



PERSPECTIVAS COMUNICACIONALES EN LA GESTIÓN DE CALIDAD

Ing. Briceño Portillo Marilyn. MSc.
Ingeniero de Sistemas egresado de la Universidad de los Andes.
Licenciada en Administración de Empresas egresada de la Universidad Valle del Momboy
Magister en Docencia para la Educación Superior egresada de la Universidad Nacional
Experimental Rafael María Baralt.
E-mail: bricenom@uvm.edu.ve



PERSPECTIVAS COMUNICACIONALES EN LA GESTIÓN DE CALIDAD

RESUMEN

El artículo presentado tuvo como propósito caracterizar la comunicación en la gestión de calidad, considerado el estudio de tipo documental, con la recopilación de fundamentos teóricos bajo los postulados de Romero M, (2008) Aquino, G, (2018) Camisón., Cruz y González (2006), Evans J y Lindsay W, (2008), cuya interpretación dio lugar al carácter reflexivo de los resultados en relación al objetivo planteado, presentando un análisis interpretativo de la comunicación como elemento determinante en la gestión de calidad, permitiendo elaborar las siguientes conclusiones: se reconoce a las personas con un rol protagónico en el accionar de las empresas, destacando el feedback entre cliente y proveedor interno como soporte de una cadena de valor contemplando como punto inicial la satisfacción de los miembros de la organización, con su consecuente lealtad en su accionar, desencadenando su productividad para dar valor al servicio ofrecido para la satisfacción de clientes, por lo que se plasmaron algunas iniciativas involucrando a las personas y a la tecnología como herramienta de gestión de la comunicación para fortalecer la implementación del compromiso con la calidad, desarrollado en un ambiente de colaboración, aprendizaje, pertenencia y responsabilidad.

Palabras Clave: Comunicación, Gestión de calidad, Clientes, Procesos.

COMMUNICATION PERSPECTIVES IN QUALITY MANAGEMENT



ABSTRACT

The purpose of the article presented was to characterize communication in quality management, considered a documentary-type study, with the compilation of theoretical foundations under the postulates of Romero M, (2008) Aquino, G, (2018) Camisón., Cruz and González (2006), Evans J and Lindsay W, (2008), whose interpretation gave rise to the reflexive nature of the results in relation to the stated objective, presenting an interpretive analysis of communication as a determining element in quality management, allowing the elaboration of the following conclusions: people with a leading role in the actions of companies are recognized, highlighting the feedback between client and internal supplier as support of a value chain contemplating as a starting point the satisfaction of the members of the organization, with its consequent loyalty in their actions, unleashing their productivity to give value to the service offered for customer satisfaction, for which they were reflected some initiatives involving people and technology as a communication management tool to strengthen the implementation of the commitment to quality, developed in an environment of collaboration, learning, belonging and responsibility.

.Keywords: Communication, Quality Management, Clients, Processes.

1. Introducción



La gestión, desde un punto de vista general, se puede enmarcar como una serie de acciones orientadas a la consecución de objetivos, enlazando administración de responsabilidades, procesos, recursos, incluso, si se vislumbra desde la óptica de las personas, de voluntades, actitudes y aptitudes. En este orden de ideas, se dibuja el contexto organizacional, con la puesta en marcha para asumir gestiones eficaces, con miras a la recopilación de información sobre las necesidades de los clientes, realizando el recorrido desde la identificación de necesidades obvias, hasta la atención de aquellas mucho más etéreas, cuyo valor sutil representa, oportunidades de convertirlas en los objetivos de alcance para las organizaciones, a través de una gestión de calidad, donde destaca el rol ineludible del proceso de comunicación entre las personas que integran las empresas.

Ahora bien, las relaciones entre clientes internos, se fundamentan en las bases de las relaciones personales, los clientes son seres humanos, con expectativas de expresar de ideas, emociones, sentimientos e información, de carácter personal y laboral. En tiempos y espacios determinados, los miembros de una organización, son alternativamente clientes y proveedores de otros en la misma empresa, inmersos en un proceso de comunicación, asumiendo diversos roles, incluso convertirse en emisor y receptor dentro de una misma estrategia de comunicación, al percibir las respuestas, e interpretarlas de forma asertiva, lo que conlleva a deducir que la gestión de calidad no es posible si no existe la comunicación.



En el contexto antes descrito, se fundamenta el propósito de esta investigación, cuyo objetivo es caracterizar la comunicación en la gestión de calidad de los procesos administrativos, enmarcado en una investigación documental principalmente bajo los postulados de Romero M, (2008) Aquino, G, (2018) Camisón., Cruz y González (2006), Evans J y Lindsay W, (2008), con un enfoque orientado a las personas y los procesos, esbozando elementos de calidad, que contribuyan, al alcance de metas, mostrando de forma incipiente, fundamentos claves de la gestión de calidad en el ámbito organizacional, tanto desde un criterio gerencial, con prácticas de dirección, caladas de estrategias de comunicación vinculadas al liderazgo, trabajo en equipo, motivación al logro, como desde un criterio técnico, con la aplicación de normas y procedimientos estandarizados, que dan lugar a la mejora continua.

