información que tienen les puede perjudicar directamente a ellos.**
- Cuando el **clima laboral es conflictivo** o los departamentos se encuentran dispersos o los organigramas no están bien definidos y el personal no sabe de quien depende.
- Muchas veces **los superiores son poco receptivos ante la retroalimentación** de los empleados, y reaccionan de manera negativa con los mismos.

La comunicación ascendente es importante para el proceso de puesta en ejecución del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000 porque al emplear un buen diálogo entre superior-equipo se puede desarrollar habilidades específicas en las personas que lo practican y contribuir con aspectos positivos para el desarrollo de la empresa y que el proceso se lleve eficientemente.

En el Sistema de Gestión de Calidad esto es importante puesto que al tener una administración enfocada en proceso va a ser necesario que los jefes estén al tanto de lo que pasa en cada uno de los procesos, por lo tanto, se recomienda fomentar y aplicar esta comunicación. Es importante destacar que no se debe realizar una comunicación lenta y complicada sino más bien una comunicación fluida que busca la interrelación.

1.4.3 Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal es la comunicación que se da entre las personas y los diferentes departamentos de la empresa, que están al mismo nivel jerárquico, este concepto se determinó en la clase magistral de Gustavo Cusot, profesor de públicos internos de la Universidad de las Américas. Esta comunicación es espontánea y busca la posibilidad de coordinación entre las personas y las actividades de la organización.

En la comunicación horizontal el emisor va a adquirir la naturaleza de pedagogo, ya que este tipo de comunicación se va a fundamentar en dos aspectos. El primer aspecto es el conocimiento de los procedimientos y procesos tanto de gestión como productivos o de servicios por parte de los actores y proveedores internos. El otro aspecto es el aprendizaje de técnicas que favorezcan la comunicación interpersonal.

Entonces será necesario que la divulgación de información de normas y procedimientos de régimen interno y externo sean exhaustivas y de forma didáctica y lo más atractivas posibles. También será necesario que se prepare al personal, en técnicas y habilidades comunicativas; es conveniente impartir cursos, especialmente a los niveles de mando, sobre dinámicas de grupo, trabajo en equipo, etc.

Villafañe afirma que la comunicación horizontal tiene como objetivo lo siguiente:

- Favorecer la comunicación entre las personas y los distintos departamentos de la empresa.
- Buscar que se facilite la información y la ayuda en general en los intercambios interdepartamentales para que se agilicen los procesos.
- Una participación proactiva entre departamentos para hacer posible el proyecto de empresa.
- Lograr que se incremente la cohesión de los públicos internos, se desarrolle una cultura corporativa favorable para la empresa.²³

La comunicación horizontal la llamamos eficaz porque esta comunicación es capaz de generar un espíritu de cooperación, además de que logra crear un ambiente de trabajo en común, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno de

²³ VILLAFANE, Justo, Imagen Positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas, Editorial Pirámide, Madrid, 1998

los departamentos de la empresa. Gracias a esta comunicación se puede eliminar los falsos rumores y los malos entendidos, eliminando la presión al aclararse las situaciones.

1.4.3.1 Herramientas de la Comunicación Horizontal.

Este tipo de comunicación se la debe emplear a través de las siguientes herramientas de comunicación, para lo cual emplearemos el modelo que usan, Adriana Amado Suárez y Carlos Castro Zuñeda.

Cuadro 1.5: Herramientas de la Comunicación Horizontal²⁴

Herramienta	Descripción	Función		Soporte		
		Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual
<i>Reuniones de trabajo entre departamentos</i>	Buscan rapidez en las decisiones y en los métodos de trabajo		X	X		
<i>Informes</i>	Contienen información necesaria para el departamento que lo necesite.		X		X	
<i>Comunicados varios</i>	Como cartas internas entre departamentos, notas de recordatorio de plazos de ejecución en las carteleras	X	X		X	
<i>Sesiones informativas</i>	Reuniones diseñadas para presentar alguna información de retorno	X	X	X		

²⁴ Fuente Propia

1.4.3.2 Barreras para la comunicación horizontal

En este tipo de comunicación se puede decir que las principales barreras son:

- Que los **departamentos le dan mucha importancia a su departamento** minimizando la importancia de las otras áreas y sus miembros.
- **Lenguaje técnico**

La comunicación horizontal va a ser de gran ayuda ante el proceso de puesta en ejecución del Sistema de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000 porque va a lograr que exista comunicación entre departamentos que permitirá que entre éstos se mantengan informados de sus procesos y agilicen las decisiones. Esta comunicación, también logrará que los miembros de cada uno de los departamentos generen estrechas relaciones para que interactúen de una manera positiva; a la vez esta comunicación permitirá fomentar el trabajo en equipo.

Posteriormente, la propuesta se basará en los tres tipos de comunicación para generar estrategias de comunicación interna. Estos criterios ayudarán a determinar las herramientas de comunicación que se deberán emplear para el proceso de puesta en ejecución del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000.

(Anexo 2: Cuadro 1.6: Cuadro de Resumen de clasificación de la Com. Interna)

1.5 Cultura Corporativa

La cultura corporativa va a jugar un papel muy importante para esta propuesta debido a que, para la puesta en ejecución de la norma ISO 9001:2000 debe ser necesario que todos los miembros de la organización tengan una cultura corporativa homogénea, con esto, el proceso de implementación de la ISO 9001:2000 va a ser más fácil, por lo tanto, los resultados pueden llegar a ser mejores.

Los autores Charles Handy²⁵ y Roger Harrison²⁶ sostienen que la cultura es “una suerte de ideología corporativa que se expresa a partir del modo en que cada organización gestiona un conjunto amplio de factores que pueden ser agrupados en cuatro variables generales:

- Sus formas de pensamiento y aprendizaje
- Las relaciones de poder dentro de la organización
- Las formas de influencia y cambio
- Los instrumentos de motivación y recompensa”.

Entonces, se puede decir que la cultura corporativa es la construcción social de la identidad de la organización, gracias a que los miembros de la organización construyen significados, siempre y cuando lo que construyan lo asuman, dándole sentido particular a los hechos que definen esta identidad.

²⁵ HANDY Charles, Entendiendo a las Organizaciones, Peguen books, 1993.

²⁶ HARRISON, Roger, Cómo describir su organización, 1972.

Como resultado, se puede decir que la cultura corporativa es un instrumento que usan los miembros de la organización para dar y encontrar un sentido a las actividades que desarrollan en su trabajo diario.

1.5.1 Componentes de la Cultura Corporativa.

Villafañe, después de un análisis psicosocial, determina que existen tres componentes básicos de la cultura corporativa, estos componentes son de gran importancia ya que éstos van a manifestar lo que genuinamente es la cultura de la organización; éstos son:²⁷

- 1) La identidad Corporativa (lo que somos)
- 2) El sistema de valores compartidos (lo que pensamos)
- 3) La unidad estratégica (lo que hacemos)

Estos tres componentes se encuentran estrechamente vinculados y son fundamentales para construir la cultura corporativa de la empresa. Los que cuentan con indicadores que permiten la elaboración de la misma, los más relevantes y que deben identificarse son:

- Historia de la organización
- Estructura y organización interna

²⁷ VILLAFANE Justo, La gestión profesional de la imagen corporativa, Editorial Pirámide, Madrid, 1999.

- Relaciones jerárquicas y gestoras
- Grado de cohesión y configuración corporativa
- Comunicación interna
- Disposición espacial
- Ubicación geográfica
- Imagen externa y proyección social.

En la propuesta, se pedirá que se analice los componentes de la cultura corporativa de la organización que se quiera aplicar, ya que para realizar estrategias de comunicación interna con referencia a la cultura corporativa será necesario que se identifique estos componentes.

1.5.2 Niveles de la Cultura Corporativa

En la cultura corporativa existen varios niveles o estados debido a las manifestaciones que se dan dependiendo de los estados de conciencia, preconciencia y el inconsciente humano. Los niveles de la cultura corporativa son tres:²⁸

- 1) **Comportamientos Explícitos:** Este nivel es el más superficial de todos ya que se encuentra en la conciencia humana y se puede acceder fácilmente. Los comportamientos explícitos que más se pueden destacar son: el

²⁸ VILLAFANE Justo, La gestión profesional de la imagen corporativa, Editorial Pirámide, Madrid, 1999.

entorno físico, la tecnología, los resultados empresariales, las normas escritas y la conducta verbal y no verbal.

- 2) **Valores:** Este nivel se encuentra en la preconciencia humana y se supone son los comportamientos, confrontables solo por consenso, los cuales se pueden descifrar con actitudes de observación reflexiva y analítica. Los valores que más se puede destacar son: las pautas de acción validadas dentro de la organización y las normas consuetudinarias.

- 3) **Presunciones Básicas:** Este nivel es el más difícil de llegar puesto que se encuentra en el inconsciente humano y al hablar de empresas se encuentra en el inconsciente corporativo. Las presunciones básicas son invisibles, inconscientes y difíciles de cambiar porque su naturaleza las impide. Las que se pueden destacar son la relación con el entorno, la naturaleza que tiene la realidad, el tiempo y el espacio para los miembros de la organización, la naturaleza del género humano y la naturaleza de las relaciones humanas y el poder en la organización.

Es necesario enfatizar que se deben identificar estos tres niveles de cultura corporativa para saber cómo se encuentra la empresa y sus actores, con esto se logrará tener una referencia para dar los lineamientos correctos para que el proceso de puesta en ejecución de la norma ISO 9001:2000 llegue a ser eficiente.

1.5.3 Variables de la Cultura Corporativa

Cuadro 1.7: Variables de la Cultura Corporativa

VARIABLES CULTURALES	
<p>Las variables culturales son las características que permiten definir, identificar y clasificar una cultura corporativa</p>	<p>Ideología de la Organización: Conjunto de valores axiológicos que explican el comportamiento de la empresa tanto interna como externa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valores supra- culturales - Formas de pensamiento y aprendizaje - Relaciones de influencia y poder - Instrumentos de motivación y recompensa.
	<p>Orientación Estratégicas de la Organización: Factores estratégicos que individualizan culturalmente una empresa con otra.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientación hacia el cliente. - Orientación hacia las personas - Orientación hacia los resultados - Orientación hacia la innovación. - Orientación hacia los costes - Orientación hacia la empresa - Orientación hacia al tecnología
	<p>Dinámica Cultural: Factores dinámicos que determinan el desarrollo de la cultura en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Densidad Cultural - Cohesión Cultural - Relación con el entorno - Singularidad Cultural

1.5.4 Funciones de la Cultura Corporativa.

Como resultado de la investigación de la propuesta de varios autores, concluimos que la cultura corporativa cumple con cuatro funciones básicas que ayudan en la gestión global de las empresas.

- **La primera función es la adaptación**, que se refiere a la construcción de la identidad corporativa la cual hace hincapié en la misión, (que es lo que es la organización); la visión, (que es lo que la organización quiere alcanzar en largo plazo); los valores corporativos, (son la razón de ser de la organización) y la filosofía, que es la política orientada de la empresa hacia los diferentes públicos con las que se relacione la empresa. El fin de esta función es lograr el consenso sobre la misión de la empresa y los procedimientos que se deben llevar a cabo para que pase de ser una declaración a un comportamiento colectivo. Para esta propuesta esta función es importante ya que gracias a ella se podrá buscar el consenso de adaptar a la organización con respecto a la norma ISO 9001:2000.
- **La segunda función es la cohesión**, que es la acción y efecto de que las personas se reúnan entre sí, para la cuál en primera instancia se debe identificar a los miembros de la organización portadores del símbolo indeleble que confiere un sentido de pertenencia. El sentido de pertenencia es la manifestación más genuina de la cultura corporativa a la cual se le puede llamar orgullo corporativo. Como segundo, se debe analizar la capacidad de legitimación del poder y la influencia interna que tiene la cultura. La cultura regula las relaciones de poder ya que la representación simbólica del poder será la diferencia cultural. Finalmente, determinará las formas de aprendizaje más eficaces para sus miembros, por ejemplo, si es una empresa con orientación de tarea buscará que los miembros de la

organización se auto formen, trabajen en equipo, etc. Esta función puede llegar a ser determinante para el proceso de ejecución de la norma ya que será ésta la que genere un sentido de pertenencia en los empleados y la que busque que las personas se sientan parte de la organización y del proyecto y no lo vean como una imposición o actividad innecesaria. Además, se debe establecer qué tipo de orientación tiene la empresa en su forma de aprendizaje ya que la norma ISO 9001:2000 trae muchos cambios los cuales necesitan de mucha capacitación.

- ***La tercera función es la de favorecer la implicación de los miembros de la organización con respecto al proyecto de la empresa***, para lo cual se debe aflorar todas las potencialidades de los miembros de la organización y encauzarlas en la misma dirección del proyecto de la empresa. El autor, Thevenet²⁹ afirma que “la implicación es una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y el individuo.”

La última función se refiere a que la cultura corporativa es determinante en el clima interno ya que contribuye a crear un consenso generalizado en la organización con respecto al desempeño de tareas profesionales siempre que sea utilizado como mecanismo de autorregulación.

²⁹ THEVENET M, Auditoria de la cultura empresarial, Díaz de Santos, 1992.

Con referencia al proceso de puesta en ejecución del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000, debemos enfatizar **que los actores internos** de la organización deben sentirse implicados con el mismo, de otra manera el proceso tendría muchos problemas para ejecutarse, e incluso podría fracasar.

Se puede concluir que para el proceso de puesta en ejecución del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000 se deberá contar con una cultura corporativa fuerte y funcional y que los actores internos de la organización la conozcan y se identifiquen con ésta en su totalidad.

La empresa necesita de una cultura corporativa fuerte y funcional porque ésta va a ser la que convierta a este sistema en una fortaleza de la empresa, también logrará que una crisis se convierta en una oportunidad y no una debilidad que afecte a la organización. Esta cultura permitirá que la empresa tenga sus valores claramente definidos y ampliamente difundidos, que se rijan a la conducta de los miembros de la organización, también permitirá que la organización alcance su misión y cumpla con sus metas; que mantenga motivados y comprometa a sus actores internos en todas las acciones de la empresa, finalmente esta cultura será clave para fomentar la integración de los actores internos y es capaz de generar un ambiente sano de trabajo.

La cultura corporativa puede ser un punto clave, para lograr que los actores internos acepten nuevos cambios y que tengan una actitud positiva ante el mismo. Para el proceso de puesta en ejecución es muy importante el cambio de actitudes y aceptación al cambio ya que el mismo demanda mucho cambios tanto tecnológicos como empresariales, por lo tanto, si los actores internos aceptan el nuevo proyecto de la empresa y sus objetivos estratégicos, cuando se inicie el proceso va a ser más fácil su implementación.

Se debe enfatizar que la cultura corporativa es importante para este proceso, por lo tanto, se le debe dar seguimiento e incluso se debe invertir para que todos los miembros de la organización la adopten y generen una nueva cultura corporativa con referencia al nuevo sistema de gestión de calidad

(Anexo 3 Cuadro 1.8: Resumen de la Cultura Corporativa)

1.6 Gestión Estratégica de la Comunicación

El autor Javier Garrido, nos dice que durante buena parte del siglo XX la gestión de la comunicación quedó rezagada a labores de prensa, consecuentemente, reducida a la gestión en casos de eventualidades o crisis³⁰. Sin embargo, hoy en día las empresas se han dado cuenta de lo importante que es tener una gestión estratégica de comunicación dentro de sus empresas que maneje tanto la comunicación interna como la externa.

³⁰ GARRIDO, Javier Francisco, Comunicación Estratégica, Editorial Gestión 2000, Barcelona

Al buscar el significado de la palabra gestión encontramos que viene del latín *gestio onis* que quiere decir acción y efecto de administrar un concepto³¹. A gestión también la podemos definir como conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos³².

Con el concepto de gestión nace el significado de gestión estratégica. Para el autor Jesús Beltrán,³³ gestión estratégica es: el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente.

Entonces, se puede decir que, la gestión estratégica es un proceso capaz de generar estrategias para que las empresas sepan qué hacer y cómo hacerlo y así, alcanzar sus objetivos estratégicos de una manera efectiva.

Con referencia a la gestión estratégica de la comunicación se sostiene que es un proceso generador de estrategias de comunicación que permiten el desarrollo de la comunicación interna y externa de una organización. Es importante destacar que la gestión estratégica de comunicación esta intrínsecamente relacionada con el plan estratégico de la empresa y es un punto de ayuda para alcanzar los objetivos estratégicos de la misma.

³¹ Varios, Pequeño Larousse, Ediciones Larousse, París.

³² BELTRÁN Jaramillo Jesús Mauricio, Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad, Editorial 3R Editores. 1999.

³³ <http://www.revista-mm.com/rev31/gestion.htm>

1.6.1 Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación es el marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño a largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa³⁴. Esta estrategia buscará organizar y agrupar las energías y potencialidades de las personas consideradas como recurso vital de la organización para orientarles hacia metas comunes.

El autor Javier Garrido, en su libro *Comunicación Estratégica*, define tres perspectivas de estrategias de comunicación:³⁵

- ***La Perspectiva General*** sostiene que la estrategia de comunicación debe estar en función de las estrategias corporativas de la empresa.

Entonces, esta perspectiva general buscará realizar estrategias de comunicación basados en el plan estratégico de la organización y reforzadas con el recurso que cuenta en ese momento la empresa.

- ***La Perspectiva Clásica*** permite analizar los elementos atomizados a nivel de la conceptualización estratégica con la definición estructural de la empresa.

³⁴ GARRIDO, Javier Francisco, *Comunicación Estratégica*, Editorial Gestión 2000, Barcelona.

³⁵ Ídem.

Por lo tanto, se sostiene que en esta perspectiva, la estrategia de comunicación se refleja con las normativas y funciones de una empresa que van a ser las guía de cómo y por dónde debe ir la estrategia de comunicación para la empresa.

- ***La Perspectiva Integrada***, la cuál de un modo integrado emplea la fuerza vital de unión y proyección para integrar el proyecto de la empresa, el proyecto del tiempo con todos los recursos de la empresa y así genera una estrategia de comunicación global.

Esta perspectiva busca que la estrategia de comunicación integre todos los recursos, el proyecto de empresa y sus objetivos estratégicos con un análisis de situación de entorno con opción a variables, lo cuál permitirá obtener una ejecución eficiente y unificadora de los recursos de la empresa.

Para fines de esta tesis, la mejor perspectiva para crear estrategias de comunicación es la perspectiva integrada ya que es la que después de un análisis de entorno emite varias variables las cuales permitirán crear una estrategia de comunicación que integra el proyecto de empresa, el plan estratégico y los recursos de la empresa, como resultado, la estrategia de comunicación logrará los fines buscados por la empresa.

En conclusión se puede decir que la estrategia de comunicación debe ser diseñada de una manera integral (perspectiva integrada) de tal manera que sea un

marco ordenador capaz de integrar los recursos de la empresa, el proyecto de empresa y su planificación estratégica con una planificación y dirección a largo plazo para que se pueda conseguir los objetivos de la empresa.

1.6.2 Componentes de La Concepción Estratégica

Cuadro 1.9: Componentes de La Concepción Estratégica

Componentes de la concepción estratégicas, los cuales van a ayudar a comprender la naturaleza de un concepto de estrategia de comunicación.	- La estrategia de comunicación es una directriz teórica con una referencia práctica.
	- La estrategia de comunicación tiene un carácter normativo y unificador.
	- La estrategia de comunicación tiene una naturaleza de largo plazo que desarrolla la imagen de la empresa.
	- En la estrategia de comunicación se definirá responsabilidades y propósitos a todo nivel.

Fuente propia

1.6.3 Gestión Estratégica de Comunicación Interna

La gestión estratégica de la comunicación interna debe estar integrada con la gestión de la empresa y debe estar siempre dirigida a cumplir con los objetivos de la organización.

Se debe destacar que esta gestión siempre va a variar dependiendo del tipo de organización en que se vaya a implementar; sin embargo, la esencia será la misma para todas las empresas.

La gestión estratégica de comunicación interna tiene tres etapas, las cuales según el catedrático Justo Villafañe, son las siguientes:

1. Diagnóstico de la comunicación interna de la organización
2. Diseño del Plan de Comunicación Interna
3. Ejecución y Seguimiento del Plan de Comunicación Interna³⁶

1.6.3.1 Diagnóstico de la Comunicación Interna

El diagnóstico es la evaluación del estado de la comunicación dentro de la organización. Villafañe sostiene que este diagnóstico debe seguir una doble dirección:³⁷

1. Evaluación de la práctica comunicativa en la organización la cual puede hacerse de diversas maneras. Una de ellas puede ser realizando una auditoria de comunicación interna, en la cual se puede analizar el clima interno, también se puede analizar los canales de comunicación internos, respecto a la efectividad de la organización

2. Identificación de las necesidades actuales de comunicación interna. Se propone instrumentos que serán claves para diagnosticar la comunicación interna, para nosotras el más importante y aplicable al proyecto es el instrumento que

³⁶ VILLAFANE Justo, La gestión profesional de la imagen corporativa, Editorial Pirámide, Madrid, 1999

³⁷ Ídem

permite establecer las prioridades funcionales de la comunicación interna. Este proceso analiza las insuficiencias en los procesos productivos de la organización que pueden ser paliadas a través de un incremento de la información.

1.6.3.2 Diseño del Plan de Comunicación Interna

El diseño del Plan de comunicación interna debe cumplir con tres tareas:

1. Definir los objetivos de comunicación interna es la primera acción que se debe desarrollar. Para esto se puede elaborar un mapa de objetivos los cuales deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Para Justo Villafañe, existen dos grandes categorías que deben responder a los objetivos.

- Las relaciones con el desempeño, que deben basarse en emitir información a los miembros de la organización
- Los relacionados con la cultura corporativa, estos deben ser netamente prácticos en el plan de comunicación interna.³⁸

Es importante determinar que, para definir los objetivos de comunicación interna es necesario identificar las áreas que van a ser implicadas en el plan de comunicación interna para saber cómo se debe orientar las estrategias de comunicación.

³⁸ VILLAFANE Justo, La gestión profesional de la imagen corporativa, Editorial Pirámide, Madrid, 1999

2. Determinar un modo de gestión de los recursos disponibles para la implementación del plan capaz de nombrar los recursos tanto económicos como humanos. Esta gestión deberá responder a dos parámetros básicos: cumplir con las necesidades de la empresa en materias de comunicación interna y la jerarquía de los objetivos desde el punto de vista estratégico.

En esta tarea es necesario especificar un calendario de actividades con su respectivo presupuesto, esto nos ayudará a generar credibilidad ante la alta dirección y nos ayudará con la futura implementación del plan.

3. Elaborar programas de comunicación por objetivos y públicos, con su respectivo mensaje por públicos. Para cumplir esta tarea se debe tomar en cuenta estos 5 factores:

- Una instancia corporativa responsable de la acción comunicativa
- Esquematización de la acción de comunicación y de su desarrollo.
- Instrumento necesario para su ejecución
- Público objetivo al que va dirigida
- El costo económico de la acción y el presupuesto corporativo del que ésta depende. ³⁹

³⁹ VILLAFANE, Justo, La Gestión profesional de la imagen corporativa, Edición Pirámide, Madrid 1999.

1.6.3.3 Ejecución y Seguimiento del Plan de Comunicación

Interna

La ejecución del plan de comunicación interna es el último paso, el cual implica dos tareas:

1. Implementación del plan de comunicación interna, la cual requiere como parte primordial la difusión interna del mismo. Para que esta difusión sea eficaz se debe realizar una constante retroalimentación, esto permitirá detectar amenazas y barreras internas. Además, se deberá elaborar material informativo sobre dimensiones y características del plan de acción de comunicación interna.

Después de la difusión del plan se pasará a la etapa clave que es la implementación del plan, para lo cual se debe elaborar una guía para la acción que esquematice todo el proceso.

2. Control de resultados y seguimiento del plan, para la evaluación y el control de resultados del plan es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Identificación de problemas para que se puedan aplicar medidas correctivas de inmediato.
- Analizar el grado que se cumplió los objetivos del plan de comunicación interna.

- Evaluar la opinión de las personas a las que fue dirigido el plan de comunicación interna, esto va a ser muy importante ya que va a demostrar la eficacia del plan de comunicación, además, de enseñarnos el clima interno de la propia organización.

Al momento que una empresa desee poner en práctica el Sistema de Gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2000 deberá considerar realizar una gestión estratégica de comunicación interna. Esta gestión va a desarrollar estrategias de acuerdo con las necesidades que la empresa tenga con referencia al Sistema de Gestión de Calidad. Además, de que será de gran apoyo para que el proceso de ejecución del sistema sea más fácil y adaptable para la organización. No se debe olvidar que esta gestión cuenta con indicadores que permitirán evaluar las acciones de la gestión de comunicación permitiendo la continua mejora del mismo. Finalmente, se puede decir que al tener un correcto manejo estratégico y planificado de la gestión de comunicación interna se generará nuevos conceptos y lineamientos para el proceso de puesta en práctica del Sistema de Gestión de Calidad dentro de la organización, lo cual ayudará a que este sistema sea eficaz.

La gestión de comunicación interna será empleada en la propuesta ya que se considera que es guía para el desarrollo de estrategias de comunicación interna para la puesta en ejecución del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000.

(Ver Anexo 4: Cuadro 1.10: Resumen Gestión Estratégico de Comunicación)

1.6.4 Indicadores de Gestión de la Comunicación Interna

Toda gestión debe ser evaluada para determinar si se consiguió cumplir con los objetivos planteados, por lo tanto, medir y evaluar será un punto muy importante para generar una retroalimentación que permita analizar los puntos en los que pueda mejorar.

Antes de pasar a los indicadores debemos considerar el área de resultados. Los resultados no se obtienen con la realización de una sola actividad sino es el fruto de varias actividades o acciones, por lo tanto, en las empresas se han creado áreas de resultados. Con referencia a comunicación interna, René Arboleda, propone las áreas de resultados de la comunicación interna, las cuales son las siguientes:

Cuadro 1.11: Área de resultados de Comunicación Interna⁴⁰

ÁREA DE RESULTADOS	ACTIVIDADES
Cultura Corporativa	Comunicar el plan de comunicación interna
	Comunicar el programa sistemas de gestión de calidad
	Comunicar las políticas generales
	Comunicar la cultura corporativa
Opinión pública interna	Coordinar el análisis del clima laboral
	Diseñar encuestas de opinión interna

⁴⁰ ARBOLEDA René, Indicadores de medida aplicados a la Gestión de Relaciones Públicas, Editorial AENOR, 2004.

ÁREA DE RESULTADOS	ACTIVIDADES
Integración Laboral	Diseñar panel informativo interno y líneas internas de comunicación
	Diseñar el boletín informativo
	Implementar el sistema de sugerencias
Eventos Internos Corporativos	Organizar reuniones y conferencias
	Gestionar la base de datos de aniversarios y otras celebraciones

Fuente René Arboleda

Después de haber identificado el área de resultados para la comunicación interna, se va a dar paso para hablar de indicadores.

Los indicadores son mediciones utilizadas para determinar la situación de un mercado o de una economía⁴¹; por ejemplo: el índice de precios al consumo, gastos de inversión, entre otros.

Para hablar de indicadores, es necesario que también se emita el concepto de ratio. Ratio es cualquier relación que pueda ser usada para calificar o determinar la situación financiera de una empresa. También se le considera al número que relaciona dos cosas⁴².

Entonces, los indicadores, en referencia a comunicación, son las medidas que nos ayudan a determinar la situación en que se encuentra la empresa con referencia a su comunicación tanto interna como externa. El ratio, en cambio va a

⁴¹ VARIOS, Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Océano, Barcelona.

⁴² ARBOLEDA René, Indicadores de medida aplicados a la Gestión de Relaciones Públicas, Editorial AENOR, 2004.

ser el que permita determinar o calificar la situación comunicacional de la empresa.

Una vez que se emitió los principales conceptos, se puede conocer más a fondo los indicadores para la gestión de comunicación interna, los cuales serán fundamentales en la propuesta debido a que éstos van a ayudar en el momento en que se quiera medir la gestión de comunicación interna.

1.6.4.1 Estructura de Indicadores en la Gestión de Comunicación Interna

El mismo autor señala que, para elaborar la estructura de los indicadores uno se puede basar en estas cinco características, que las vamos a detallar a continuación.

1. **Ratios de Gestión:** Cuando se debe medir intangibles como la motivación de personal o comunicación verbal, se debe emplear los ratios de gestión. Según el autor, los ratios de gestión son el resultado de la comparación de dos cifras significativas. Entonces, será de gran importancia interpretar el ratio para luego expresarlo en una relación numérica; los ratios se obtienen de la división de un número por otro. Por ejemplo:

$$\frac{\text{Número de Clientes Satisfechos}}{\text{Número de Clientes Totales}} = \text{Porcentaje de Clientes Satisfechos}$$

2. **Consumo de recursos:** Hoy en día se está midiendo las acciones a través de la eficiencia según la disminución de los recursos. Se afirma que en la práctica de Comunicación Corporativa se puede encontrar áreas relacionados con la productividad.

(Ver Anexo 5: Cuadro 1.12: Medición de Recursos en la Gestión de Relaciones Públicas)

3. **Presupuestos, programas, planes:** Los presupuestos, programas o planes son indicadores, ya que bastará con la comparación de los resultados reales con los presupuestados, programados o planificados y medir su desviación positiva o negativa.

(Ver Anexo 6: Cuadro 1.11: Indicadores a través de Presupuestos, Planes y Programas)

4. **Indicadores de Eficiencia:** Se refiere a las mediciones de carácter negativo, como errores, defectos, quejas o retrasos. Estos miden a partir de la comprobación de aspectos como el incumplimiento de metas y objetivos o simplemente, la falta de calidad, tienen como fin comenzar a reducir los niveles de ineficiencia hasta alcanzar el estándar deseado.

(Ver Anexo 7: Cuadro 1.13 Indicadores de Eficiencia en la Gestión de Comunicación Corporativa)

5. **Encuestas y cuestionarios de satisfacción:** Se los denomina como herramientas de investigación. Esta establece indicadores porque permite elaborar una serie de preguntas específicas que van a permitir medir lo que

se desea, y porque correctamente preparada y estructurada, la información obtenida se puede transformar en datos e indicadores objetivos y medibles.

Para la propuesta se deberá tomar en consideración esta estructura para elaborar indicadores para la gestión de comunicación interna con referencia a la puesta de ejecución de Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000.

CAPÍTULO II: NORMA ISO 9001:2000

2.1 Qué es la ISO

La palabra ISO proviene del vocablo griego *ISOS* que significa **igual o uniforme**. Estas siglas también corresponden al Organismo Internacional de Estandarización, “International Standard Organization”, creada en 1947 con sede en Ginebra, Suiza.

Más de 100 países están agrupados en la ISO, en las que se incluye **este país**, sus objetivos son los de desarrollar y promover estándares internacionales, que se han constituido en un requisito obligatorio para vender productos/servicios a un número cada vez mayor de países. En nuestro país el Instituto Nacional de Normalización, INEN es la entidad gubernamental calificada para emitir las normas.

La ISO a través de los diferentes comités técnicos, subcomités y grupos de trabajo emiten las normas que se definen como “el proceso de formular y aplicar reglas con el propósito de realizar en orden una actividad específica para contar con las características funcionales y los requisitos de seguridad. Se basa en los resultados consolidados de la ciencia, la técnica y la experiencia. Determina no solamente la

base para el presente, sino también para el desarrollo futuro y debe mantener su paso acorde con el progreso.”⁴³

2.2 Qué es el estándar ISO 9000

Las normas ISO 9000 son normas “**para sistemas de aseguramiento de calidad.** Su utilidad radica en que es un estándar para proporcionar a un consumidor, la confianza de que un producto o servicio determinado cumple con los requisitos de calidad especificados”⁴⁴.

“Estas normas proveen un modelo para el Sistema de Gestión de Calidad de las empresas que pueden ser implementadas como parte de la estrategia de todo tipo de organización que desea administrar un Sistema de Gestión de Calidad”⁴⁵.

La familia de las normas ISO 9000 han sido hechas en el concepto de calidad, como soporte a la organización hábil y consistente, para obtener productos que satisfagan los requerimientos del cliente, tener soluciones técnicas a situaciones repetitivas y brindar bases para reducir las discrepancias de las especificaciones de calidad, por lo tanto, **las ISO 9000 están enfocadas en los Sistemas de Calidad, no en la calidad de los productos o servicios, así como a desarrollar normas que sean equivalentes en todo el mundo.**

⁴³ <http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/normas.htm>

⁴⁴ http://www.telmex.com/explorer/esto/esto_infcorp_reconoc_premio01.html

⁴⁵ http://www.telmex.com/explorer/esto/esto_infcorp_reconoc_premio01.html

Las normas ISO 9000 ofrecen las siguientes ventajas a las empresas:

- Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio.
- Aumento de la productividad
- Mayor compromiso con los requisitos del cliente.
- Mejora continua⁴⁶

2.2.1 La Familia de las Normas ISO 9000

La norma ISO 9000:2000 es una “introducción a las normas principales y un elemento vital de las nuevas series principales de normas sobre Sistemas de Gestión de la Calidad. Como tal, juega un papel importante en el entendimiento y uso de las otras tres normas, al proporcionar su base, a través de los fundamentos y un punto de referencia para comprender la terminología”.⁴⁷

La norma ISO 9001 señala los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad que pueden ser utilizados por una organización para aumentar la satisfacción de sus clientes al cumplir con los requisitos establecidos por él y por las disposiciones legales obligatorias que sean aplicables y será tratada más a fondo en el siguiente punto, puesto que es el tema principal de esta tesis.

⁴⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_Internacional_para_la_Estandarizacion

⁴⁷ ZABALA Miriam, DUEÑAS Nelson, Tesis: Control de Calidad en la Auditoria Gubernamental, julio 2000.

Es importante señalar la fuerte relación entre las ISOs 9001 y 9004. Estas normas han sido creadas como un par consistente, es decir, la una depende de la otra, por lo tanto se deben utilizar en conjunto.

Para fines de esta tesis, se ha investigado el Sistema de Gestión de Calidad bajo las normas ISO 9001:2000, que se describen a continuación.

2.3 Qué es la norma ISO 9001:2000

La norma ISO 9001:2000, es genérica, y aplicable a todas las organizaciones, sin importar el tipo, tamaño y categoría de producto.

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad debe basarse en la naturaleza del producto de la organización y sus procesos de realización, el resultado del análisis de riesgos, consideraciones comerciales y los requisitos contractuales, legales y regulatorios.

La norma ISO 9001:2000 especifica los requisitos para los Sistemas de Gestión de Calidad aplicables a todas las organizaciones que necesiten 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.⁴⁸

La norma ISO 9001:2000 promueve la **adopción** de un enfoque basado en procesos cuando, la organización, se encuentra en proceso de desarrollo, implementación y mejora de un Sistema de Gestión de Calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Es de gran importancia que una organización identifique y gestione sus numerosas actividades entre sí, procesos interrelacionados y que interactúa, ya que así logrará que ésta funcione de una manera eficaz. Se considera un proceso a la actividad que utiliza recurso, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados. Muchas veces, el resultado se transforma en la entrada del siguiente proceso llegando a ser un círculo que se interrelaciona entre sí y que uno es dependiente del otro.

Un Enfoque Basado en Procesos, es la identificación, gestión e interacción sistemática de los procesos empleados en la organización junto con la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización.

⁴⁸ Varios Autores, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000, Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

Una de las ventajas que este enfoque ofrece es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque en proceso enfatiza la importancia de:

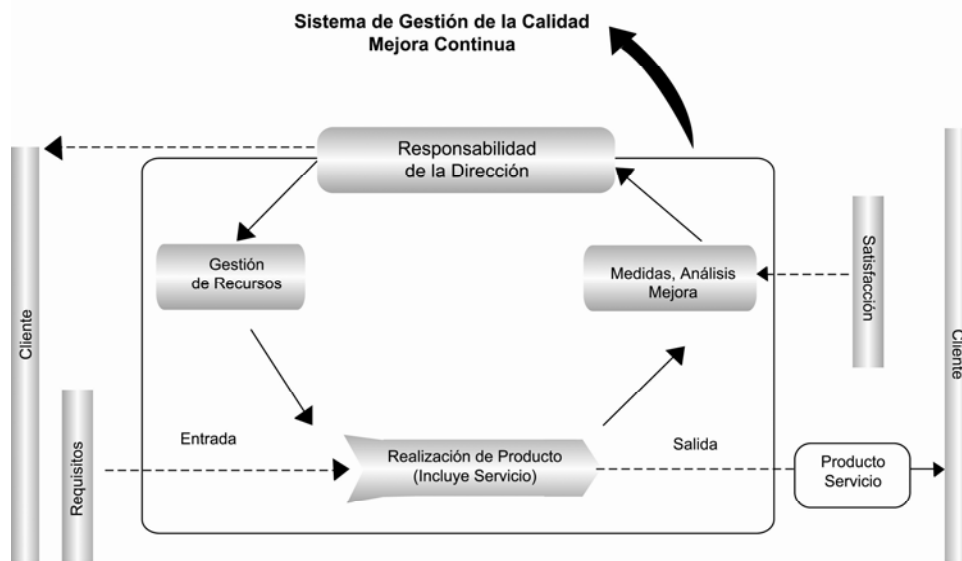
- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.⁴⁹

En el gráfico que se presenta a continuación se observa, el enfoque basado en procesos, que muestra que las partes interesadas juegan un papel importante y significativo para proporcionar y definir los requisitos como elementos de entrada.