Los resultados presentan un carácter reflexivo acerca de los razonamientos teóricos abordados, con ideas fundamentadas en la satisfacción de clientes, donde en tiempos y espacios determinados, los miembros de una organización, son alternativamente clientes y proveedores de otros en la misma empresa, inmersos en un proceso de comunicación, asumiendo diversos roles, incluso convirtiéndose en emisor y receptor dentro de una misma estrategia de comunicación, al percibir las respuestas, e interpretarlas de forma acertiva, lo que conlleva a deducir que la gestión de calidad no es posible si no existe la comunicación.



2. Consideraciones Teóricas

La Comunicación Organizacional

Los seres humanos perfilan sus acciones con la finalidad de satisfacer sus necesidades, este esquema de vida apunta dar respuesta a las inquietudes de las personas por abordar aspectos que permitan socializar e intercambiar información en procura de generar evolución en sus actividades, al respecto, expresa Maritain (1968), citado por Díaz (2006) “la necesidad más absoluta de la persona es comunicar con el otro mediante la unión de inteligencia y con los otros mediante la unión afectiva”, (p.7). En este contexto se destacan los vínculos que permiten desarrollar habilidades a partir del conocimiento obtenido a través de las relaciones humanas, ser capaces de comunicar lo que se desea y como se desea y que otro individuo pueda entender para dar respuesta efectiva a tales requerimientos, esto visto como un primer acercamiento del enfoque al cliente.

Por su parte, lo expresado por Aquino (2018) “los procesos de comunicación son siempre parte de un sistema social, dado que hay una interacción continua entre los miembros de la sociedad (p.6), reafirman lo expresado en líneas anteriores construyendo un escenario social con procesos de intercambio de información conducentes a la satisfacción de necesidades. En el mismo orden de ideas Aquino (2018) define la comunicación como “un sistema que permite que las informaciones sean transmitidas, a través de distintas herramientas que van a depender de la necesidad que posea la



persona o empresa para comunicar” (p.6), identificándose esta definición en el ámbito organizacional, vista como un proceso que requiere habilidades de expresión, canales y medios efectivos así como el interés de los involucrados de entender y darse a entender.

La Comunicación Interna

De acuerdo a lo antes expuesto anteriores, se vislumbra la necesidad de incorporar en las organizaciones atmósferas de intercambio ágil de información integrando a sus miembros, clientes y personas de interés, por lo cual se pone de manifiesto trabajar en la comunicación interna que en concordancia a Berceruelo, (2014) “responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial cambiante” (p. 31). Se descarta la capacidad que deben desarrollar las organizaciones de alcanzar espacios generadores de ideas, conocimiento, respuesta efectiva y oportuna a partir de la acción colaborativa en el alcance de metas.

En concordancia con lo manifestado en Llacuna y Pujol (2008), desde un punto de vista general, se puede clasificar la comunicación interna de acuerdo a diversos criterios, si se consideran sus canales y contenidos se puede contemplar una comunicación formal e informal, ambas con gran valor para nutrir la red informativa ya sea con medios correspondientes a la estructura formal jerárquica de las organizaciones o canales informales que recaban el sentir de sus miembros. Así mismo, avista a la comunicación de acuerdo a la dirección de la misma, refiriéndose a la comunicación



vertical, tanto descendiente como ascendiente, vista la como la comunicación entre jefes y subordinados, la horizontal, entre los integrantes del mismo nivel jerárquico.

Es importante destacar, que al considerar diversas formas de comunicación, se permite visualizar desde varios puntos de vista, la función que esta cumple y la manera como se trasmite el flujo de la información, así mismo, cómo se puede plasmar el mensaje que se desea enviar, siendo todos estos aspectos relevantes en la operatividad de las organizaciones.

En el mismo orden de ideas, se incorpora una visión más amplia del recorrido de la información donde señala Aquino (2018) “la comunicación transversal, se utiliza como puente entre los miembros de la institución que no desempeñan un mismo papel, introduciendo en la organización un lenguaje normal entre sus miembros. (p.9). La comunicación transversal, se destaca al circunscribir lo expresado por Pérez (2001), citado por Romero, et al (2008) “ordenar la comunicación interna a partir de una estructura multidireccional, de tal manera, que se conforme como un mecanismo vertebrador e integrador de la actividad humana en la institución” (p.146). Dichas afirmaciones generar un significado global de integración de todos los niveles jerárquicos, así como la interrelación de diversas unidades o departamentos de una organización con la finalidad de consolidar procesos hacia una gestión de calidad.