El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

⁴⁹ Varios Autores, ISO 9000:2000 Recomendaciones de Expertos Mundiales VI Corporación 3D Calidad. Quito- Ecuador

Cuadro 2.1: Enfoque de Procesos



Fuente: Guía de Bolsillo INLAC

Cabe señalar, que el modelo antes mostrado cubre los requisitos de la norma ISO 9000 mas no refleja los procesos en forma detallada.

Este enfoque, también se puede basar en el ciclo de Deming, el cual es un proceso de la metodología: planificar, hacer, verificar y actuar. Los cuales, son descritos en el manual de la ISO 9001:2000⁵⁰ como:

Planificar. Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos de los clientes y las políticas de la organización.

Hacer. Implementar los procesos.

⁵⁰ Varios Autores, ISO 9000:2000 Recomendaciones de Expertos Mundiales, Corporación 3D Calidad. Quito- Ecuador

Verificar. Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar. Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

(Anexo8: Cuadro 2.2: Círculo de Deming en la ISO 9001)

2.3.1 Objetivos de la Norma ISO 9001:2000

La emisión de las normas, entre otros, pueden promulgan alcanzar los siguientes objetivos:

- Poner al cliente en el centro de los intereses de la organización.
- Dar prioridad a la efectividad del proceso en el lugar del cumplimiento de los procedimientos.
- Demostrar la efectividad del proceso a través de la satisfacción del cliente.
- Dar menos importancia a la conformidad del sistema y más a su efectividad.
- Compatibilidad con la norma ISO 14000 (gestión ambiental) y otros referenciales enfocados en el mejoramiento continuo como la norma ISO 9004.⁵¹

Se puede decir que la Norma ISO 9001:2000 es un Sistema de Gestión de Calidad que permite asegurar la satisfacción de las necesidades de los usuarios y prevenir la aparición de no conformidades mediante la implantación de un modelo para el

⁵¹ Varios Autores, ISO 9000:2000 Recomendaciones de Expertos Mundiales, Corporación 3D Calidad, Quito- Ecuador.

aseguramiento de la calidad en el diseño/desarrollo, producción, instalación y servicios pre y pos venta.

2.4 Requisitos de la norma ISO 9001: 2000

Los requisitos que establecen las normas son:

ISO 9001:2000	CLAÚSULA
1.	Objeto y campo de aplicación
2.	Referencia normativas
3.	Términos y Definiciones
4.	Sistema de gestión de la calidad
5.	Responsabilidad de la dirección
6.	Gestión de los recursos
7.	Realización del producto
8.	Medición, análisis y mejora

2.4.1. Especificación de cada requisito

1. Objeto y campo de aplicación

Generalidades: La Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad y valida las necesidades de una empresa dependiendo si necesita:

- a) Demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

- b) Aspirar a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.⁵²

Aplicación: La Norma Internacional tiene requisitos genéricos, que pretenden que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Esta Norma Internacional es adaptable para las organizaciones ya que si uno o más requisitos no son aplicables debido a la naturaleza de la organización y de su producto o servicio, pueden considerarse para su exclusión.

Sin embargo, cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden registradas en el requisito 7 y que tales exclusiones no afecten la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

2. Referencias normativas.

Las referencias normativas, contiene disposiciones que, a través de referencia en los manuales de ISO 9000:2001, constituyen disposiciones de esta Norma

⁵² Varios Autores, ISO 9000:2000 Recomendaciones de Expertos Mundiales, Corporación 3D Calidad, Quito- Ecuador.

Internacional. En los manuales de la ISO 9000: 2001, recomiendan a las partes que basen sus acuerdos con la Norma Internacional que investiguen la posibilidad de aplicar la edición más reciente del documento normativo.

3. Términos y Definiciones

El término “organización” reemplaza al término “proveedor” que se utilizó en la Norma ISO 9001, para referirse a la unidad a la que se aplica en esta Norma Internacional. Igualmente, el término “proveedor” reemplaza al término “subcontratista”.

4. Sistema de Gestión de la Calidad

El Sistema de Gestión de la Calidad constituye una parte del Sistema de Gestión de la organización enfocada al logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda⁵³; así como, es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

⁵³ Varios Autores, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000, Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación,

La dirección y control, habitualmente incluye el establecimiento de la política y los objetivos de la calidad, la planificación, el control, el aseguramiento, y la mejora de la calidad⁵⁴.

El Sistema de Gestión de la Calidad permite a las empresas a planificar y establecer procesos para lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

4.1 Principios del Sistema de Gestión de la Calidad: Para que las organizaciones se puedan manejar y operar de una forma exitosa, es necesario que éstas se rijan y se controlen con altos niveles de sistematización de procesos y transparencia en sus acciones, para lo cual pueden implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad, que continuamente debe ser evaluado para la mejora continua y conseguir aumentar la satisfacción del cliente.

El Sistema de Gestión de Calidad cuenta con ocho principios, que son:

- a) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) **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

⁵⁴ Varios Autores, ISO 9000:2000 Recomendaciones de Expertos Mundiales, Corporación 3D Calidad, Quito- Ecuador

el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- c) **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) **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 decisión:** Las decisiones más eficaces se basan en el análisis de datos y la información.
- h) **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.⁵⁵

(Ver Anexo 9: Cuadro 2.3: Principio de la Gestión de Calidad, se podrá visualizar la relación entre sí de los ocho principios de Gestión Calidad)

⁵⁵ Varios Autores, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000, Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

La adopción de este enfoque en una organización genera el beneficio de la confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, que proporciona estándares y bases para la mejora continua. Como consecuencia, este enfoque puede conducir un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Se puede decir que sí este enfoque es bien implementado en una organización, éste puede establecer el éxito de la organización.

De acuerdo con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2000 la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia.

Si es que la organización decide contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. Dichos procesos deben estar identificados y estar constantemente controlados.

El Sistema de Gestión de la Calidad cubrirá todos los aspectos aplicables a las normas ISO, y estará resumido en los Manuales de Calidad, de Procedimientos, e Instrucciones. Los planes de mejoramiento de la calidad serán parte integrante del Sistema de Calidad el cuál debe ser apoyado por auditorías de calidad programadas.

La norma establece como requisitos generales el establecer la documentación para la implementación de un SGC (Sistema de Gestión de Calidad) y mejorar continuamente su eficacia; identificar los procesos necesarios para el SGC; determinar la secuencia e interacción de estos procesos; determinar los criterios y métodos necesarios para su control eficaz; asegurar de la disponibilidad de recursos e información necesarios; realizar el seguimiento, la medición y el análisis; e, implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificación y la mejora continua.

(Ver Anexo 10: Cuadro 2.4 Resumen de Sistema de Gestión de Calidad)

La norma establece 5 tipos de documentos que son:

1. Política y objetivos.
2. Manual de Calidad
3. Procedimiento documentados por la norma (6)
 - * Control de documentos (4.2.3)
 - * Control de registros (4.2.4)
 - * Control de producto no conforme (8.3)
 - * Auditoria interna (8.2.2)
 - * Acciones correctivas (8.5.2)
 - * Acciones preventivas (8.5.3)
4. Los registros requeridos por la norma.

5. Los documentos necesarios para la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

Los documentos que pueden usarse, son: Procedimientos documentados; Planes de control; Flujogramas; Dibujos; Secuencia fotográfica; Muestras; Ayudas Visuales; Programas de trabajo.

El Manual de Calidad: Debe incluir el alcance del sistema de gestión de calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión; los procedimientos establecidos para el Sistema de Gestión de Calidad, o referentes a los mismos, y una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de calidad. El manual deberá contener:

- Título
- Alcance
- Tabla de contenido
- Páginas introductoras
- Fechas de emisión o de vigencia
- Descripción breve de cómo se revisa y mantiene el manual
- Descripción breve de los procedimientos para su control y distribución
- Firmas de aprobación
- Políticas y objetivos de calidad
- Descripción de la organización

- Requisitos del sistema incluyendo la identificación de los procesos y el soporte de las exclusiones permisibles.
- Definiciones (si se requiere)
- Guía para el manual de calidad (si se requiere)
- Apéndice información de soporte (si se requiere)

Los procedimientos para el control de documentos son:

- Aprobar los documentos
- Revisar y actualizar los documentos (y aprobar nuevamente)
- Identificar los cambios y estado de revisión.
- Asegurar que permanecen legibles y fácilmente identificables.
- Identificar los documentos de origen externo y el control de su distribución.
- Prevenir el uso de documentos obsoletos.

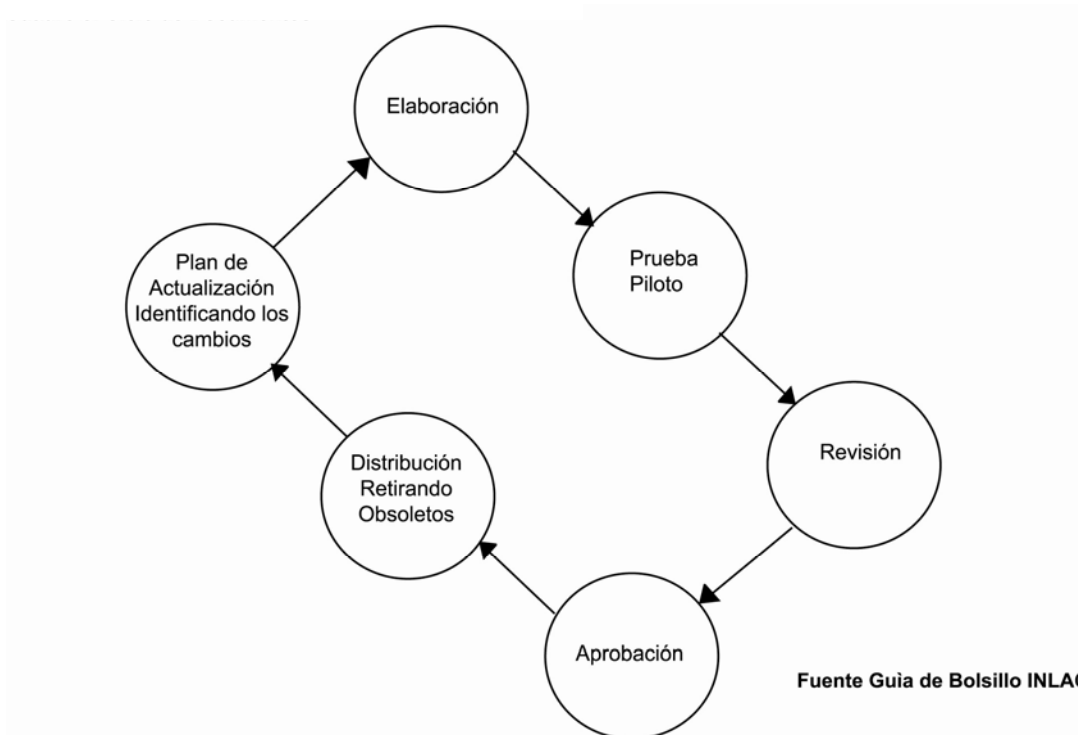
El procedimiento documentado para el control de registros de calidad, proporciona evidencia de la conformidad con los requisitos, así como, de la operación eficaz del SGC, permanecer legible, fácilmente identificable y recuperable. El procedimiento debe indicar las actividades para:

- Identificar (medios de identificación)
- Almacenar (archiveros adecuados)
- Proteger (utilizando carpetas)

- Recuperar (copia en otro sitio o en PC)
- Retener (tiempo de retención)
- Disponer (destruir después de su uso)

A continuación se presenta un gráfico del proceso de ciclo de documentos:

Cuadro 2.5: Ciclo de Documentos



5. Responsabilidad de la dirección

La alta dirección, juega un papel muy importante en este proceso ya que su responsabilidad es definir la política y objetivos, en relación al compromiso en materia de calidad, la estructura organizacional, autoridad, responsabilidad,

funciones y relaciones entre el personal, identificar y proporcionar recursos necesarios y revisar el Sistema de Calidad para asegurarse su eficiencia.

Es necesario contar con el compromiso decidido de las autoridades y los directivos para lograr que todo el personal se comprometa con las políticas y los objetivos de la calidad a fin de que el sistema pueda ser aplicado y tenga el éxito deseado.

5.1 Compromiso de la Dirección: Comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios; establecer la política de calidad; asegurar que se establecen los objetivos de calidad; llevar a cabo las revisiones por parte de la dirección; asegurar la disponibilidad de recursos; y, el manual de calidad debe incluir la política de calidad.

5.2 Enfoque al cliente: La alta dirección debe asegurar que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

5.3 Políticas de Calidad: Debe ser adecuada al propósito de la organización; incluir un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente; proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad; comunicada y entendida dentro de la organización; y, revisada para su continua adecuación.

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de calidad: Se establecen en las funciones y niveles pertinentes y deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad: La alta dirección debe asegurarse de que la planificación se realiza para cumplir los requisitos (4.1) y los objetivos de calidad y que se mantenga el SGC integro cuando existen cambios.

5.5. Responsabilidad y Autoridad

5.5.1 Responsabilidad de la alta dirección, la cual debe asegurar que estén definidas las responsabilidades y autoridades y de que éstas sean comunicadas dentro de la organización.

5.5.2 *Representantes de la Dirección*, se debe designar a un miembro de la dirección quién, con independencia de otros compromisos debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

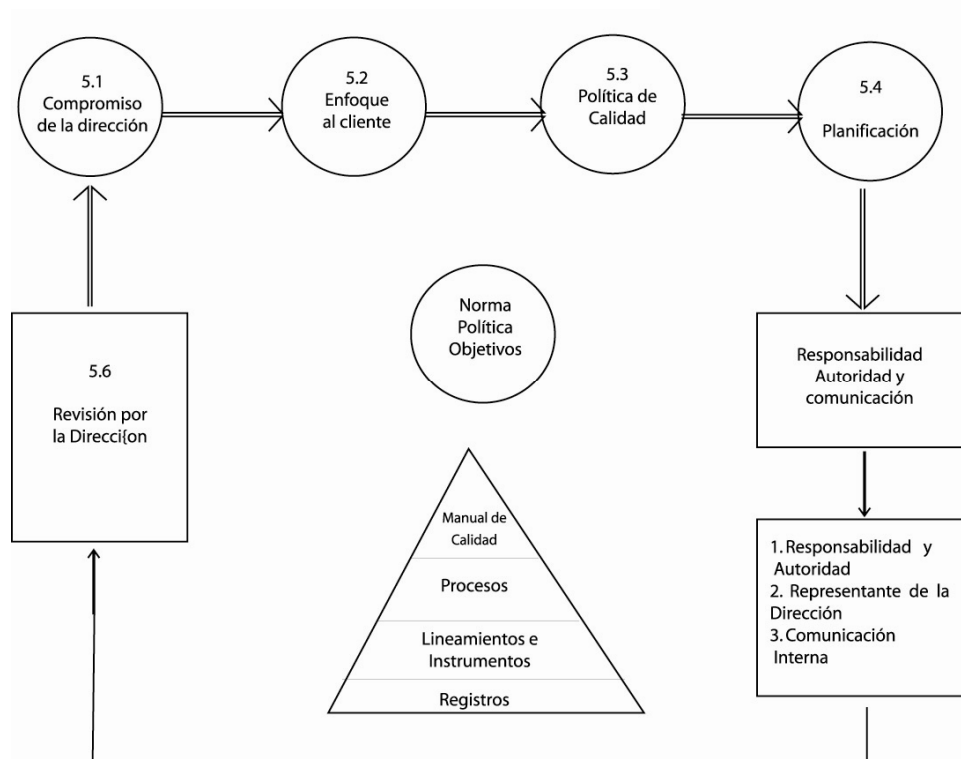
- Asegurar que se implementen y mantengan los procesos.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y la necesidad de mejora.

- Promover la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

5.5.3 Comunicación Interna: La alta dirección debe asegurar de que se establecen los procesos de comunicación interna, considerado la eficacia del SGC. Todo el personal debe estar conciente de las políticas y objetivos, así como de los procesos de los logros obtenidos.

Puede no necesariamente existir un procedimiento documentado, pero debe haber evidencia de que el personal está informado de estos asuntos, mediante tableros, gráficos, revistas, trípticos, entre otros.

Cuadro 2.6: Responsabilidad de la Dirección



Fuente: Guía de Bolsillo INLAC

6. Gestión de los recursos

La organización debe proveer de recursos para implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad para mejorar continuamente su eficacia.

En referencia a los recursos humanos, el personal que esté involucrado con el proceso de calidad del producto o servicio debe ser competente a base de la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Con respecto a la infraestructura, la organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto o servicios.

Finalmente, la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto o servicios.

6.1 Provisión de Recursos: Para mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad e incrementar la satisfacción del cliente.

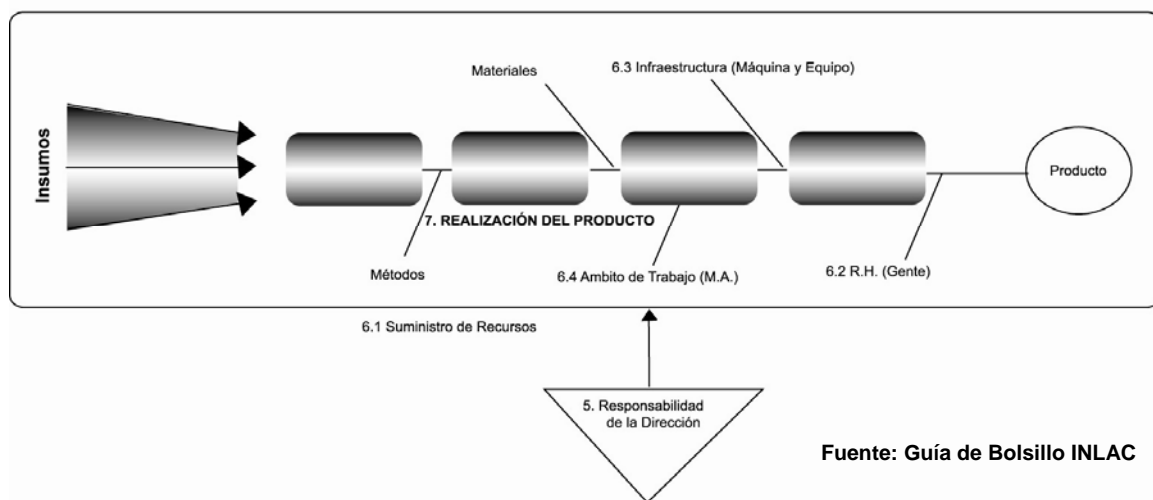
6.2 Recursos Humanos: El personal debe ser competente a base de: educación, formación, habilidades, experiencia, determinar la competencia necesaria, proporcionar formación u otras acciones, evaluar la eficacia de la formación o de las acciones tomadas, asegurar de que se personal es consciente de sus

actividades y de cómo contribuyen a logro de los objetivos, mantener los registros de la educación, formación, habilidades y experiencia.