Gestión de Calidad



En un contexto amplio, Evans y Lindsay (2008) hace referencia que en 1978, el American National Standards Institute (ANSI) y la American Society for Quality(ASQ) estandarizaron las definiciones oficiales de la terminología relacionada con la calidad, definiéndola como “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio en que se sustenta su capacidad para satisfacer determinadas necesidades” (p17), no obstante, las gestión empresarial ha ido evolucionando en el enfoque de a calidad, dando en la actualidad una connotación centrada en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Por otra parte, un cliente, definido por Gryna et al. (2007) “es cualquiera que se ve afectado por el servicio, el producto o el proceso” (p.12). Dicha definición expresa de manera contundente la amplia visión a la que las empresas deben enfocar su atención, no solo desde el punto de vista de la concepción tradicional del cliente sino de manera interna con los miembros de la empresa. A respecto se presenta la contribución de Camisón, et al. (2006), exponiendo dos tipos de clientes: los clientes externos y los clientes internos, donde el “cliente externo es toda persona que no forma parte de la empresa y adquiere los productos y/o servicios de ésta” (p. 68), evidenciando un enfoque tradicional, al cual se incorpora el término de cliente interno como “toda persona que forma parte de la empresa y compra documentos, información, procedimientos, materiales o piezas, para agregarles su propio trabajo y volver a vender a otro cliente” (p 68).



Bajo esta premisa, surge la consideración de gestión de calidad haciendo alusión a la definición de Camisón, et al. (2006) “un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo” (p.50). Frente al escenario descrito anteriormente, la incorporación de la comunicación como parte de la gestión de calidad es innegable, en aras de articular el conjunto de procedimientos.

Desde la perspectiva de comunicación como estrategia ineludible en la conexión de elementos de la gestión con los clientes, internos y externos antes mencionados, se describe el modelo cliente-proveedor interno, de Pérez (2004) citado por Camisón, et al (2006) “como la base de un sistema operativo basado en equipos de trabajo cuya implantación ha de comenzar desde fuera hacia dentro, es decir, comenzar por el proveedor interno-cliente externo e ir desplegando sus necesidades a lo largo de todo el proceso” (p.50). Tal concepción permite fomentar la experiencia y el aprendizaje resultado de la misma, enmarcado en una atmosfera de información fluida y oportuna.

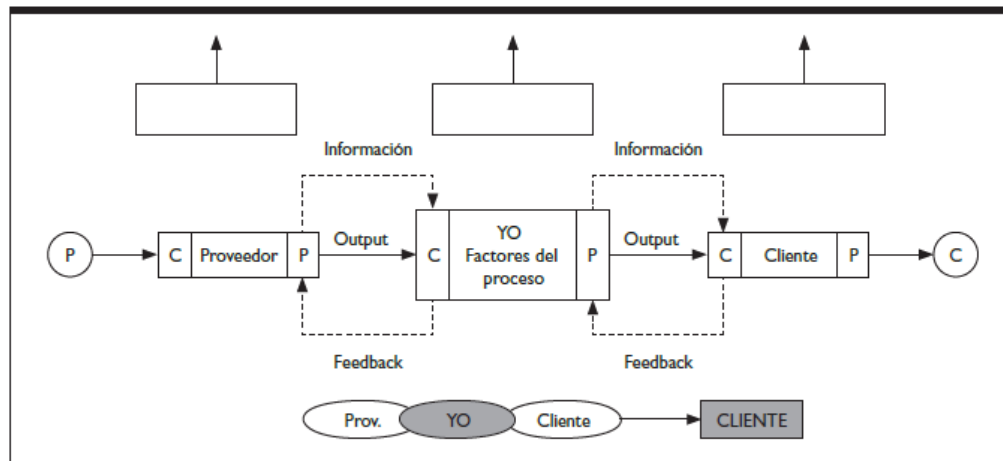


Figura 1. Modelo Cliente Proveedor Interno.

Fuente: Pérez 2004 adaptado por Camisón, et al. (2006).

En la figura 1 se presenta el “YO” como un miembro de la organización al servicio de los clientes, por lo que actúa como su proveedor, originando una cadena de servicio al convertir a los demás clientes, en proveedores también de otros, ya sea de forma directa o indirecta. Del mismo modo, “YO” puede convertirse en cliente de algún otro proveedor interno, desarrollando una relación bidireccional destacando la importancia de la información de proveedor a cliente y la retroalimentación cliente a proveedor, evidenciado que un proceso de gestión de calidad basado en la satisfacción de clientes requiere de una asertiva gestión de la comunicación.