6.3 Infraestructura: La ISO 9000 define infraestructura como “Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para operaciones de la organización”, como: edificios, espacio de trabajo y servicios asociados; equipo para procesos (hardware como software) y servicio de apoyo (transporte o comunicación).

6.4 Ambiente de Trabajo: Se debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto, como son: factores físicos (ruido, polvo, calor, etc.); factores humanos (información, ética, ergonómica, etc.). Los factores clave del ambiente de trabajo deben ser identificados durante las actividades de planificación y deben ser revisados de manera periódica del mismo modo que la infraestructura.

Cuadro 2.7: Gestión de Recursos



7. Realización del producto

Para la realización del producto, es necesario que la organización planifique y desarrolle los procesos necesarios, para mantener la coherencia con los requisitos de los otros procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, en especial los relacionados con el cliente y la comunicación con éste y se debe informar sobre el producto o servicio y buscar la retroalimentación del cliente.

En este proceso se debe revisar los requisitos relacionados con el producto, previo a proporcionar al cliente. Por lo tanto, la organización debe asegurarse de que los requisitos del producto estén definidos, que las diferencias existentes estén resueltas con referencia a los requisitos del contrato o pedido y que la organización tenga la capacidad de cumplir con los requisitos definidos.

Las compras juegan un papel muy importante y se debe efectuar la selección, control y evaluación de los proveedores o subcontratistas a fin de dar confianza sobre los productos o servicios ofrecidos, que son consistentes y de calidad aceptable.

Las órdenes de compra deben contener detalles precisos, para asegurarse de que los productos o servicios han sido adquiridos correctamente en primer lugar.

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas, siempre y cuando, sean aplicables en los procesos de la organización.

7.1 Planificación de la Realización del Producto: Debe definir, documentar y planificar de forma estandarizada, los procesos y subprocesos requeridos para la integración de los productos y/o servicios de la organización.

7.2 Procesos relacionados con el cliente.

7.2.1 Determinar los requisitos relacionados con el producto: Se incluye los requisitos definidos por el cliente los necesarios para el uso específico, los legales y reglamentarios, así como los determinados por la organización.

7.2.2 Revisión que los Requisitos relacionados con el producto: Se debe asegurar que se entiende y se puede cumplir con los requisitos.

7.2.3 Comunicación con el cliente: Se debe implementar las disposiciones necesarias para la comunicación con el cliente. La organización debe definir sus procesos para información pre-venta (catálogos, folletos, órdenes, modificación) y el soporte post-venta. La organización debe mostrar evidencia de que se han identificado adecuadamente las guías de comunicación con los clientes.

7.3 Diseño y Desarrollo

7.3.1 Planificación del Diseño y Desarrollo: Se debe asegurar que cualquier diseño solicitado se atiende de manera ordenada hasta la validación por el cliente.

7.3.2 Elementos de entrada del Diseño y Desarrollo: Se debe definir y documentar los datos necesarios para iniciar el proceso de diseño y/o desarrollo de productos, revisar datos incompletos de estos requisitos.

7.3.3 Resultados del Diseño y Desarrollo: Se debe documentar los requisitos (datos) de salida y desarrollo, de forma tal que permitan su verificación contra los requisitos (datos) de entrada. Cada etapa del diseño tendrá sus salidas definidas en un procedimiento, plan de calidad o un equivalente.

7.3.4 Revisión del Diseño y Desarrollo: Se debe realizar actividades formales que permitan asegurar que el diseño y desarrollo es apropiado, adecuado, efectivo y eficiente.

7.3.5 Verificación del Diseño y Desarrollo: Se debe verificar del desempeño del diseño para asegurar que las salidas del diseño y desarrollo corresponden las entradas del diseño.

7.3.6 Validación del Diseño y Desarrollo: Se debe validar el desempeño del diseño y desarrollo en condiciones de operaciones para cada uso intencionado. Se debe demostrar que salda los requisitos de entrada del diseño.

7.3.7 Control de cambios del Diseño y Desarrollo: Se debe asegurar que cualquier cambio en el diseño y/o desarrollo se efectúa de una manera ordenada sean registrados y aprobados antes de su implantación.

7.4 Compras

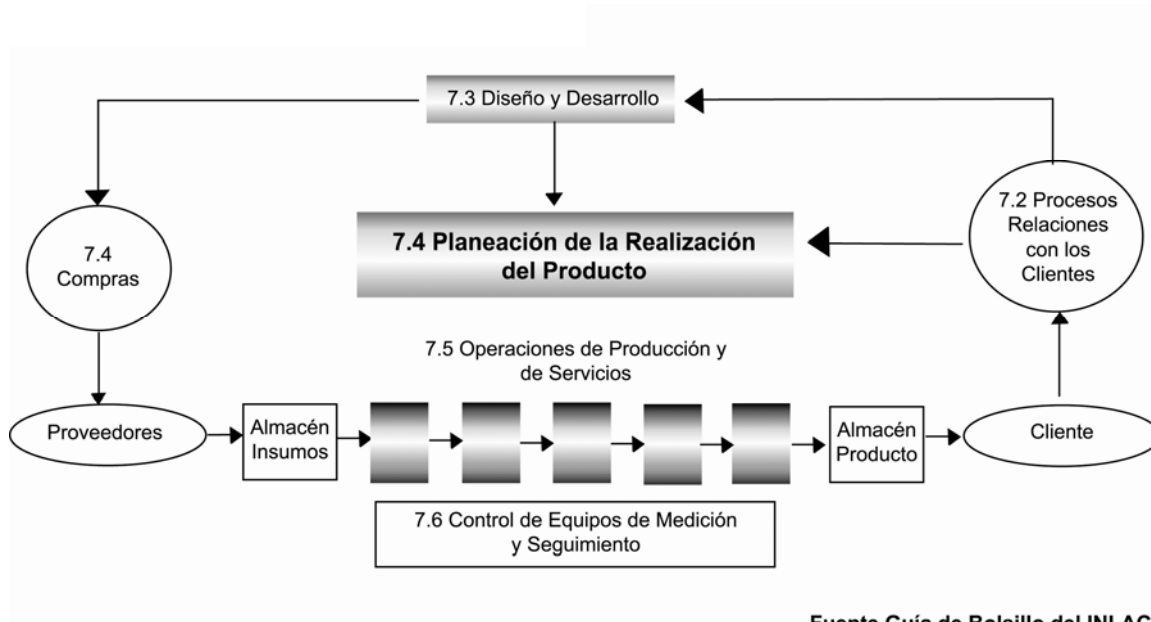
7.4.1 Procesos de compras: Se debe asegurar que los productos o servicios adquiridos cumplen las especificaciones. Los proveedores deben seleccionarse con base de su capacidad de cumplir con las especificaciones.

7.4.2 Información de las compras: La información de compra debe cubrir todos los requisitos técnicos que apliquen al producto, procesos, procedimiento, equipo y personal, incluyendo los requisitos para el SGC.

7.4.3 Verificación de los productos comprados de las entradas y del desempeño de proveedor.

7.5 Producción y Prestación del Servicio, se revisará el control de operaciones, la validación de los procesos, identificación trazabilidad, verificar lo que el cliente proporciona y preservación el producto.

Cuadro 2.8: Realización del Producto



8. Medición, Análisis y Mejora.

Generalidades:

La organización debe planear el modo en el cual monitorea, mide, analiza y mejora sus procesos. El énfasis es en demostrar la conformidad del producto y la eficacia del SGC. Aunque la eficiencia del SGC debe ser importante para cualquier organización, es la eficacia la que es requerimiento de la ISO

9001:2000, la ISO 9004:2000, provee una guía en como el SGC puede ser tanto efectivo como eficiente.

- Eficacia - las actividades y los resultados planeados son realizados y logrados.
- Eficiencia - relación entre los resultados logrados y los recursos utilizados.

8.2 Seguimiento y Medición

8.2.1 Satisfacción del Cliente: Los resultados o tendencias no favorables pueden generar acciones correctivas y mejoramiento continuo, los resultados favorables pueden usarse para mejorar el producto y se deberá recordar que la satisfacción del cliente se puede definir como “la percepción del cliente del grado de cumplimiento con sus requisitos”.

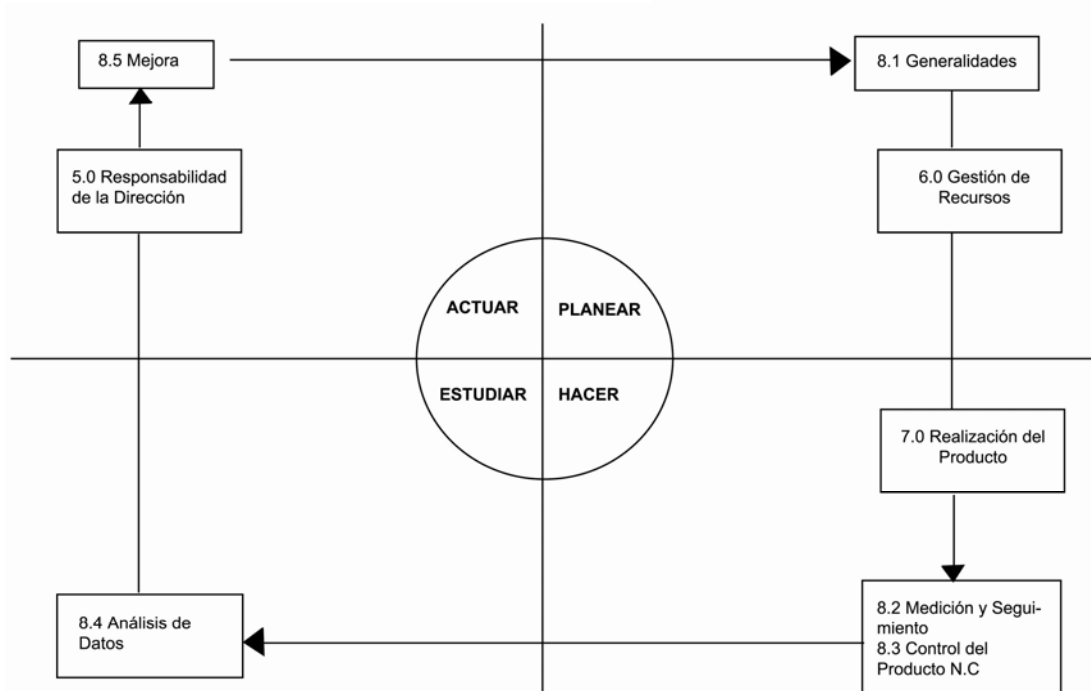
8.2.2 Auditorias Internas: Las auditorias internas son un factor crítico en el ciclo Planear - Hacer - Estudiar - Actuar para el SGC. Es por lo tanto vital que se realicen por un personal Independiente y competente, usando metodologías claramente definidas.

Las auditorias internas deben ser objetivas y realizarse por personal diferente al que desarrolla el trabajo que será auditado, deben verificar el cumplimiento con los procedimientos así como la eficacia de los procesos en el logro de los objetivos.

Las auditorías internas deben contar con un procedimiento documentado para describir las responsabilidades y metodologías aplicadas. Una buena medida de si el programa de auditoría es exitoso o no, es comparando los resultados obtenidos en auditorías internas recientes con las observaciones de la auditoría de segunda o tercera parte.

Los departamentos con una historia de problemas en auditorías internas estarán sujetos a una frecuencia mayor de estas auditorías que aquellos con buen desempeño.

Cuadro 2.9: Medición, Análisis y Mejora



Fuente Guía de Bolsillo del INLAC

2.5 ISO con referencia al Ecuador

2.5.1 Introducción

La primera empresa certificadora que ingresó al país fue Bureau Veritas, en el año 1992. De la investigación realizada a las 4 certificadoras del Ecuador, que son: Bureau Veritas, ICONTEC, COTECNA y SGS, se pudo determinar que aproximadamente **477** empresas a nivel nacional están certificadas en el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000, de las cuales 277, son empresas de la ciudad de Quito.

El INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) es el organismo oficial de la República del Ecuador para la Normalización, Certificación y Metrología adscrita a la ISO desde 1995.

El INEN tiene como misión actuar en representación del Ecuador ante los organismos internacionales y proporcionar servicios de normalización, gestión de la calidad, certificación, verificación, metrología y ensayos que contribuyen a su mejoramiento y al bienestar del consumidor.

Finalmente, la empresa acreditadora que opera en el país, es la OAE (Organismo Acreditador Ecuatoriano).

2.5.2 Proceso de Certificación

Para que una empresa sea competitiva en el mercado nacional y en especial en internacional debe contar con la certificación conferida por una empresa certificadora. La certificación permite la garantía de que el producto o servicio cuenta con estándares internacionales de calidad controlados y verificados por una certificadora, esto proporcionará incrementos de ventas, satisfacción de clientes, mejor rentabilidad, mayor competitividad y productividad.

La certificación es un proceso mediante el cual una tercera parte diferente al productor y al comprador asegura, por escrito, que un producto, un proceso o un servicio, cumple los requisitos especificados. Por esta razón, constituye una herramienta valiosa en las transacciones comerciales nacionales e internacionales. Es un elemento insustituible para generar confianza en las relaciones cliente-proveedor.⁵⁶

Se debe destacar que el reconocimiento de la calidad ante el mercado a través de una certificación en Sistema de Gestión de la Calidad permitirá una amplia capacidad de utilizar mejor los recursos, reducir desperdicios y costos y maximizar la competitividad, generando mejores resultados.

⁵⁶ www.icontec.org.co

2.5.2.1 Formas de Certificación

Existen tres diferentes formas de verificación o certificación, éstas son:

1. Primera forma: auto-auditoria (auditoria interna) contra la ISO 9000.
2. Segunda forma: el cliente hace auditoria a su proveedor (evaluación del vendedor o proveedor).
3. Tercera forma: una agencia normativa o certificadora nacional o internacional “calificada” como auditor.⁵⁷

2.5.2.2 Pasos para el Proceso de Certificación

El proceso de certificación inicia cuando, el usuario o empresa decide certificar a su organización, para lo cual decide implantar el sistema de gestión de calidad bajo normas ISO 9000:2000. En este primer paso, deberá tomar la decisión de aplicar, mediante un conocimiento de cada uno de los requisitos que establece la norma ISO 9001:2000 y decidir si realiza con su personal o contrata un consultor o una empresa que brinde estos servicios, de preferencia se debe contratar los servicios profesionales para que guíen el proceso de implantación. Estos procesos requieren de tiempo, paciencia y decisión para lograr resultados, debido a que es necesario aplicar los requisitos de documentación que establece el numeral 4. Una vez que se realiza la implementación, la empresa deberá realizar auditorias internas, de los procesos para determinar si se cumplen con todos los

⁵⁷ <http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/normas.htm>

requisitos que establece la norma, concluido este paso se solicita una auditoria externa, en la que se obtendrá la opinión de la satisfacción de los clientes externos, que permitirá una retroalimentación necesaria para que la empresa mejore el sistema, de ser necesario.

El segundo paso, es realizar los trámites de la certificación con la certificadora.

El tercer paso, es cuando la certificadora realiza la auditoria de “tercera parte”. La certificadora revisará que cada uno de los requisitos de la norma este implantados, y que el personal conoce lo que tiene que hacer y emitirá un informe que apruebe o niegue la certificación de la empresa. El proceso de certificación en el Ecuador se detalla en el Anexo 12.

(Anexo 11: Cuadro 2.10: Diagrama de flujo del proceso de certificación de sistemas de calidad ISO 9001: 2000/INEN-ISO 9001:2000)

2.6 Normas Visuales de la Norma ISO 9001:2000

El Organismo Internacional de Normalización, tiene unas normas visuales con respecto a lo que las empresas certificadas pueden hacer con el empleo del logo y nombre de la norma.

Se ha tomado las partes más importantes de este manual y se ha adaptado según las necesidades.

1. Las empresas certificadas no pueden emplear el logo de la ISO. El logo ISO es único y es una marca registrada a nivel internacional y sólo se podrá utilizarlo con permiso del organismo.
2. ISO 9001:2000 no cuenta con un logo, ni se podrá crear uno para su uso.
3. No se puede adaptar ni modificar el logo de la ISO para uso de las empresas certificadas.
4. Las empresas certificadas deben utilizar la designación completa ISO 9001:2000 y no sólo ISO 9000.
5. La manera correcta de utilizar el término para demostrar que la empresa está certificada es certificación en ISO 9001:2000.
6. La empresa nunca deberá decir que ha sido acreditada sino certificada.
7. No se debe utilizar certificación ISO o certificada en ISO.
8. No se deberá poner certificación en ISO 9001:2000 en empaques de productos que denoten conformidad de producto, ni donde den garantía del producto a venderse.
9. No se deberá usar el siguiente logo.



CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología

3.1.1 Enfoque

Para la investigación de esta tesis se va a emplear un enfoque cuantitativo debido a que representa un grado alto y confiable para una investigación. El método de investigación cuantitativa representa sólo una de las diversas facetas que puede adoptarse en la investigación científica en las ciencias sociales. Este método se caracteriza por estudiar la realidad traduciendo o representando sus elementos constitutivos en un código numérico que posteriormente se somete a procesamientos y análisis matemáticos o estadísticos⁵⁸. También, se utilizarán estudios cualitativos, pero en menor proporción, y se utilizará un enfoque inductivo, ya que de lo específico, es decir de la expresión de cada representante de organización, se generarán conclusiones generales del tema en cuestión.

3.1.2 Alcance

El alcance de esta investigación se le ha descrito como descriptivo exploratorio pues a través del estudio nos familiarizaremos con un tópico desconocido, el cuál se lo analizará respecto de cómo se manifestó el fenómeno y sus componentes.

⁵⁸ Fundamentos de la Investigación Científica; www.inicia.es

3.2 Objetivo de la Investigación

3.2.1 Objetivo General

Determinar las herramientas de comunicación interna más convenientes que permitirían la implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000 en empresas privadas de la ciudad de Quito.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Conocer el nivel de importancia que las empresas privadas de la ciudad de Quito le asignan a forjar una cultura corporativa fuerte dentro de sus organizaciones.
- Determinar el nivel de conocimiento e importancia del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000 en empresas privadas de la ciudad de Quito.
- Establecer herramientas de comunicación interna más utilizadas y la valoración que las empresas privadas de la ciudad de Quito asignan a las mismas.

3.3 Estimación de Parámetros

La investigación se llevará en empresas privadas activas ubicadas en la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito. En una entrevista realizada al Arq. Patricio Zabala, se afirma que esta zona comprende aproximadamente 45 Km. de sur a norte y 11 Km. de este a oeste, va desde Guamaní en el sur hasta Carapungo en el norte; los límites de este a oeste de la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito no se encuentran específicamente delimitados, pero esta información no es necesaria para llevar a cabo la investigación.

3.4 Selección de la Muestra y su Representatividad.

3.4.1 Muestra

Como se mencionó antes, en la investigación, la recopilación de información se realizará a empresas privadas de la ciudad de Quito. De las 17.000 compañías registradas en la Superintendencia de Compañías en la provincia de Pichincha, al momento de esta investigación se pudo obtener una base de datos con la información de 5.000. En estas ya se realizó un filtro, eliminando todas aquellas que no pertenezcan al perímetro urbano y no hayan registrado actividad en los últimos 12 meses.

Para esta investigación se empleará el siguiente tipo de muestreo:

- *Probabilístico*, ya que cualquier integrante de la población puede formar parte de nuestro estudio.
- *Aleatorio*, es decir, que se decidirá al azar qué empresa de entre toda la población forman parte de la muestra.
- Es *proporcional*, ya que la muestra se calcula en función del tamaño proporcional de la población.
- Además es *sistemático*, puesto que de nuestra población se calculó una frecuencia según la cuál se deberán realizar las encuestas, la misma que se explica más adelante.

3.4.2. Fórmula

Para esta investigación se va a emplear la siguiente fórmula que dará la siguiente información:

$$n = \frac{4 PQN}{e^2 (N-1) + 4PQ}$$

$$n = \frac{4 \times 0,5 \times 0,5 \times 5000}{0,0036 \times 4099 + 4 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 317$$

n= muestra

N = población

P = presencia

Q = ausencia

E = error

La base de datos que se obtuvo se organizó por número de RUC de la compañía, de tal manera que resulte totalmente aleatoria respecto del sector, actividad económica, nombre, y otros factores que podrían haber sesgado la investigación.

Una vez impresa esta base de datos, se realizó el cálculo respectivo dividiendo el total de compañías para el número de encuestas a realizarse, obteniendo un total de dieciséis (16).

Esta es la frecuencia, es decir que cada 16 compañías registradas en la base de datos, se realizará la investigación. Si por algún motivo no se pudiere realizar la investigación a una compañía en particular (no concuerdan los datos, no es el teléfono, no es la dirección, no nos atienden, etc.) se tomará la compañía inmediatamente anterior en la impresión de la base de datos y de mantenerse la situación la inmediata inferior.

Fórmula de Salto Sistemático

Salto

$$\text{Sistemático} = \frac{N}{n} = \frac{5000}{317} = 16$$

3.5 Determinación de Instrumentos

Como se mencionó se va a emplear un enfoque cuantitativo, para la cual se va a utilizar como principal herramienta la encuesta. Adicionalmente se recurrirá a la observación mientras se desarrolle la investigación

La encuesta es un procedimiento de investigación que, con base en la aplicación de un cuestionario estandarizado a una población permite obtener datos generalizables con cierto grado de precisión a toda la población acerca de un cierto problema o tema de interés a medir.⁵⁹

3.5.1 Materiales de la Encuesta

- **Necesidad:** Nivel de conocimiento de Cultura Corporativa.

⁵⁹ ROTA, Gilda, MURRIEL, María Luisa; COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL; Enfoque social de Relaciones Públicas; editorial Andina, 1980, Quito- Ecuador.

- **Objetivo:** Determinar si los gerentes y jefaturas de las empresas privadas conocen acerca de la cultura corporativa para establecer el nivel de conocimiento que permitirá generar estrategias para la cultura corporativa.

Pregunta 1: ¿Qué considera usted por Cultura Corporativa? (escoja una sola alternativa)

- () Conjunto de valores, creencias, objetivos que hacen una construcción social de la identidad de la organización.
- () Unión de varios pensamientos de los empleados para formar una sola cultura.
- () Misión y Visión de una organización.

- **Necesidad:** Nivel de importancia hacia la cultura corporativa
- **Objetivo:** Conocer el nivel de importancia que asignan los gerentes y jefaturas a tener una cultura corporativa fuerte en su organización para determinar que tipo de estrategias se debería aplicar para la cultura corporativa en una empresa.

Pregunta 2: ¿Qué nivel de importancia le asignaría a construir y mantener una cultura corporativa fuerte en su organización?

- (a) Nada (b) Poco (c) Regular (d) Muy importante (e) Imprescindible

- **Necesidad:** Conocer el canal apropiado.
- **Objetivo:** Establecer el mejor canal de comunicación para difundir la cultura corporativa en una organización para determinar que herramientas de comunicación se deben emplear para su difusión en una empresa.

Pregunta 3: ¿A través de qué tipo de canal considera usted que sería la mejor manera de difundir la cultura corporativa en una empresa?

- () Canales de comunicación personal. (Reuniones de Trabajo, Eventos Internos)
- () Canales de comunicación impersonales. (Circulares, Revistas)

- **Necesidad:** Nivel de conocimiento de la norma ISO 9001:2000
- **Objetivo:** Determinar el nivel de conocimiento del Sistema de Gestión de Calidad en los gerentes y jefaturas de las empresas privadas de la ciudad de Quito.

Pregunta 4:Cuál es su nivel de conocimiento acerca del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000?

- (a) Nada (b) Poco (c) Regular (d) Muy bueno (e) Excelente

- **Necesidad:** Nivel de conocimiento de la norma ISO 9001:2000
- **Objetivo:** Analizar como adquirió el conocimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

Pregunta 5: ¿Cómo adquirió ese conocimiento? (Escoja una de las opciones, si es que su respuesta en la pregunta anterior fue c, d, o e)

- () Cursos
- () Investigación Particular
- () Aplicación en las empresas.

- **Necesidad:** Nivel de conocimiento de ISO 9001:2000
- **Objetivo:** Analizar, de acuerdo al criterio de los encuestados, la mejor manera que las personas pueden adquirir conocimiento del sistema de gestión de calidad para determinar que tipo de aprendizaje es el mejor para los miembros de una empresa.

Pregunta 6: ¿Cuál de las siguientes opciones considera que es la mejor manera para el aprendizaje acerca del sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000? (escoja sólo 1 opción)

- () Cursos
- () Investigación Particular
- () Aplicación en las empresas.

- **Necesidad:** Nivel de importancia hacia la norma ISO 9001:2000.
- **Objetivo:** Determinar el nivel de importancia que los gerentes y jefaturas asignan a tener un Sistema de Gestión de Calidad en su empresa para saber que apertura dan al mismo.

Pregunta 7: ¿Qué nivel de importancia le asignaría a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000 en su empresa?

(a) Nada (b) Poco (c) Regular (d) Muy importante (e) Imprescindible

- **Necesidad:** Nivel de utilización de los canales de comunicación.

- **Objetivo:** Determinar la utilización y prioridad de las herramientas de comunicación interna en las empresas para saber cuales se deben emplear en las estrategias de comunicación interna.

Pregunta 8: De las siguientes herramientas de comunicación interna, cuáles son las que se utilizan en su organización, por favor citarlas en orden de prioridad siendo 1 el más importante.

- a.- Carteleras
- b.- Boletines o Revistas Internas
- c.- Correo Electrónico
- d.- Intranet
- e.- Reuniones de Trabajo
- f.- Eventos Internos
- g.- Videos
- h.- Circulares y Hojas Informativas
- i.- Buzón de comunicaciones
- j.- Encuestas
- k.- Otros

- **Necesidad:** Nivel de conocimiento de canales de comunicación.
- **Objetivo:** Analizar qué herramientas de comunicación serían más efectivas para la difundir la norma ISO 9001:2000 lo que permitirá establecer correctas estrategias de comunicación con sus correctas herramientas de comunicación.

Pregunta 9: Cuáles de las siguientes herramientas de Comunicación Interna considera que serían más efectivas para difundir la norma ISO 9001:2000 en su empresa, por favor citarlas en orden de prioridad siendo el 1 el más importante.

- a.- Carteleras
- b.- Boletines o Revistas Internas
- c.- Correo Electrónico
- d.- Intranet
- e.- Reuniones de Trabajo
- f.- Eventos Internos
- g.- Videos
- h.- Circulares y Hojas Informativas
- i.- Buzón de comunicaciones
- j.- Encuestas
- k.- Otros

- **Necesidad:** Nivel de importancia de la clasificación de la comunicación
- **Objetivo:** Determinar que tipo de clasificación de comunicación interna es más importante para implementar el Sistema de Gestión de Calidad para poner más énfasis en el momento de hacer las estrategias de comunicación interna.

Pregunta 10: ¿De las siguientes opciones, cuál considera usted que se debe poner más énfasis para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000?

- () Comunicación desde la alta dirección hacia los empleados
- () Comunicación de los empleados hacia la alta dirección
- () Comunicación entre departamentos

3.6 Metodología de la Tabulación

Para la tabulación de esta investigación se codificó la encuesta de la siguiente manera:

CARGO:

GERENTE GENERAL **(1)** **JEFATURAS** **(2)**

1. ¿Qué considera usted por Cultura Corporativa? (escoja una solo alternativa)
 - (1) Conjunto de valores, creencias, objetivos que hacen una construcción social de la identidad de la organización.
 - (2) Unión de varios pensamientos de los empleados para forman una sola cultura.
 - (3) Misión y Visión de una organización.

2. ¿Qué nivel de importancia le asignaría a construir y mantener una cultura corporativa fuerte en su organización?
 - (1) Nada
 - (2) Poco
 - (3) Regular
 - (4) Muy importante
 - (5) Imprescindible

3. ¿A través de qué tipo de canal considera usted que sería la mejor manera de difundir la cultura corporativa en una empresa?

- (1) Canales de comunicación personal. (Reuniones de Trabajo, Eventos Internos)
- (2) Canales de comunicación impersonales. (Circulares, Revistas)

4.Cuál es su nivel de conocimiento acerca del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000?

- (1) Nada (2) Poco (3) Regular (4) Muy bueno (5) Excelente

5. ¿Cómo adquirió ese conocimiento? (Escoja una de las opciones, si es que su respuesta en la pregunta anterior fue c, d, o e)

- (1) Cursos
- (2) Investigación Particular
- (3) Aplicación en las empresas.

6. ¿Cuál de las siguientes opciones considera que es la mejor manera para el aprendizaje acerca del sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000?

- (1) Cursos
- (2) Investigación Particular
- (3) Aplicación en las empresas.

7. ¿Qué nivel de importancia le asignaría a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000 en su empresa?

(1) Nada (2) Poco (3) Regular (4) Muy importante (5) Imprescindible

10. ¿De las siguientes opciones, cuál considera usted que se debe poner más énfasis para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000?

- (1) Comunicación desde la alta dirección hacia los empleados
- (2) Comunicación de los empleados hacia la alta dirección
- (3) Comunicación entre departamentos

Las preguntas 8 y 9 no se codificaron de la misma forma debido a que los encuestados priorizaban los canales de comunicación según sus necesidades.

Los datos codificados fueron pasados a Excel en una tabla ordenada por:

- Número de encuesta (N)
- Nombre de Empresa
- Cargo
- Pregunta.

Una vez transcritos los datos, se empleó tablas dinámicas para su tabulación. A estas tablas se cruzaron los datos, el cargo con las diversas preguntas, se realizó un gráfico de la tabulación. Finalmente, se realizó un diagnóstico por pregunta.

Las preguntas 8 y 9 tuvieron diferente tabulación debido al carácter de la pregunta. Se realizó porcentaje independiente por cada canal de comunicación, es decir, cada porcentaje de priorización sumado da el 100 por ciento de cada canal. Por lo tanto, se realizó gráfico para cada ítem de la pregunta. Para el diagnóstico final se tomará en cuenta lo siguiente:

- 1 al 3 se las considera Excelentes herramientas
- 4 al 6 se las considera Buenas herramientas
- 7 al 11 se las considera Poco eficientes herramientas

3.7 Interpretación de los Datos

Después de haber realizado la tabulación de las encuestas, obtuvimos los siguientes datos:

Número de encuestados:

	Gerentes Generales	Jefaturas	Total general
	21%	79%	100%
Total	67	250	317

Pregunta 1: ¿Qué considera usted por Cultura Corporativa?

	No Contesta	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Total general
Gerente General	0	36	12	19	67
Jefaturas	2	163	35	50	250
Total general	2	199	47	69	317
Total general	1%	62%	15%	22%	100%

Como demuestra el cuadro, el **62% (199)** afirman que la cultura corporativa es el conjunto de valores, creencias, objetivos que hacen una construcción social de la identidad de la organización. El **4% (12)** de los gerentes generales y el **11% (35)** de las jefaturas, es decir, el **15% (47)** de la muestra total sostiene que la cultura corporativa es la unión de varios pensamientos de los empleados para formar una solo cultura. Finalmente, el **22% (69)** determinaron que cultura corporativa es la misión y visión de una organización.

La opción número 1 es la correcta, sin embargo la opción número 2 también significa básicamente lo qué es cultura corporativa. Entonces 246 de 317 encuestados respondieron estas opciones, lo que indica que los gerentes generales y jefaturas sí tienen un buen conocimiento o noción del mismo, por lo tanto, para la propuesta sólo se planteará estrategias de refuerzo de lo que es cultura corporativa.

Pregunta 2: *¿Qué nivel de importancia le asignaría a construir y mantener una cultura corporativa fuerte en su organización?*

	No contesta	Nada	Poco	Regular	Muy importante	Imprescindible	Total general
Gerente General	3	0	0	0	41	23	67
Jefatura	0	4	1	25	135	85	250
Total general	3	4	1	25	176	108	317
Total general	1%	1%	0%	8%	56%	34%	100%

El cuadro demuestra que el **7% (23)** de los gerentes generales y el **27% (85)** de las jefaturas consideran que tener una cultura corporativa fuerte en su organización es imprescindible, mientras que el **13%(41)** de los gerentes generales y el **42%(135)** de las jefaturas piensan que es muy importante. El **8% (25)** opinaron que su importancia es regular y apenas el **1% (1)** de los encuestados determinaron que es de poca y nada importancia.

De 317 encuestados 284 consideran que tener una cultura corporativa fuerte dentro de su organización es muy importante e imprescindible, por consiguiente, se deberá establecer estrategias para construir o mantener una cultura corporativa fuerte dentro de la organización.

Pregunta 3: *¿A través de qué tipo de canal considera usted que sería la mejor manera de difundir la cultura corporativa en una empresa?*

	Opción 1	Opción 2	Total general
Gerente General	61	6	67
Jefatura	210	40	250
Total general	271	46	317
Total general	86%	14%	100%

Como se puede ver en el cuadro, el **86% (271)** sostienen que la mejor manera de difundir la cultura corporativa en su organización es a través de canales de comunicación personal mientras que el **14% (46)** opinaron que la mejor manera es a través de canales de comunicación impersonales. Por lo tanto, en las estrategias de cultura corporativa se propondrá que se utilice canales de comunicación personales para que sea más efectiva la difusión de ésta.

Pregunta 4: *Cuál es su nivel de conocimiento acerca del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000?*

	No contesta	Nada	Poco	Regular	Muy Bueno	Excelente	Total general
Gerente General	0	1	15	25	24	2	67
Jefaturas	4	5	37	88	98	18	250
Total general	4	6	52	113	122	20	317
Total general	1%	2%	16%	36%	39%	6%	100%

El nivel de conocimiento excelente del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000 en la gerencia general es del **0.3% (2)** y en las jefaturas es del **6 % (18)**. El **8% (24)** de los gerentes generales y el **31% (98)** de las jefaturas tiene un nivel muy bueno de conocimiento. En la gerencia general el **8% (25)** y en las jefaturas el **28% (88)** tiene un nivel de conocimiento regular de la norma, mientras que el **5% (15)** de los gerentes generales y el **12% (37)** de las jefaturas tiene poco conocimiento de la norma.

Estos datos arrojan una preocupante situación dentro de las empresas consultadas, debido a que apenas **20** encuestados tienen un nivel excelente de conocimiento de la norma y **113** cuentan con un nivel regular; este nivel puede demostrar un falso conocimiento de la misma por parte de los encuestados. Sin embargo, dentro de los mandos de las empresas **122** poseen un buen conocimiento acerca de la norma, más esto no es un nivel esperado como para ejecutar la implementación de la norma sin una previa capacitación.

Como resultado se da la pauta que se debe mejorar el conocimiento acerca de esta norma en las empresas mediante planificación de capacitación con retroalimentación continua.

Pregunta 5: *¿Cómo adquirió ese conocimiento?*

	No contesta	Cursos	Inv. Particular	Aplicación Empresas	Total general
Gerente General	15	10	35	7	67
Jefaturas	42	82	77	49	250
Total general	57	92	112	56	317
Total general	18%	29%	35%	18%	100%

	Cursos	Inv. Particular	Aplicación Empresas	Total General
Gerente General	10	35	7	52
Jefaturas	82	77	49	208
Total general	92	112	56	260
Total general	35%	43%	22%	100%

El **18% (57)** no contestan la pregunta debido a que en la pregunta anterior respondieron a y b, por consiguiente, no consideramos estas encuestas para la muestra de esta repuesta. Entonces, la muestra actual para esta pregunta es de 260 encuestas, de los cuales el **43% (112)**, han adquirido el conocimiento de la norma a través de investigación particular. El **35% (92)** de las jefaturas y de la gerencia afirmaron que adquirieron conocimiento de la norma a través de cursos y el **22% (56)** de los gerentes generales y el de las jefaturas adquirieron conocimiento de la norma porque lo habían aplicada en una empresa.

Tener 112 encuestados que adquirieron el conocimiento a través de investigación particular arroja dos realidades. La una es que las empresas no toman iniciativa para que sus empleados obtengan nuevos conocimientos y la otra es que los gerentes y jefaturas pueden tener un conocimiento no muy cierto de la norma ISO

9001:2000. Por consiguiente, es necesario plantear estrategias para la enseñanza de la norma dentro de las organizaciones.

Vale destacar que apenas 56 encuestados han aplicado la norma dentro de una organización, lo cual demuestra que en Quito no se da mucha importancia a tener Sistemas de Gestión de Calidad en las empresas, lo cual retrasa la competitividad del país a nivel internacional.

Se debe señalar que existen 205 encuestados que no han puesto en práctica la norma ISO 9001:2000 y a quienes se busca que esta propuesta les sea de beneficio.

Pregunta 6: *¿Cuál de las siguientes opciones considera que es la mejor manera para el aprendizaje acerca del sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000?*

	Cursos	Inv. Particular	Aplicación Empresas	Total general
Gerente General	47	3	17	67
Jefaturas	130	21	99	250
Total general	177	24	116	317
Total general	56%	8%	36%	100%

El **41% (130)** de las jefaturas y el **15% (47)** de los gerentes generales consideran que la mejor manera de obtener el correcto aprendizaje de la norma es a través de cursos, mientras que el **31% (21)** de las jefaturas y el **5% (3)** de la gerencia general afirma que la mejor manera de aprendizaje es en la aplicación dentro de

las organizaciones. A penas el **1% (17)** de los gerentes generales y el **6% (99)** de las jefaturas sostienen que la mejor manera es la investigación particular.