Plantea entonces, Romero et. al (2008), “al coordinar la comunicación, permitirá mejorar los procesos comunicacionales, y a su vez, prestar servicios de la más alta calidad posible, tanto al cliente interno como al externo.” (p.146). En tal sentido, se gesta



la calidad desde el accionar de las personas, con un base de comunicación con miras a la productividad de resultados adaptados a las necesidades de quienes los esperan.

Orientación a las personas y los procesos.

La gestión de calidad bajo el enfoque de las personas, infiere la identificación de quiénes son los clientes y la comprensión de sus expectativas, de acuerdo con Evans y Lindsay (2008) “este enfoque es una desviación radical de las formas tradicionales de pensar en una organización orientada hacia las funciones Permite que los trabajadores entiendan su lugar en el sistema más grande y su contribución al producto final”. (p.17).

El principio de orientación a las personas:

se basa en la creencia de que los miembros de una organización, que no ocupan puestos de dirección, son los que mejor conocen su trabajo y pueden realizar importantes contribuciones a la mejora continua y a la satisfacción de los clientes, cuando tienen el poder y la preparación necesarios y cuando la dirección sabe hacer aflorar todo su potencial.

(Camisón, Cruz y González, (2006), p.293).

Las ideas anteriormente mencionadas, reafirman la importancia de las personas, de sus relaciones, compromiso, iniciativa y desempeño, como componentes determinantes en la mejora de los procesos, lo que conlleva a prácticas enmarcadas en la gestión de calidad y cuyo fundamento, permitirá el desarrollo de la interpretación reflexiva del rol de la comunicación en este documento.



Postura que coincide con la de Gryna et. al 2007), “el uso total que los administradores japoneses hacen del conocimiento y la creatividad de toda la fuerza laboral es una de las razones de los rápidos logros de Japón en el área de la calidad.” (p.20), Esta situación se da cuando los gerentes dan a las personas las herramientas necesarias para tomar las decisiones correctas, reconociendo que en cualquier organización, la persona que mejor entiende su trabajo y cómo mejorar el producto y el proceso es la que lo realiza.

Valor estratégico de la información.

Se ha destacado la comunicación como aspecto fundamental en la gestión de calidad, en tal sentido, la información, se convierte en insumo de gran valor para las organizaciones, describiéndola desde la óptica de la gestión de calidad, concebida por Camisón, et. al (2006) como “los datos en el contexto de un negocio u organización”(p.392), por lo que genera evidencias para la toma de decisiones objetivas basada en hechos. Es en estos términos que se destaca el entorno de comunicación favorable para la gestión de calidad, es un medio para alinear a las personas con los objetivos de la organización, con la comprensión del papel que cada uno debe asumir para el cumplimiento de estos objetivos.

En el mismo orden de ideas, es importante destacar que “para asegurar la acción en la calidad, el punto de partida es comunicar los objetivos y medidas de calidad en todos los niveles” (Gryna et. Al, 2007, p 271), reafirmando la relevancia de la comunicación



interna en la organizaciones. Ahora bien, se plantean dos asuntos importantes para difundir la información sobre la calidad: el idioma utilizado y el contenido de la misma. “La información se tiene que presentar en diferentes idiomas para las diferentes poblaciones de una organización” (Gryna et. Al, 2007, p 271). Los autores estructuran los modos de comunicación en una pirámide compuesta de idiomas que deben manejarse de acuerdo a los niveles jerárquicos en las empresas:

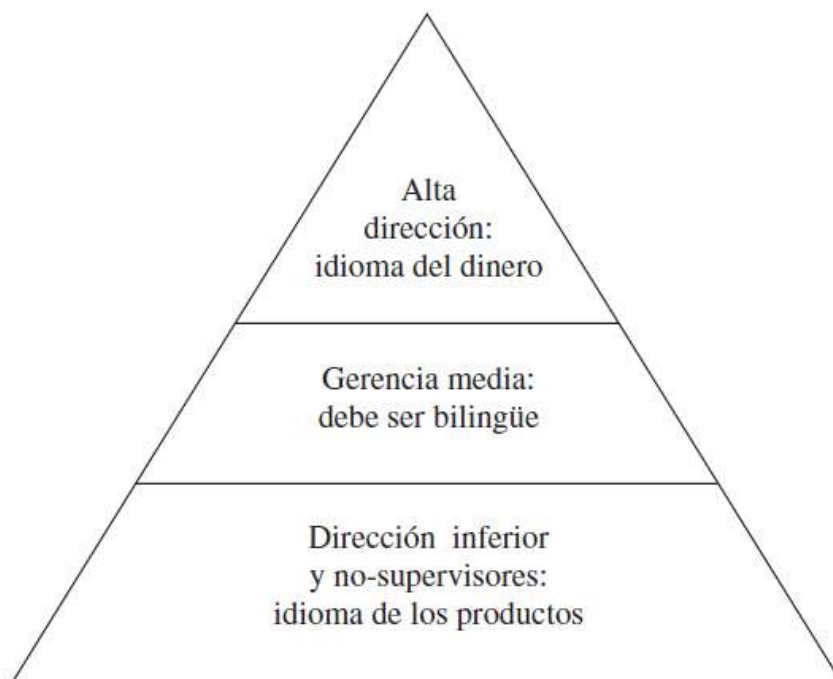


Figura 2. Idiomas comunes en una empresa.