Como es evidente, 177 encuestados opinaron que la importancia de capacitar al personal a través de cursos, para poder fortalecer la implementación de la norma, es imprescindible, para no tener problemas técnicos o de comprensión de lo que se quiere hacer en la empresa y así evitar errores innecesarios. 116 personas consideran que la mejor manera de aprender de esta norma es en la aplicación de la empresa. Por lo tanto, se deberá establecer planificación de capacitación antes y durante el proceso de implementación, la cuales se las determinará en las estrategias en el próximo capítulo.

Pregunta 7: *¿Qué nivel de importancia le asignaría a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000 en su empresa?*

	Nada	Poco	Regular	Muy Importante	Imprescindible	Total general
Gerente General	1	4	8	47	7	67
Jefatura	0	1	18	184	47	250
Total general	1	5	26	231	54	317
Total general	0%	2%	8%	73%	17%	100.00%

73% (231) de los encuestados, es decir, el **58% (184)** de las jefaturas y el **15% (47)** de las gerencias consideran que es muy importante aplicar este Sistema de Gestión de Calidad en su empresas. El **2%(7)** de las gerencias y el **15%(47)** de las jefaturas determinaron que implementar la norma es imprescindible en su

empresa. De las jefaturas el **6%(18)** y el **3%(8)** de los gerentes generales sostienen que el nivel de importancia es regular.

Por lo tanto, se puede decir que a pesar de que 113 encuestados tienen un nivel regular de conocimiento de la norma, y 204 no la han aplicado, están concientes de su importancia, así **90% (285)** de los encuestados consideran que tener la norma ISO 9001:2000 es muy importante o imprescindible dentro de sus organización, lo que demuestra que este proyecto tiene vialidad y que en el momento en que se implantaría la norma ISO, el nivel gerencial y jefaturas de las empresas podría utilizar esta propuesta como apoyo.

Pregunta 8: *¿De las siguientes herramientas de comunicación interna, cuáles son las que se utilizan en su organización, por favor citarlas en orden de prioridad siendo 1 el más importante?*

Nº		Carteleras
1	19	6%
2	31	10%
3	62	20%
4	47	15%
5	47	15%
6	27	9%
7	25	8%
8	32	10%
9	11	4%
10	16	5%
11	0	0%
Total	317	100%

Nº		Boletines o Revistas Internas
1	10	3%
2	19	6%
3	31	10%
4	54	17%
5	52	17%
6	66	21%
7	30	9%
8	23	7%
9	19	6%
10	10	3%
11	2	1%
Total	317	100%

(Página siguiente cuadros)

(Continuación de cuadros)

Nº		Correo Electrónico
1	60	19%
2	51	16%
3	56	18%
4	29	9%
5	37	12%
6	33	10%
7	31	10%
8	12	4%
9	8	2%
10	0	0%
11	0	0%
Total	317	100%

Nº		Intranet
1	25	8%
2	43	13%
3	23	7%
4	29	9%
5	35	11%
6	43	13%
7	43	13%
8	35	11%
9	25	8%
10	16	5%
11	0	0%
Total	317	100%

Nº		Encuestas
1	4	1%
2	8	2%
3	8	2%
4	6	2%
5	10	3%
6	16	5%
7	21	7%
8	37	12%
9	51	16%
10	154	48%
11	4	1%
Total	317	100%

Nº		Reuniones de Trabajo
1	144	8%
2	82	13%
3	25	7%
4	23	9%
5	14	11%
6	16	13%
7	6	13%
8	6	11%
9	0	8%
10	2	5%
11	0	0%
Total	317	100%

Nº		Eventos Internos
1	31	10%
2	64	20%
3	41	13%
4	49	15%
5	29	9%
6	31	10%
7	31	10%
8	16	5%
9	19	6%
10	6	2%
11	0	0%
Total	317	100%

Nº		Buzón de comunicación
1	2	1%
2	4	1%
3	14	4%
4	10	3%
5	33	10%
6	39	12%
7	21	7%
8	49	15%
9	121	38%
10	25	8%
11	0	0%
Total	317	100%

(Página siguiente cuadros)

(Continuación de cuadros)

Nº		Videos
1	8	2%
2	2	1%
3	16	5%
4	18	6%
5	16	5%
6	16	5%
7	53	17%
8	64	20%
9	47	15%
10	80	25%
11	0	0%
Total	317	100%

Nº		Circulares y Hojas de Informativas
1	16	5%
2	14	4%
3	41	13%
4	49	15%
5	41	13%
6	33	10%
7	56	18%
8	51	16%
9	10	3%
10	8	2%
11	0	0%
Total	317	100%

Tanto los Gerentes Generales como las Jefaturas consideran que las herramientas de comunicación más utilizadas en las organizaciones son:

- Reuniones de Trabajo 45.40% (144)
- Eventos Internos 20.25% (64)
- Carteleras 19.63% (62)
- Correo Electrónico 19.5% (60)

Otras herramientas que son utilizadas pero solo se las consideran como buenas más no excelentes ya que no pueden llegar a cubrir todos los aspectos que ellos necesitan son:

- Buzón de Sugerencias 38.04% (121)
- Boletines o Revistas Internas 20.86% (66)
- Intranet 13.50% (43)

Y por último las herramientas que son muy poco utilizadas o no se emplean son:

- Encuestas 48.47% (154)
- Videos 20.25% (64)
- Circulares y Hojas Informativas. 17.79% (56)

Se tomará en cuenta estas respuestas, estableciendo que se compararán las mismas con las referencias teóricas para, luego del análisis respectivo, hacer una propuesta de herramientas de comunicación interna apoyada en la teoría, así como en la investigación

Pregunta 9: *¿Cuáles de las siguientes herramientas de Comunicación Interna considera que serían más efectivas para difundir la norma ISO 9001:2000 en su empresa, por favor citarlas en orden de prioridad siendo el 1 el más importante?*

Nº		Encuestas
1	4	8%
2	8	10%
3	8	18%
4	6	17%
5	10	16%
6	16	9%
7	21	5%
8	37	7%
9	51	5%
10	154	6%
11	4	0%
Total	317	100%

Nº		Boletines o Revistas Internas
1	14	4%
2	43	13%
3	39	12%
4	51	16%
5	62	20%
6	58	18%
7	18	6%
8	16	5%
9	14	4%
10	4	1%
11	0	0%
Total	317	100%

(Página siguiente cuadros)

(Continuación de cuadros)

Nº		Correo Electrónico
1	43	13%
2	37	12%
3	64	20%
4	54	17%
5	43	13%
6	35	11%
7	19	6%
8	10	3%
9	10	3%
10	2	1%
11	0	0%
Total	317	100%

Nº		Intranet
1	80	25%
2	37	12%
3	31	10%
4	45	14%
5	27	9%
6	31	10%
7	31	10%
8	19	6%
9	6	2%
10	10	3%
11	0	0%
Total	317	100%

Nº		Eventos Internos
1	21	7%
2	49	15%
3	51	16%
4	43	13%
5	21	7%
6	45	14%
7	31	10%
8	21	7%
9	14	4%
10	21	7%
11	0	0%
Total	317	100%

Nº		Videos
1	10	3%
2	18	6%
3	18	6%
4	31	10%
5	21	7%
6	43	13%
7	47	15%
8	53	17%
9	45	14%
10	33	10%
11	0	0%
Total	317	100%

Nº		Reuniones de Trabajo
1	115	25%
2	78	12%
3	31	10%
4	19	14%
5	35	9%
6	8	10%
7	14	10%
8	4	6%
9	12	2%
10	2	3%
11	0	0%
Total	317	100%

Nº		Buzón de comunicaciones
1	4	1%
2	12	4%
3	6	2%
4	4	1%
5	14	4%
6	25	8%
7	45	14%
8	74	23%
9	124	39%
10	10	3%
11	0	0%
Total	317	100%

(Página siguiente cuadros)

(Continuación de cuadros)

Nº		Circulares y Hojas Informativas
1	6	2%
2	18	6%
3	18	6%
4	16	5%
5	33	10%
6	37	12%
7	78	25%
8	82	26%
9	25	8%
10	6	2%
11	0	0%
Total	317	100%

Nº		Encuestas
1	2	1%
2	2	1%
3	2	1%
4	6	2%
5	6	2%
6	19	6%
7	14	4%
8	49	15%
9	214	67%
10	4	1%
11	0	0%
Total	317	100%

Las Gerencias Generales y la Jefaturas recomiendan para la difusión de la norma ISO 9001 2000 como herramientas:

Excelentes:

- Reuniones de Trabajo 36.20% (115)
- Intranet 25.15% (80)
- Correo Electrónico 20.25% (64)
- Eventos Internos 15.95% (51)

Buenas:

- Boletines o Revistas Internas 19.53% (62)
- Carteleras 16.56% (164)

Poco Utilizadas:

- Encuestas 67.48% (214)
- Buzón de Comunicaciones 39.26% (124)
- Circulares y Hojas Informativas 25.77% (82)
- Videos 16.56% (53)

Los canales de comunicación que fueron calificados con el nivel de excelencia y buenas, se tomarán en cuenta en la realización de la propuesta final, para lo cual se compararán las mismas con las referencias teóricas, con el fin de realizar el análisis respectivo y así lograr realizar una propuesta de herramientas de comunicación interna apoyada en la teoría, y la investigación.

Pregunta 10: *¿De las siguientes opciones, cuál considera usted que se debe poner más énfasis para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000?*

	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Total general
Gerente General	21	17	29	67
Jefatura	94	32	124	250
Total general	115	49	153	317
Total general	36%	15%	49%	100.00%

Para el **36% (124)** de las jefaturas y el **9% (29)** de las gerencias generales se debe poner más énfasis en la **comunicación entre departamentos**. El **29% (94)**

de las jefaturas y el **6%(21)** de las gerencias consideran que el énfasis se debe dar en la **comunicación desde la alta dirección hacia los empleados**, mientras que el **5%(17)** de los gerentes generales y el **10%(32)** de las jefaturas afirmaron que se poner más atención en la comunicación de los **empleados hacia la alta dirección**.

La comunicación entre departamentos es considerada, de acuerdo a la estadística, como lo que más énfasis se debe tener al momento de implementar el ISO 9001:2000, debido a que la interacción entre todas las ramas de la organización es esencial para el funcionamiento correcto de la misma y en efecto del éxito del sistema de calidad. Por lo tanto esto dará la pauta para realizar más estrategias de comunicación horizontal.

3.8 Conclusiones de la Investigación.

Como resultado de la investigación realizada se ha determinado las siguientes conclusiones:

1. En el Distrito Metropolitano de Quito, en el ámbito urbano, existen aproximadamente 5.000 empresas activas, de las cuales **277** se encuentran certificadas en el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000, es decir, en la ciudad de Quito, a penas el **5.54%** de las empresas están certificadas en la norma, esto demuestra que este proyecto es viable, ya que

más del **94%** de organizaciones puede optar por esta certificación, y la propuesta podría ser útil para este proceso.

2. De la muestra encuestada el **39% (122)** dice tener un buen conocimiento de la norma y a penas el **6% (20)** dice tener un nivel excelente de conocimiento. Estos resultados demuestran que las empresas no dan suficiente importancia al conocimiento e implantación de la norma, por lo que se considera necesario difundir los beneficios de contar con una certificación a nivel nacional e internacional, que les permitirá ser competitivos y productivos. En especial empresas importadoras - exportadoras, ya que es requisito contar con la norma. Adicionalmente, es importante destacar que el **43% (112)** de los encuestados adquirieron el conocimiento de la norma a través de investigación particular, a pesar de que nuestro país hay organismos que se han dedicado a difundir, mediante conferencias, cursos, seminarios, congresos, sobre la Norma ISO 9000:2000.

Además, se puede considerar esta situación como un reflejo de que en las empresas no se motiva a sus empleados para que obtengan nuevos conocimientos, que a la larga son de beneficio para la organización.

3. Si el nivel directivo no tiene conocimiento se concluye que tampoco los niveles operativos y de apoyo; por lo que es necesario capacitar a todo el personal, puesto que hablar de calidad es educar. Solo con el conocimiento la organización obtendrá el éxito deseado de la implantación de la norma.

4. El **62% (192)** de los encuestados conocen en términos generales qué es la cultura corporativa y el **56% (176)** determinan que tener una cultura corporativa fuerte es muy importante para su organización. Esto demuestra que los gerentes generales y jefes de las empresas del universo de esta investigación van a estar dispuestos a invertir en cultura corporativa y a apoyar en estrategias para la misma, ya que como se ha mencionado antes, en el capítulo I, para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad es necesario tener una cultura corporativa fuerte en la organización.
5. Las empresas consideran que la mejor manera de difundir la cultura corporativa es a través de canales personales como reuniones, eventos internos, entre otros, donde se pueda tener interacción y una retroalimentación inmediata, aspectos que trataremos con profundidad en el capítulo 4.
6. Se realizó un cuadro comparativo entre los canales de mayor utilización en las organizaciones y los que se considera más eficientes para la difusión de la norma:

UTILIZACIÓN	DIFUSIÓN DE LA NORMA
<p>Nivel Excelente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de Trabajo • Eventos Internos • Carteleras • Correo Electrónico 	<p>Nivel Excelente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de Trabajo • Intranet • Correo Electrónico • Eventos Internos

UTILIZACIÓN	DIFUSIÓN DE LA NORMA
<p>Nivel Bueno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buzón de Sugerencias • Boletines o Revistas Internas • Intranet 	<p>Nivel Bueno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boletines o Revistas Internas • Carteleras
<p>Nivel Poco Utilizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Videos • Circulares y Hojas Informativas. 	<p>Nivel Poco Utilizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Buzón de Comunicaciones • Circulares y Hojas Informativas • Videos

Como se puede observar en el cuadro los canales empleados son casi los mismos de los que las empresas consideran más eficientes para la difusión de la norma, por lo tanto se determina que su aplicación va a ser viable en la propuesta.

7. Además, se pondrá énfasis en estrategias de comunicación horizontal, puesto que el **49% (153)**, de los encuestados consideran que la comunicación entre departamentos es esencial para las empresas que desean implementar la norma ISO 9001:2000, debido a que si no se rompen sus límites sería muy difícil conseguir resultados.

CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2000

4.1 Introducción.

Las estrategias de comunicación interna para la implementación de la norma ISO 9001:2000 son importantes para alcanzar niveles óptimos de efectividad dentro de una organización, ya que el elemento principal de su ejecución es el Talento Humano, el mismo que deberá estar alineado con las necesidades de la Empresa.

El aspecto práctico de las estrategias se basará en la teoría expuesta en el capítulo I.

4.2 Acciones previas para la implementación de la norma ISO 9001:2000.

El proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad tiene una duración aproximada de 3 años dependiendo del tamaño de la organización, según criterio de la doctora Miriam Zabala, Directora de la Auditoría de Empresas de la Contraloría General del Estado y Especialista en Calidad. Para tener éxito

es importante realizar acciones previas, las mismas que pueden tomar aproximadamente un año, y son:

4.2.1 Diagnóstico de Comunicación Interna de la organización

Debido a que la implementación de un nuevo sistema implica cambios, en los que interviene el Talento Humano de la empresa, es recomendable que se contrate una agencia de Comunicación Organizacional, independiente de la empresa, para que realice un trabajo imparcial de diagnóstico de la comunicación interna.

Esta agencia deberá realizar, entre otras acciones, las siguientes:

Evaluación de la práctica comunicativa de la organización donde el primer paso a realizar es una auditoria de comunicación interna, en la que los temas a investigar serán:

- **Análisis situacional de la empresa**, mediante la recopilación de información respecto de la empresa como: la misión, visión, historia y evolución de la empresa, políticas corporativas, informes de gestión, informes de auditoria financiera y de gestión, clima laboral, encuestas de clientes internos y externos y se deberá determinar el contexto sectorial, orientación estrategias de la empresa y estrategias directivas.

- **Evaluación de la Cultura Corporativa**, se deberá determinar los componentes, niveles y variables de cultura corporativa (refiérase al capítulo I, tema 1.5 Cultura Corporativa) para que finalmente se haga un análisis del discernimiento de los empleados respecto de ésta.

- **Estrategias del Talento Humano**, se deberá establecer en la planificación estratégica de la organización, el componente **Talento Humano**.

- **Clima interno**, deberá establecer aspectos referente a: higiene y seguridad, formación y relación laboral, entre otros.

- **Evaluación del clima interno**, deberá analizar la satisfacción o insatisfacción del Talento Humano, así como, las expectativas y motivaciones.

Sobre la base de estos resultados se deberá evaluar cuáles son los canales de comunicación internos que se utilizan en la organización y su efectividad.

Concluidos estos pasos, se dará apertura para la siguiente acción.

4.2.2 Análisis para la adaptación de la Cultura Corporativa

La agencia contratada deberá emitir un informe de la evaluación de la cultura corporativa y sobre esta base, conjuntamente con la alta gerencia, deberán analizar y escoger los componentes, niveles y variables que más se adapten a la cultura corporativa de la empresa y de su talento humano.

4.2.3 Plan de Formación y Capacitación

El diseño, planeación e implementación del entrenamiento y la formación de colaboradores alineados con las necesidades de la Empresa, es un elemento importantísimo para difundir al Talento Humano la filosofía de la cultura corporativa, para lograr su empoderamiento y compromiso con la organización, para lo cual se debe formular un Plan de Formación y Capacitación a corto y mediano plazo, debidamente financiado.

Se espera que los planes y programas respondan a las competencias requeridas por la alta gerencia y lograr Líderes de Desarrollo y Líderes Colaboradores.