Fuente: Gryna F, et. al (2007).



En el nivel de la alta dirección se crea mejor una conciencia de calidad con el idioma de la productividad, relación costos beneficios, la perspectiva del dinero, planificación estratégica a largo plazo en base a la rentabilidad, en la base de la pirámide se encuentra el idioma de los productos y servicios, operaciones diarias, actividades de rutina pero necesarias para alcanzar objetivos, finalmente en el nivel intermedio, se requiere hablar los dos idiomas, por ello se habla de ser bilingüe deben comprender los dialectos propios del nivel medio, relacionados con gestiones eficientes, supervisión de procesos y aparte de ello, manejar los idiomas tanto del nivel superior de gerencia y los de la base caracterizada por la fuerza de trabajo.

Este es un enfoque bastante tradicional de comunicación, y que exhibe verticalidad en el sentido de la transmisión de la información aplicado por organizaciones y que se consideró pertinente presentarlo y a partir del mismo, plasmar en los resultados, una visión mucho más moderna, plural e integradora del enfoque de la comunicación en el contexto de la calidad en las organizaciones.

3. Metodología

El presente artículo se enmarcó como una investigación documental, “basada en la búsqueda, recopilación análisis crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales y electrónicas” (Arias, 2006, p.27). El propósito de este diseño, es el aporte



de nuevos conocimientos, en este caso permitió realizar reflexiones en el contexto de los fundamentos teóricos recopilados con la finalidad de generar ideas de iniciativas desde la perspectiva de la comunicación como elemento distintivo en la gestión de calidad de los procesos de las organizaciones.

4. Resultados de la investigación.

A partir de los fundamentos teóricos antes presentados, se desprenden algunas reflexiones acerca de la gestión de calidad, desde la mirada de la satisfacción del cliente, tanto del externo, como el interno, a partir de la puesta en marcha de acciones de compromiso personal y responsabilidad, en un contexto de comunicación interna basado en la naturaleza comunicativa de los seres humanos, resaltando el rol de las personas en las organizaciones, siendo las mismas responsables de la ejecución de proceso, tanto operaciones como de comunicación, enfatizando la necesidad de la creación de una cultura de dar respuesta en virtud de fomentar el intercambio de información de forma asertiva. Se presenta a continuación el modelo de los idiomas de la empresa de Gryna et. al (2007), mostrado anteriormente, sin embargo, ajustado a un pensamiento integrador:

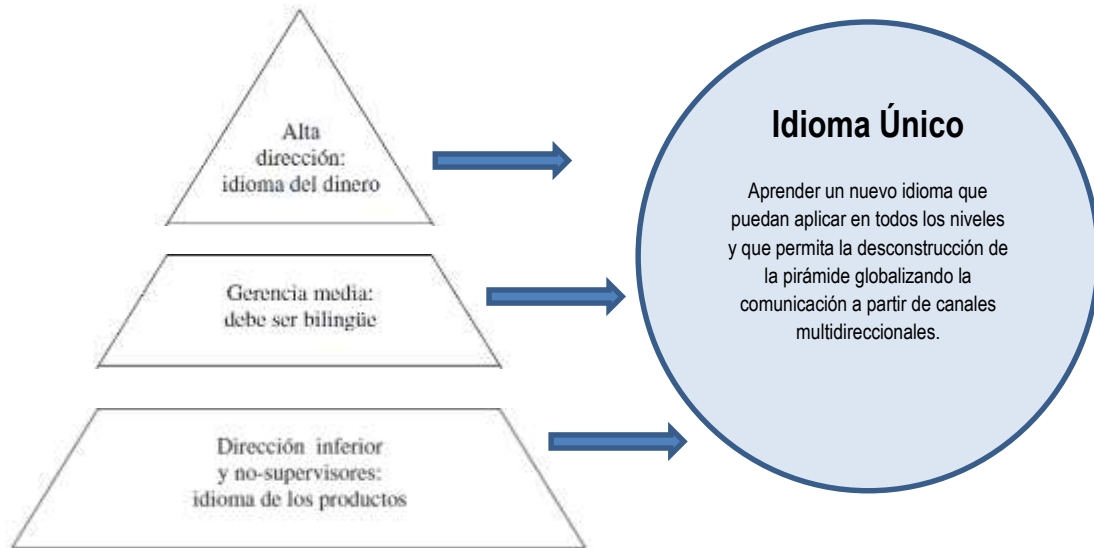


Figura 3. Idioma único en una empresa.