4.2.3.1 El Plan de Capacitación

1. **Determinar la necesidad de la capacitación:** Sobre la base de datos del Talento Humano que trabaja en la Empresa, cuya información debe tener la

Gerencia de Talento Humano, se determinará cuáles son sus competencias y cuáles son sus requerimientos de actualización o de aprendizaje, así como sus conocimientos sobre:

- La cultura corporativa adaptada; y,
- La norma ISO 9001:2000

2. **Establecer el o los objetivos de la capacitación**, los que deberán ser medibles en tiempo y cantidad, realizables y verificables.
3. **Seleccionar los métodos y herramientas de capacitación** de acuerdo a las necesidades de la empresa y del financiamiento.
4. **Implementar los métodos y herramientas de capacitación.**
5. **Evaluación y seguimiento de la capacitación**

4.2.3.2 Contenido del Plan de Capacitación respecto de la norma ISO y Difusión de Cultura Corporativa.

4.2.3.2.1 Temas y herramientas para la Capacitación y Difusión que pudieran ser consideradas en el Plan.

TEMA	HERRAMIENTAS
	Para la cultura corporativa se recomienda realizar varias dinámicas, entre las que se puede recomendar las

TEMA	HERRAMIENTA
	siguientes, las cuales deberá estar conformadas en grupos, mínimo de 12 personas y máximo de 25.
	<ul style="list-style-type: none"> - Para iniciar esta difusión se recomienda realizar la dinámica ETC, la cual consiste en que los participantes establezcan sus Expectativas, los Temores y el Compromiso respecto de la capacitación y con la empresa. Esta deberá ser verbal y escrita, con esto se logra involucrar a la gente.
	<ul style="list-style-type: none"> - La siguiente dinámica se recomienda realizar un colage de fotos donde los participantes expliquen la: misión y visión de su organización; y, otro colage donde expresen sus sentimientos hacia la misma. - Además se recomienda que se aplique varias dinámicas en cada una de las capacitaciones que se vaya a realizar de cultura corporativa.
Componentes de la Cultura Corporativa:	
<i>Identidad Corporativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de Trabajo • Cartelera • Intranet • Eventos Internos • Manual de identidad • Inducción • Código de Ética y Comportamiento

TEMA	HERRAMIENTA
Variables de la Cultura Corporativa:	
<i>Ideología de la Organización</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Correo Electrónico • Línea Abierta • Reuniones de Trabajo
<i>Orientación Estratégica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Videos de Capacitación
<i>Dinámica Cultural</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos Internos • Reuniones de Trabajo
Administración por Procesos e Indicadores <i>Revisión del Diagrama de Procesos</i> <i>Levantamiento y actualización de procesos</i> <i>Redefinición de procesos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación brindados por una empresa especializada del tema o se puede realizar capacitación e-learning. La capacitación e-learning solo se la puede aplicar a la alta gerencia y en los cursos debe haber un mínimo de 12 personas y un máximo de 25.
Desarrollo de Documentación (ISO 9000) <i>Documentación de procesos internos</i> <i>Entrenamiento e implantación de nuevos procesos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación.
Formación de Auditores Internos de Calidad <i>Auditoría de procesos</i> <i>Ajustes y modificaciones-reentrenamiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación.
Taller Gerencial sobre ISO 9000	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación.
Norma ISO 9001:2000 Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación.

TEMA	HERRAMIENTA
Herramientas de Mejoramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación.
Medición de Satisfacción del Cliente <i>Desarrollo del Manual de Calidad</i> <i>Desarrollo de métodos y documentos faltantes</i> <i>Implantación y Revisión del Sistema</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación.
Taller motivacional ISO para todo el personal	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación.

4.3 Estrategias de Comunicación Interna para la ISO

9001:2000

4.3.1. Objetivo

La organización deberá formular un objetivo comunicacional para la difusión de la norma ISO 9001:2000, el cual deberá ser medible en tiempo, cuantificable, realizable y verificable. Este objetivo deberá concordar con el plan estratégico de la organización.

4.3.2 Políticas de Comunicación

“Las políticas de comunicación son las declaraciones generales o interpretaciones que conducen el pensamiento de todos los públicos de una organización hacia los mismos objetivos.”⁶⁰

⁶⁰BUENAVENTURA, Martha Lucia, Directora de Postgrados de CIESPAL, Miembro de la Red DIRCOM

En una entrevista mantenida con Martha Lucia Buenaventura, Directora de Postgrados de CIESPAL, afirma que las políticas de comunicaciones se basan en las políticas institucionales ya que son las repuestas de las mismas. Por lo tanto, las políticas de comunicación no pueden ser genéricas ya que depende de la realidad de cada organización. A su vez, también considera que un plan de comunicación debe dar respuesta a las políticas comunicacionales que a su vez responden a políticas institucionales.

Por consecuente, se dice que la organización deberá analizar sus políticas institucionales para determinar políticas comunicacionales que serán claves en este proceso puesto que de esto va a nacer el desarrollo y difusión de las estrategias de comunicación expuesto en esta propuesta. Se debe enfatiza, que no es posible determinar políticas genéricas debido a que es un modelo de estrategias de comunicación adaptables para todo tipo de empresa privada, y como afirmó la directora de postgrados de CIESPAL, éstas van a depender de la realidad de la organización y sus políticas institucionales.

4.3.3 Situación de la Organización

La empresa deberá describir a su organización con la situación actual de la misma, respecto de su entorno y sus condiciones internas. Se deberá detallar la cultura corporativa adaptada y determinar el nuevo cambio en el que la empresa va a incursionar. Además se deberá emitir un análisis de los servicios y/o

productos que la organización ofrece y se deberá determinar cual es la importancia de la comunicación corporativa en estos procesos.

4.3.4 Diagnóstico

Este diagnóstico se basará en la auditoria interna realizada anteriormente por la agencia de comunicación. Se deberá enfatizar en la identificación y análisis de los públicos internos de la organización, como se manejan los procesos de comunicación con éstos y cuales son los grados de identificación, involucramiento e implicación personal.

4.3.5 Estrategias de Comunicación Interna

Para desarrollar las estrategias de comunicación interna se deberá basar en *La Perspectiva Integrada*, la cuál busca integrar todas las fuerzas de la organización. Se va a desarrollar estrategias de comunicación interna desde el cuarto paso de la norma ISO puesto que el primer paso es Objeto y Campo de aplicación, el segundo se refiere a Referencias Normativas y el tercer es Términos y Definiciones para los cuales no se puede establecer estrategias de comunicación interna.

4.3.5.1 Cuarto paso de la norma ISO: *Sistema de Gestión de Calidad.*

4.3.5.1.1 **Estrategia: Difundir los objetivos y políticas de calidad a todos los actores internos.**

4.3.5.1.1.1 **Táctica: Reuniones de trabajo en cada departamento.**

- Establecer los objetivos de cada reunión
- Establecer itinerarios para las reuniones.
- Establecer los temas y dinámicas para las reuniones.
- Se recomienda que estas reuniones tengan una duración de máximo de cuatro (4) horas y mínimo dos (2) horas.
- Un ejemplo de dinámica puede ser:

La construcción de un puente con materiales como: una regla, clips, un pliego de papel bond, tijeras, cinta adhesiva y goma. El moderador o guía de la reunión deberá dividir al grupo en números equitativos y tratar de que sean de diferentes departamentos y entregar los materiales. Este deberá explicar la dinámica y el objetivo de la misma antes de dar el material. Gana el puente más resistente.

- La dinámica tiene un tiempo promedio de duración de 5 minutos.
- Al finalizar la reunión se recomienda realizar un acta de reunión, la misma que será archivada y revisada antes de iniciar la siguiente reunión, para comparar avances y compromisos.

4.3.5.1.1.2 *Táctica:* Cartelera

- Sintetizar la información que va a ir en la cartelera
- Definir la información que debe ir en la cartelera (contenido editorial).
- Diseñar la información. Se recomienda que para difundir los objetivos se determine un color especial de papel, por ejemplo: una hoja de color verde para un tema y una hoja de color rosado para otro tema. La letra deberá ser ilbética, es decir, una letra estilo palo seco. Se recomienda que los titulares tengan una tamaño de 50 a 70 puntos y el texto vaya de 13 a 18 puntos y que por párrafos solo haya hasta 8 renglones.
- Se recomienda que la cartelera sea de corcho y que esté protegida con un vidrio delgado, el cual estaría muy próximo al corcho; debe estar instalada aproximadamente a 1.30 mts. de altura desde el borde inferior de la cartelera hasta el piso. En caso de querer poner seguridad a ésta, se recomienda que se use una muy discreta.
- Se recomienda que se establezca dos objetivos y políticas de calidad cada 15 días, aproximadamente.
- La información que se publique en cartelera deberá ser archivada en una carpeta que sea únicamente para los objetivos de la calidad y deben tener la fecha que fueron expuestos y retirados.
- Monitorear y cambiar la información de las carteleras cada 15 días.
- Se recomienda que se ponga una persona a cargo de la cartelera, la misma que estará encargada de determinar si la información expuesta ha sido

revisada, memorizada y existe acuerdo o desacuerdo al respecto de la misma.

4.3.5.1.1.3 Táctica: Intranet

- Sintetizar y definir la información que va a ir en el intranet.
- Diseñar la información que va a ir en la intranet.
- Reunión con el Ingeniero de Sistemas o el encargado de la intranet para dar la información.
- Subir la información a la intranet.
- Para la intranet se recomienda usar una letra ilbética o Times New Roman con un tamaño de texto de 12 puntos y para los titulares de 20 a 30 puntos. No debe haber mucho texto y éste debe estar acompañado con gráficos.
- Se recomienda que para la intranet se contrate a un especialista en el tema, sin embargo, la información para ésta debe ser preparada por el comunicador corporativo de la empresa.
- Monitorear la información 1 vez al mes.

4.3.5.1.1.4 Táctica: Correo Electrónico

- Sintetizar la información que va a ir en el correo electrónico.
- Diseñar un e-mail blast, el cual debe tener las mismas características que la intranet. Se debe destacar que el e-mail blast se lo puede diseñar en

Adobe Ilustrador o Adobe Photoshop una vez terminado el diseño, éste deberá ser exportado a formato GIF.

- Monitorear que el e-mail blast haya llegado y haya sido leído.

4.3.5.1.1.5 Táctica: Revista Interna

- Sintetizar la información que va a ir en la revista interna.
- Definir la información que debe ir en la revista interna (contenido editorial).
- Redactar el texto para poner en la revista interna.
- El diseño de la revista interna es libre dependiendo de las necesidades de la empresa. Se recomienda que lo realice un diseñador gráfico, mas los textos deben ser elaborados por el comunicador corporativo de la empresa. Por este motivo no se plantea un modelo de diseño de la revista interna.
- Se recomienda que para la revista interna se emplee un formato A4 (21 x 30 cm.), podría tener un mínimo de 20 páginas, la portada puede ser de couché mate de 250 gramos y las páginas internas de couché mate de 115 gramos. El tamaño de la letra puede ser de 8 a 12 puntos para texto y para titulares puede ir de 20 a 60 puntos y la tipografía es libre pero se recomiende que se emplee la tipografía corporativa.
- Publicación y Distribución.

4.3.5.1.2 Estrategia: Participar en la elaboración del Manual de

Calidad

4.3.5.1.2.1 *Táctica:* Evento Interno con la Alta Gerencia

- Establecer los objetivos para el evento interno.
- Determinar el tema que se va a tratar en el evento interno.
- Determinar el tipo de evento. Se recomienda que se realice una mesa redonda ya que ésta permite la discusión de especialistas en torno a un tema relevante, acerca del cual suelen suscitarse opiniones y criterios divergentes. Esta dirigida por un moderador, quien debe ser el comunicador corporativo, este será quien abra la sesión, concede la palabra alternativamente a los oponentes, formula preguntas, controla el tiempo de participación, cierra la sesión con una síntesis y un comentario personal.
- Para realizar la mesa redonda se recomienda:
 - Determinar con precisión el tema que se desea tratar en la mesa redonda.
 - Escoger un miembro o dirigente del equipo quien puede encargarse de invitar a las personas que expondrán en la mesa redonda.
 - Preparar el local con afiches, carteleras, recortes de revistas o periódicos, relacionados con el tema a discutir.
 - Efectuar una reunión previa con el coordinador y los expositores para estudiar el desarrollo de la mesa redonda, establecer el orden de exposición, el tema y subtemas que serian interesante de tratar.

- La mesa redonda no deberá durar más de dos horas, determinar sugerencias y conclusiones.
- Finalmente, se deberá prepara un informe el cual deberá ser analizado y archivado.

4.3.5.1.2.2 *Táctica:* Estructurar el Manual de Calidad.

- Establecer los objetivos para el manual.
- Con la información que se determinó en la mesa redonda se da paso para que el comunicador corporativo diseñe el manual.
- El manual de calidad deberá tener un máximo de 5 hojas empleando la tipografía corporativa. Este manual deberá tener su logotipo según lo indique el manual visual. El contenido del manual esta especificado en el capítulo II, páginas 73 y 74.

4.3.5.1.3 *Estrategia:* Difundir el manual de calidad dentro de la organización

4.3.5.1.3.1 *Táctica:* Inducción

- Reunión con el Gerente de Recursos Humanos o persona encargada de realizar esta actividad, para que designe que se debe presentar el manual de calidad, en la parte de la inducción.

- Para la inducción se recomienda que se realice un CD o DVD interactivo que contenga una presentación de la empresa y el proceso de implementación de la norma ISO 9001:2000
- El CD o DVD Interactivo se recomienda que sea:
 - Fácil de abrir, es decir, que sea compatible para todas las plataformas.
 - Fácil de navegar.
 - Debe tener gráficas bastante llamativas.
 - Emitir facilidades para el usuario.
 - Las fotos deben tener formato GIF.
- Se recomienda que este CD o DVD interactivo lo realice un diseñador multimedia o gráfico debido a su complejidad. El comunicador corporativo deberá redactar los textos, escoger las fotos y monitorear que todo el trabajo vaya según lo planeado.

4.3.5.1.3.2 Táctica: Intranet

- Sintetizar y definir la información que deba ir en el intranet.
- Diseñar la información que va a ir en la intranet.
- Reunión con el Ingeniero de Sistemas o el encargado de la intranet para dar la información.
- Subir la información a la intranet.
- Monitorear la información 1 vez al mes.

4.3.5.1.3.3 Táctica: Cartelera

- Sintetizar la información que va a ir en la cartelera
- Definir la información que debe ir en la cartelera. (Contenido Editorial)
- Diseñar la información. Se recomienda que para difundir el manual de calidad se determine un color especial de papel, por ejemplo, una hoja de color amarillo y que se ponga partes del manual y se cambie cada 15 días.
- La información que se ponga en cartelera deberá ser archivada en una carpeta que sea únicamente para los objetivos de la calidad y deben tener la fecha que fueron colocados y retirados.
- Monitorear las carteleras cada 15 días.

4.3.5.1.3.4 Táctica: Revista Interna

- Sintetizar la información que va a ir en la revista interna (contenido editorial)
- Definir la información que debe ir en la revista interna.
- Diagramar el texto para poner en la revista interna.
- Publicación y distribución.
- Monitoreo de recordación de mensajes.

4.3.5.1.4 Estrategia: Crear plantillas (formatos) para los procedimientos del control de documentos.

4.3.5.1.4.1 Táctica: Reunión de Trabajo con los respectivos responsables.

- Establecer los objetivos de la reunión.
- Determinar el itinerario de las reuniones con los diferentes responsables.
- Determinar la información para el control de documentos.
- Diseñar las plantillas para el control de documentos.
- Difundir el uso y empleo de cada una de las plantillas a través de capacitación por áreas.
- La capacitación deberá ser muy breve y concisa. No deberá durar más de dos horas e inmediatamente se deberá tomar una evaluación de comprensión.

4.3.5.1.5 Estrategia: Asegurar que el material exigido por la norma se encuentre disponible en lugares de uso.

4.3.5.1.5.1 Táctica: Recorrido por las instalaciones de la organización.

- Realizar una lista de chequeo para saber donde debe estar el material exigido por la norma.
- Revisar minuciosamente las condiciones del material.
- Realizar un Informe situacional.

4.3.5.1.6 Estrategia: Diagramación de los procesos de cada área

4.3.5.1.6.1 Táctica: Reuniones de trabajo.

- Establecer los objetivos para cada una de las reuniones.
- Determinar los procesos con cada uno de los responsables.
- Después de determinar los procesos se da paso a la diagramación de los procesos. Se recomienda que sean cuadros conceptuales fáciles de entender.
- Con la información obtenida en la reunión de trabajo, se determinará los procesos para cada uno de los puestos.

4.3.5.1.6.2 Táctica: Elaboración de Manuales de Procedimiento.

- Con esta información se procederá a diseñar los manuales.
- Los manuales de procedimiento podrán tener de 6 a 10 hojas dependiendo del área y sus procesos. Se recomienda que el tamaño sea formato A5, en hoja bond plastificado para mayor resistencia y que emplee gráficos y lenguaje técnico de cada departamento. La tipografía a usarse deberá ser la corporativa y el tamaño para el texto va de 8 a 12 puntos y para titulares de 16 a 20 puntos, el logo se encontrará en cada hoja y donde el manual visual lo indique.

4.3.5.1.7 Estrategia: Difusión de la diagramación de los procesos entre los Departamentos.

4.3.5.1.7.1 Táctica: Reuniones de trabajo entre departamentos.

- Establecer los objetivos de las reuniones.
- Establecer los temas a tratarse.
- Seleccionar delegado(os) de cada departamento para que expongan los procesos correspondientes.
- Reunir al personal de los departamentos correlacionados para exponer los respectivos procesos.

4.3.5.1.7.2 Táctica: Sesiones Informativas

- Realizar una síntesis de cada uno de los procesos que serán entregados al personal los departamentos correlacionados.
- Esta síntesis deberá tener un máximo de 3 hojas, la cual no debe emplear lenguaje técnico, ser clara y sencilla.
- Se recomienda que el formato sea A4 en hoja bond y emplee la tipografía corporativa y el logo debe estar en cada hoja donde indique el manual visual.
- Se recomienda que la sesión informativa sea después de la entrega de los informes para aclarar posibles dudas del personal.

4.3.5.2 Quinto Paso de la norma ISO: Responsabilidad de Alta Dirección.

4.3.5.2.1 Estrategia: Realizar capacitaciones que permita enseñar cómo se debe transmitir la información a los miembros de la organización.

4.3.5.2.1.1 Táctica: Programa de capacitación

- Determinar la necesidad y los objetivos para la capacitación
- Se recomienda realizar una capacitación en el aula.
- Se recomienda que esta capacitación la dirija una persona externa a la organización y experta en el tema. Esta capacitación tendrá una duración de una mañana con dos (2) coffee breaks.
- Para que la alta dirección comprenda la importancia de difundir bien los mensajes se recomienda que se realice dinámicas, como por ejemplo:
 - El teléfono dañado, donde el moderador da una frase con un grado de complicidad medio y los participantes pasan la frase, diciendo al oído de su compañero, para que al final se oiga si la frase fue la misma.

4.3.5.2.2 Estrategia: Ayudar a la alta dirección para que difunda periódicamente aspectos de la norma.

4.3.5.2.2.1 Táctica: Reuniones de Trabajo

- Establecer los objetivos de las reuniones.
- Determinar los temas a tratarse.
- Esta reunión tendrá dos partes. La parte teórica y la parte práctica a través de dinámicas interactivas.
- Indicar al Gerente los pasos que debe seguir para realizar la dinámica.

- Se recomienda dinámicas como la siguiente:
 - Los participantes pasen un marcador por todas sus manos al menor tiempo posible, con esto se logra trabajo en equipo y se logra que la gente comprenda que tener procesos dentro de la organización es positivo para la misma.

4.3.5.3 Sexto Paso de la norma ISO: Gestión de Recursos

4.3.5.3.1 Estrategia: Realizar charlas de motivación con respecto a las actividades diarias de cada área de la empresa.

4.3.5.3.1.1 Táctica: Programa de Capacitación.

- Determinar la necesidad y los objetivos para la capacitación.
- Se recomienda realizar una capacitación diaria que tengan una duración máxima de 15 minutos y sea de motivación e información con respecto a la norma.
- Estas capacitaciones tomarán un tema cada mes y cada área será responsable de realizar la actividad.