Fuente: Gryna F, et. al (2007) adaptado por Briceño (2022).

Al contemplar la figura 3, se plantea la utilización de un idioma único, engrando por mecanismos de retroalimentación que permitan generar confirmación tanto de la llegada de las solicitudes de servicios de clientes a proveedores internos como de la obtención de lo esperado por parte de los clientes, aunado a conocer su experiencia del servicio obtenido. Partiendo de la premisa de que si no recibes respuesta de a un mensaje enviado como emisor, pudo haber llegado o no el mensaje, o posiblemente una distorsión de la intención del mismo, pudiéndose enfrentar una posible barrera en la comunicación.

Frente a este escenario, un idioma orientado al servicio del cliente, globalizado y reforzado con la retroalimentación, promueve la validación de la recepción del



requerimiento, emitir un tiempo estimado de respuesta, el mismo determinaría una latencia del proceso “justificada” debido a su trámite y ejecución y si se registra un tiempo mayor al estimado, poder identificarlo como posible punto de mejora. Lo descrito anteriormente, demanda una dinámica de cooperación, donde el cliente interno incluso puede participar en el procesamiento de su servicio al monitorearlo o recibir información del estatus del mismo.

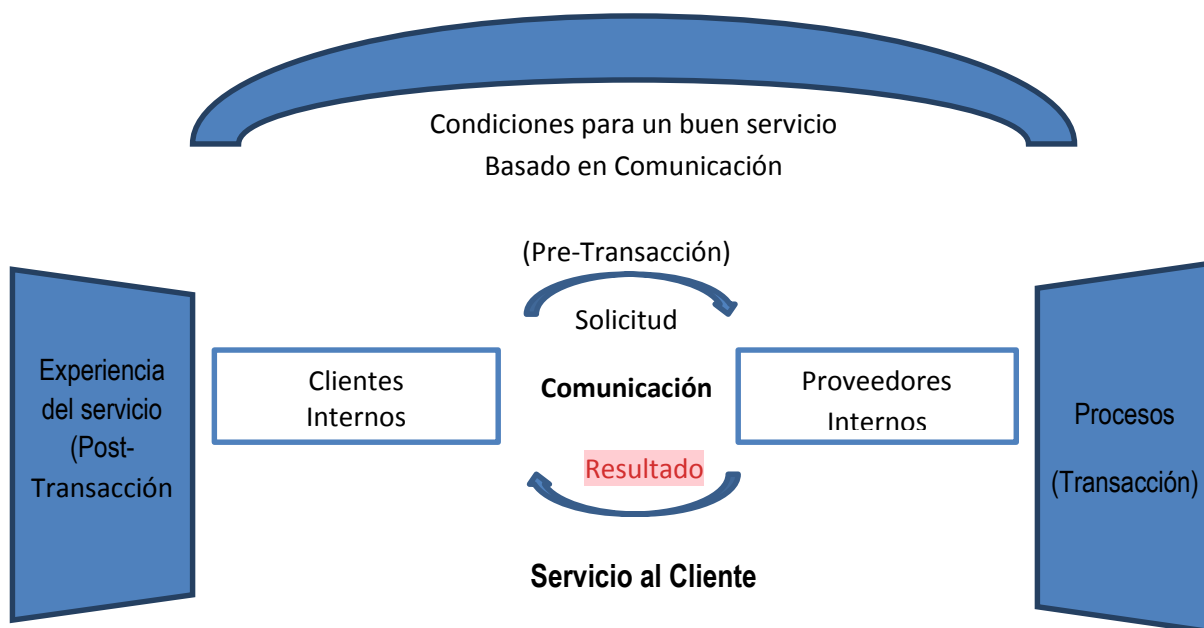


Figura 4. Esquema del servicio al cliente.

Fuente: Elaboración Propia.

En la figura 4, se plantea el servicio al cliente en tres etapas, una pre-transacción, la transacción propiamente dicha y la post-transacción del servicio obtenido,



describiendo cada una de ellas a continuación, desde el punto de vista de la comunicación en la gestión de calidad.

Pre-transacción

Se requiere de un ambiente adecuado para el buen servicio, con canales de comunicación directos que permitan al cliente interno como emisor de la solicitud, asegurarse que su mensaje sea recibido para ser procesado. Para establecer una etapa de pre- transacción, la empresa debe tener claro cuáles son su alcances, se debe definir los procesos, cuales son necesarios crear y cuales adaptar y tener clara la tecnología a emplear, así mismo, entender los aspectos culturales de su miembros para planificar políticas que contemplen los servicios a ofrecer y con ello dar a conocer lo que realmente se está en capacidad de atender a través de canales adaptados a la dinámica cliente proveedor interno particular de cada proceso.

Transacción

Para el procesamiento del requerimiento, es imprescindible el tratamiento de la información precisa, y más si son necesarios e igualmente generan una serie de pasos sistemáticos que requieran ser reportados a otros proveedores internos, con el reto de agilizar la información, en virtud de los requerimientos y los tiempos estimados para atenderlo, comunicando al cliente el estatus del mismo; el cliente solicita, y no entiende, ni debe hacerlo, que no se vaya a cierta velocidad. Del mismo modo, en la medida que se sea capaz de sustituir procesos sistemáticos para dar respuesta y que el cliente tenga



disponible canales de comunicación generadores de información de la evolución del servicio se construye una base para la gestión de calidad.

Post- Transacción

La retroalimentación cumple un rol determinante en la verificación de la satisfacción del cliente, no sólo es dar respuesta a los requerimientos, sino conocer la experiencia del cliente, propiciando un proceso de comunicación bidireccional, aun cuando se haya completado el servicio, por ejemplo, servicios después de la venta, mantener el producto en el campo ofreciendo garantías, mantener un servicio de asistencia técnica, entre otros. En el caso de procedimientos administrativos, verificación de la efectividad de la actividad u operación, cumplimiento oportuno de procedimientos.

La ruta de la cadena no termina con la entrega del bien o servicio, sino se debe trabajar a nivel de logística con el cliente concibiéndolo como una estrategia de proyección para el proveedor del servicio. Considerar a los clientes como un eslabón de la cadena de valor, cuyo producto o servicio proveído es la clave para sinergias, alianzas, puntos de partida para procesos de mejora continua.

En el contexto de lo explicado anteriormente; se presenta a continuación, un cuadro sinóptico acerca de la logística del servicio al cliente, desde el enfoque de la comunicación y desde el de calidad, concatenando ambos, en un punto de encuentro.



Elemento	Enfoque de la comunicación	Enfoque de la calidad	Punto de encuentro
Concepción de clientes	No sólo representa un usuario, es un ser humano con necesidades de transmitir y recibir información.	La persona más importante del negocio, es un “colaborador”, generalmente también vende el producto, incluso, como parte de una cadena clientes proveedores internos, utiliza a los procesos como fuente de desarrollo logístico con sus propios clientes.	En ambas percepciones el cliente es pieza fundamental, tanto desde una perspectiva natural como de negocios.
Lo que espera el cliente	Aptitud positiva, comunicación, respuestas, seguridad de que lo escuchan, esfuerzo por atender sus necesidades.	Recibir productos y servicios que satisfagan sus expectativas, lo cual justifica inversión en automatización del para tratar de hacer una personalización del producto o servicio (de acuerdo a necesidad del cliente) para mejorar los finales de línea y con ello obtener el resultado de calidad esperado.	Puesta en marcha de la tecnología al servicio de la satisfacción de las necesidades de los clientes procurando proporcionar respuestas oportunas adaptadas a los requerimientos específicos.
Tendencia del Cliente	Expresar sus inquietudes, demandar atención y respuesta, para que la misma sea réplica de conformidad o no conformidad acerca de su proveedor, donde el mejor vendedor es un cliente satisfecho.	La colaboración en la cadena de atención permite integrar actividades para alinear las estrategias del cliente con la propia; la tendencia para una logística eficiente propone también poner a disposición la información en plataformas digitales para integrar al cliente en el proceso.	La tendencia del cliente a expresar su percepción acerca de la calidad del servicio, estando informado de cada etapa del proceso se gestiona a través de colaboraciones de los actores de la cadena y uso de las tecnologías de información y comunicación.
Estrategias logísticas	Orientadas a satisfacer la demanda y ampliar posibilidades de comunicación, de manera competitiva, maximizando el valor agregado en cada actividad en términos de intercambio de información y minimizando los tiempos de respuesta.	Se destaca la integración de las relaciones, clientes – proveedores, vista como colaboración entre los actores involucrados en una cadena de valor, permitiendo mayor flexibilidad y adaptación a la demanda.	La integración como estrategia logística para alcanzar los objetivos de la empresa respecto al servicio del cliente, siendo este, quien propone la estrategia de acuerdo a la tecnología que posee y depende de los proveedores del servicio aprovechar las oportunidades del momento.

Figura 5. Cuadro sinóptico acerca de la logística del servicio al cliente.
 Fuente: Elaboración Propia.



De acuerdo a lo expresado en el cuadro anterior, el esfuerzo logístico por la satisfacción del cliente interno de la empresa, implica la realización de procesos con atributos de calidad, en los cuales las personas desarrollan el accionar, intercambiando roles de clientes - proveedores internos, en un clima de comunicación robustecido con las plataformas tecnológicas. Se pueden extraer entonces, algunas ideas esenciales, vistas como una cadena que genera valor estratégico en los procesos, en ella se destacan dos pilares fundamentales que hacen funcionar la cadena: Personas y Tecnología (desde la más rudimentaria hasta la más sofisticada).