4.3.5.3.2 Estrategia: Analizar el ambiente físico y del personal de la organización para mantener un buen clima interno.

4.3.5.3.2.1 Táctica: Recorrido periódico por las instalaciones de la empresa.

- Realizar una lista de chequeo para saber donde debe estar el material exigido por la norma.
- Revisar minuciosamente las condiciones del material.
- Realizar un Informe situacional.

4.3.5.3.2.2 Táctica: Buzón de sugerencias

- Analizar el lugar apropiado para poner el buzón de sugerencias
- Colocar en un lugar clave.
- Difundir su existencia y ubicación, así como normativa de funcionamiento, a través del correo electrónico y las carteleras.
- Monitorear cada semana las sugerencias.

4.3.5.4 Séptimo paso de la norma ISO: Realización del Producto

4.3.5.4.1 Estrategia: Diseñar la documentación para la realización de los procesos del producto o servicio.

4.3.5.4.1.1 Táctica: Manual de procedimientos

- Con la información obtenida en la reunión de trabajo, se determinará los procesos para cada uno de los puestos.
- La información obtenida en el punto anterior, servirá de insumo para el diseño de los manuales.
- Los manuales de procedimiento deberán tener de 6 a 10 hojas dependiendo del área y sus procesos. Se recomienda que el tamaño sea formato A5, en hoja bond plastificado y que emplee gráficos y lenguaje técnico de cada departamento. La tipografía a usarse deberá ser la corporativa, el tamaño de letra deberá ser de 8 a 12 puntos en el texto; y, en titulares de 16 a 20 puntos, el logotipo se encontrará en cada hoja y donde el manual visual lo indique.

4.3.5.4.2 Estrategia: Difundir la documentación de la realización de los procesos

4.3.5.4.2.1 Táctica: Reuniones de formación para cada área.

- Establecer los objetivos y temas para la reunión.
- En estas reuniones se informará de los nuevos métodos de trabajo y su utilización y técnicas de gestión.
- Deberá tener una duración máxima de dos horas con un intermedio de 10 minutos entre hora y hora.
- Obtener conclusiones de cada una de las reuniones.

4.3.5.4.3 Estrategia: Relación con los proveedores.

4.3.5.4.3.1 Táctica: Capacitación.

- Determinar la necesidad y objetivos de la capacitación.
- Se recomienda realizar una capacitación en el aula, que tenga una duración de medio día con dos (2) coffee breaks.
- En esta capacitación se deberá instruir a los proveedores respecto de la norma y el proceso en el que se insertará la organización, así como su rol como proveedores.

4.3.5.4.3.2 Táctica: Revistas para proveedores

- Determinar los temas que deben ir en la Revista para los proveedores.
- Esta revista deberá tratar sobre temas relacionados con la norma ISO y su proceso de implementación en la empresa.
- Esta revista se recomienda que sea de formato A5, la portada y contra portada con papel couché mate de 250 gramos y las páginas interiores de papel couché mate de 115 gramos.

4.3.5.4.3.3 Táctica: Circulares y hojas informativas.

- Se realizará para indicar información específica que suceda en la organización.

- Estas circulares y hojas informativas se encontrarán en lugares claves para los proveedores y se controlará su lectura y conocimiento.
- El tipo de letra a emplearse es la tipografía corporativa con un tamaño de 12 a 18 y los titulares de 20 a 40 puntos. Éstas deberán tener el logo donde el manual visual lo indique

4.3.5.4.3.4 Táctica: Correo Electrónico

- Enviar información específica de la norma.
- Receptar posibles dudas que los proveedores tengan a través del correo electrónico y responderle a la brevedad posible.
- Responsabilizar a una persona o departamento, preferiblemente comunicación organizacional, de la redacción, envío y control respecto de este material.

4.3.5.5 Octavo paso de la norma ISO: Medición, Análisis y Mejora

4.3.5.5.1 Estrategia: Monitorear la percepción del actor interno ante la implementación de la norma.

4.3.5.5.1.1 Táctica: Encuesta.

- Determinar el objetivo de la encuesta.

- Realizar el formulario de la encuesta, la cual deberá contener máximo 12 preguntas cerradas, para una mejor tabulación y conocimiento rápido de los datos.
- Determinar la fecha para realizar la investigación tomando en cuenta horarios de trabajo y temporadas de producción.
- Realizar la investigación.
- Presentar los resultados obtenidos a la junta directiva, para comprobar si se han logrado cumplir con los objetivos propuestos.

4.3.5.5.1.2 Táctica: Entrevista

- Determinar los objetivos de la entrevista.
- Determinar las personas a ser entrevistadas.
- Realizar un formulario de preguntas.
- Analizar los resultados y determinar las mejoras que debe hacer la empresa.
- La entrevista deberá durar máximo 20 minutos.

Cuadro 4.1: Cuadro Resumen de Estrategias de Comunicación Interna para la implementación de la norma ISO 9001:2000

PASO ISO	ESTRATEGIA	TÁCTICAS
4. Sistema de Gestión de Calidad.	Difundir los objetivos y políticas de calidad a todos los actores internos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones de trabajo en cada departamento. ▪ Cartelera. ▪ Intranet. ▪ Correo Electrónico. ▪ Revista Interna.
	Participar en la elaboración del manual de calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evento Interno con la Alta Gerencia . ▪ Estructurar el manual de calidad.
	Difundir el manual de calidad dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inducción. ▪ Intranet. ▪ Cartelera. ▪ Revista Interna.
	Crear plantillas (formatos) para procedimientos del control de documentos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunión de trabajo con los respectivos responsables.
	Asegurar que el material exigido por la norma se encuentre disponible en lugares de uso.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recorrido por las instalaciones de la organización.
	Diagramación de los procesos de cada área.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones de trabajo. ▪ Elaboración de manuales de procedimiento.
	Difusión de la diagramación de los procesos entre departamentos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones de trabajo entre departamento. ▪ Sesiones Informativas.

Continúa

Continúa

PASO ISO	ESTRATEGIA	TÁCTICAS
<i>5. Responsabilidad de la Alta Dirección</i>	Realizar capacitaciones que permita enseñar cómo se debe transmitir la información de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de capacitación.
	Ayudar a la Alta Dirección para que se difunda periódicamente aspectos de la norma.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones de Trabajo.
<i>6. Gestión de Recursos</i>	Realizar charlas de motivación con respecto a las actividades diarias en cada área de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de Capacitación.
	Analizar el ambiente físico y del personal de la organización para mantener un buen clima laboral.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recorrido periódico por las instalaciones de la organización. ▪ Buzón de Sugerencias.
<i>7. Realización del Producto</i>	Diseñar la documentación para la realización de los procesos del producto o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de procedimientos.
	Difundir la documentación de la realización de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones de formación para cada área.
	Relación con los proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación. ▪ Revista para proveedores. ▪ Circulares y hojas informativas. ▪ Correo Electrónico.
<i>8. Medición, Análisis y Mejora.</i>	Monitorear la percepción del actor interno ante la implementación de la norma.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta ▪ Entrevista

4.3.6 Evaluación

En el capítulo I, en el tema 1.6.4 Indicadores de Gestión de la Comunicación Interna se presenta varios indicadores los cuales pueden ser utilizados de acuerdo a la necesidad de cada organización.

Conclusiones

- Las organizaciones que buscan ser competitivas a nivel nacional e internacional deberán, al corto o mediano plazo, contar con un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000 ya que este sistema logrará que las empresas obtengan mayores niveles de eficiencia, eficacia, competitividad y productividad.
- La comunicación interna es una herramienta clave para el proceso de implementación de la norma ISO 9001:2000 ya que gracias a ésta la empresa podrá estar comunicada en todos los niveles, ascendente, descendente y horizontal.
- Para que la implantación de la norma ISO 9001:2000 sea más efectiva se debe establecer estrategias de comunicación interna para los pasos más relevantes de ésta, con esto se lograría que el proceso se difunda en toda la organización.
- El proceso de implementación de la norma ISO 9001:2000 requiere de tiempo para lograr resultados lo que implica cambios en toda la organización para cual se debe realizar estrategias de difusión de la cultura

corporativa adaptada de la organización. Se debe enfatizar que ésta es una parte esencial para este proceso que debe iniciar un año antes del mismo cuyo éxito dependerá del nivel de percepción de los actores internos hacia la cultura corporativa.

- La capacitación, al ser un elemento clave para la implementación de la norma, se debería realizar por lo menos 6 meses antes de empezar dicho proceso.

- Los canales de comunicación son un elemento totalmente necesario para la difusión de este proceso, por lo tanto, se deberá analizar su eficiencia de manera individual, recurriendo a indicadores.

- Es necesario que una agencia de comunicación externa a la organización analice la situación comunicacional actual para que se determine de manera objetiva los problemas de la misma.

- La norma ISO 9001:2000 es un proceso complejo para la adaptación al cambio, por lo que es necesario mantener una buena comunicación y una cultura corporativa fuerte al interior de la organización.

- Este modelo de estrategias de comunicación interna es adaptable para toda tipo de organización, sin embargo, se debe enfatizar en que las estrategias a aplicarse dependerán en gran medida del número de miembros que tengas la organización, así como de sus objetivos de negocios.

Recomendaciones

- Crear un departamento de comunicación interna con funciones claramente definidas y con el personal adecuado y especializado, en caso de no tenerlo; este departamento se encargará de poner en práctica la propuesta de esta tesis.
- La alta dirección deberá poner mucho énfasis en la cultura corporativa de la organización.
- La alta dirección deberá aprobar un plan de capacitación y entrenamiento para que todo el personal conozca, previo a su aplicación, la norma ISO 9001:2000 ya que el conocimiento es la mejor manera para superar los temores de los actores internos.

- El departamento de comunicación interna, conjuntamente con la alta dirección, deberán poner en práctica actividades comunicacionales y de refuerzo de la cultura corporativa de manera constante, las misma que se evaluarán permanentemente.
- Para las capacitaciones se deberá tomar en cuenta el nivel cultural de los miembros de la organización con el fin de que los grupos de estudio sean afines. La codificación de los mensajes también deberá ser acorde a los públicos meta; se deberá establecer el uso de tipografías, imágenes, símbolos, colores y textos en las presentaciones, sean audiovisuales y/o impresas.
- Antes de iniciar el proceso de capacitación de todo el personal, la alta dirección y los niveles de jefaturas deberían prepararse respecto de las expectativas del proceso, tanto en el ámbito productivo como en el ámbito comunicacional para establecer metas que se puedan cuantificar.
- Este es un modelo general de estrategias de comunicación interna que se recomienda para la implementación de la Norma ISO 9001:2000; su aplicación específica dependerá de las circunstancias de cada organización, por lo que se recomienda plantear objetivos comunicacionales y políticas de comunicación que se adapten a estas realidades particulares.

VOCABULARIO

Efectividad: Aprecia el grado de consecución de metas y objetivos previamente establecidos. Se evidencia en la congruencia que existe entre lo planificado y lo logrado. Para analizar el nivel de efectividad alcanzado en el trabajo institucional son útiles los siguientes criterios: formulación de metas explícitas, cumplimiento de metas y aprendizaje de procesos⁶¹.

Eficiencia: Es el óptimo manejo de recursos institucionales en los procesos. Se trata de analizar las condiciones en las que se desarrolla el trabajo incluyendo parámetros de autoevaluación⁶².

Eficacia: Se refleja entre los medios utilizados y los resultados obtenidos; está referida a recursos financieros. Para su análisis son útiles los criterios de adecuación de recursos y costo beneficio.⁶³

Estrategia: Es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos⁶⁴

Calidad: Es el grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos.⁶⁵

A este concepto se le puede simplificar de la siguiente manera:

$$\text{Calidad} = \frac{\text{Características}}{\text{Requisitos}}$$

Thomas H. Berry, sostiene que la calidad se relaciona netamente con la percepción del cliente, puesto que los clientes compran el desempeño real del producto o la experiencia del servicio total con su propio conjunto de expectativas, el cual forma un juicio. Por lo tanto, calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.⁶⁶

⁶¹ Guía de Autoevaluación con fin de acreditación para Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador

⁶² Ídem

⁶³ Ídem

⁶⁴ KOOTNZ, Harold y Weihrich, Heinz, Administración una perspectiva global, Editorial McGraw-Hill México 1998, pág

⁶⁵ Varios Autores, ISO 9000:2000 Recomendaciones de Expertos Mundiales,

⁶⁶ BERRY Thomas, Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad, Editorial McGraw-Hill, Colombia, pág. 2.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionados o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas. Las entradas para un proceso son generalmente salidas de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

Un proceso se representa de la siguiente manera:



Producto: Resultado de un proceso.

Política de Calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección. Generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.

Objetivos de Calidad: Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad. Los objetivos de la calidad se basan en la política de la calidad de la organización.

Gestión de Calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. La dirección y control, habitualmente incluye el establecimiento de la política y los objetivos de la calidad, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto (Consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador). El cliente puede ser interno o externo a la organización.

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto (Productor, distribuidor, minorista, prestador de servicio o información). Un proveedor puede ser interno o externo a la organización.

Acreditadora: Es un organismo privado o del gobierno cuya función es acreditar a los organismos de certificación⁶⁷.

⁶⁷ <http://www.uv.mx/iesca/revista2001-1/normas.htm>

Certificadora: Organismos de carácter privado y se encargan de certificar a las empresas que solicitan la certificación⁶⁸.

Empresas o usuarios: Son las entidades que solicitan el certificado o sello de calidad al organismo certificador.⁶⁹

Certificación: Proceso por el cual una tercera parte asegura por escrito que un producto, proceso o servicio está conforme con los requisitos especificados.⁷⁰

Organismo de Normalización: Es un organismo cuyas actividades de normalización son reconocidas, la cual tiene como fin principal el fomento y desarrollo de las diversas modalidades de certificación de productos, servicios y sistemas; la colaboración con las administraciones públicas para una mayor implantación de las actividades de normalización y calidad; y la promoción de actividades relacionadas con la normalización y calidad que contribuyan a su conocimiento, utilización y desarrollo en la sociedad

Palo Seco: Es la tipografía que no contiene estos adornos, comunmente llamada sanserif o (sin serifas), éstas no tienen serif y actualmente se utilizan en muchos tipos de publicaciones de texto impreso⁷¹.

⁶⁸ Ídem

⁶⁹ <http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/normas.htm>

⁷⁰ www.inen.gov.ec

⁷¹ <http://www.fotonostra.com/grafico/clasesfuentes.htm>

BIBLIOGRAFÍA

ARBOLEDA Rene, Indicadores de medida aplicados a la Gestión de Relaciones Públicas, Editorial Aenor, 2004.

BLACK Sam, Relaciones Públicas en 1980.

BELTRÁN Jaramillo Jesús Mauricio, Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad, Editorial 3R Editores. 1999

BERRY, Thomas, Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad, Editorial McGraw-Hill, Colombia.

COLLADO Fernández, Comunicación en las Organizaciones, Editorial Trilla, México 1997

CONRAD Charles, Comunicación Organizacional Estratégica, Editorial Harcourt Brace, Estados Unidos, 1994

COSTA Joan, La Comunicación en acción, Editorial Piados Iberia S.A 1999.

Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

FERRY, Jonson y Kevan, Scholes, Dirección Estratégica. Editorial Prentice Hall 1997.

FRASER P. Seitel, Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas, Editorial Prentice Hall.

GALÁN PACHECO, Francisco, Teorías de Comunicación, "Teorías del siglo XXI" tesis.

GARRIDO, Javier Francisco, Comunicación Estratégica, Editorial Gestión 2000, Barcelona

Guía de Autoevaluación con fine de acreditación para Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador

HANDY, Charles, Entendiendo a las Organizaciones, Peguen books, 1993,

HARRISON, Roger, Cómo describir su organización, 1972.
Informe especial control total de calidad.

KREPS, Gary, Comunicación Organizacional, teoría y práctica, New York, 1990.

KOOTNZ, Harold y Weihrich, Heinz, Administración una perspectiva global, Editorial McGraw-Hill México 1998.

M. Cultip, Allen H Center y Glen M. Broom, Relaciones Pública, estrategias y tácticas, Editorial Addison Wesley, Madrid 2001

MAJLUF y Hax, Gestión de Empresas con una visión estratégica, Editorial Dolmen, Chile, 1996

MAYO, Andrew, Carreras de Administración. Estrategias para la Organización, 1991.

PÉREZ, Rafael Alberto, Estrategias de Comunicación, Editorial Ariel, 2001.

QUINN, James, Estrategias para el cambio, Editorial Homewood, Estados Unidos, 1980

SCHEIN, E. H, La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica, Editorial Plaza y Janés, 1988,

SOLOMONT R. Michel y Stuart W. Elnora, Marketing, Personas Reales, Decisiones Reales, Editorial Prentice Hall, 2001.

THEVENET M, Auditoria de la cultura empresarial, Díaz de Santos, 1992.

Varios Autores, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000, Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación,

Varios Autores, ISO 9000:2000 Recomendaciones de Expertos Mundiales, Corporación 3D Calidad, Quito- Ecuador

Varios Autores, ISO 9000:2000 Recomendaciones de Expertos Mundiales

Varios, Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Océano, Barcelona.

Varios, Curso de Diseño Gráfico, Editorial Educar Cultural recreativa, Colombia.

Varios, Real Academia Española de la Lengua, Editorial Espasa Calpe S.A., España, Septiembre 1998.

VILLAFANE Justo, Imagen Positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas, Editorial Pirámide, Madrid, 1998

VILLAFANE Justo, La gestión profesional de la imagen corporativa, Editorial Pirámide, Madrid, 1999

WEIL, Pascale, La comunicación global, Editorial Paidós Comunicación, Barcelona 1990.

WILCOX Dennis, **AULT** Philip, **AGEE** Warren, **CAMERON** Glen, Relaciones Públicas, estrategias y tácticas, Editorial Addison Wesley, Madrid.

WUCIUS, Wong, Fundamentos del Diseño, Editorial Gustavo Gile, 1995.

ZABÁLA, Mirian, **DUEÑAS** Nelson, Tesis: Control de Calidad en la Auditoria Gubernamental, julio 20

Clases magistrales, profesor CUSOT, Gustavo

Clases magistrales, profesora EGAS, Gabriela.

Clases magistrales, profesor FRIXONE, Wendy.

Clases magistrales, profesor RUBIO, Fabián

<http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/normas.htm>

http://www.telmex.com/explorer/esto/esto_infcorp_reconoc_premio01.html

http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_Internacional_para_la_Estandarizacion

<http://www.inen.gov.ec>

[http://www.monografias.com/Comunicación en las Organizaciones - Monografias_com.htm](http://www.monografias.com/Comunicación_en_las_Organizaciones_-_Monografias_com.htm)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Periodismo>

<http://www.revista-mm.com/rev31/gestion.htm>

http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicación_social

<http://www.upch.edu.pe/upchvi/opyd/herramientas/libros/Universidad%20y%20planificacion.pdf>

<http://www.inicia.es>, Fundamentos de la Investigación Científica

ANEXOS