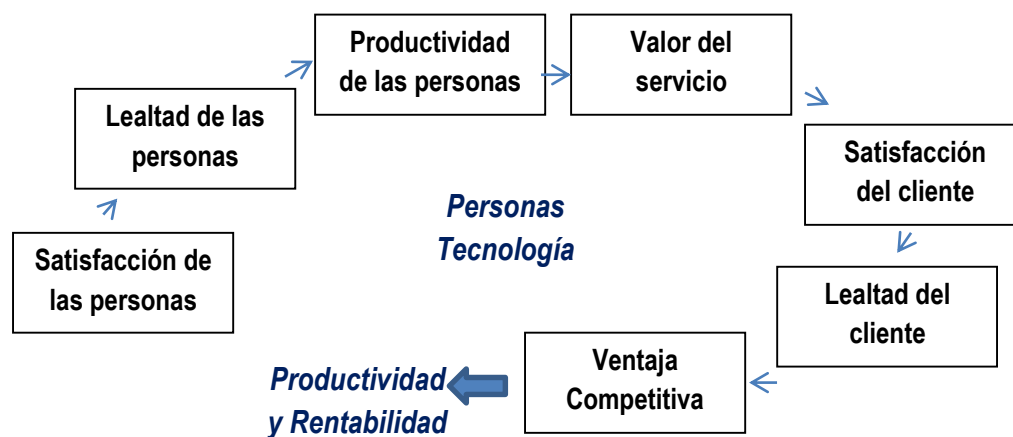


Figura 6. Cadena de valor estratégico.
Fuente: Elaboración Propia.

Se aprecia entonces, como punto de partida la satisfacción de los empleados para garantizar un servicio de calidad y la satisfacción del cliente para alcanzar productividad (desde la dimensión del cliente interno) y la rentabilidad (desde la dimensión del cliente externo), así mismo, se reflejan como ejes pivote de la cadena a las personas, las cuales



se pueden abordar desde la perspectiva de clientes y proveedores internos y la tecnología como herramienta de apoyo en el proceso de comunicación, permitiendo el flujo de información fundamental en la operatividad de los procesos. Se proponen seguidamente, algunas iniciativas de acuerdo a estos dos ejes.

1. Iniciativas Orientadas las Personas.

Teniendo en cuenta algunas ideas que enfatizan el enfoque de la empresa en la comunicación de las personas que son el capital humano, se recomiendan algunas acciones, basadas en el proceso de comunicación interna, para inspirar a las personas a querer pertenecer, a ser parte del proceso, a lograr resultados sin evadir, con características de calidad.

- 1.1. **Reconocimiento de ideas y logros:** Crear un entorno de celebración de aciertos, hacer eco de los mismos, felicitar abiertamente a quien lo ha hecho genial, a quien haya obtenido excelentes resultados, a quien haya propuesto una idea innovadora, aquellos detalles, que para el gerente pueden carecer de relevancia, para algún miembro de la empresa representa el resultado de su esfuerzo, una expresión de agrado o reconocimiento, aun cuando sea una labor enmarcada en sus funciones, si se ha realizado con excelencia, merece una retroalimentación igualmente de excelencia, convirtiendo las



labores cotidianas de su obligación en oportunidades para brillar, contribuyendo a la transformación de empleado a voluntario.

- 1.2. **Construir cultura de mejora continua.** Frente al escenario de la gestión de calidad, es ineludible la búsqueda de la mejora de los procesos, que en la empresa se respire la necesidad de asumir el compromiso, no solo de hacer lo necesario o suficiente, sino hacerlo extraordinario, asumiendo que en cada intento se vislumbra una oportunidad de aprender de lo aprendido, en la búsqueda de la optimización del trabajo.

En estos términos se propone predicar el fallo como parte del proceso de mejora continua, aunque no pareciera grato hacer énfasis en los errores cometidos, mucho menos exponerlos, no obstante, propiciar el intercambio de experiencias a través de canales de comunicación enmarcados en el aprendizaje, pensados y diseñados como foros de para indagar en los puntos de aciertos y de mejora de los procesos, donde cada miembro reconozca el valor que tiene su trabajo para otros, cómo afecta su desempeño a los demás, constituyéndose en una plataforma para el entrenamiento así como el desarrollo de competencias, aptitudes y actitudes del personal, ante sus propias debilidades, transformar el miedo al fracaso en voluntad de aprender ante el mismo.



2. Iniciativas Basadas en la Tecnología.

Se propone una iniciativa basada la tecnología como pilar fundamental en la comunicación para la optimización de procesos en aras de contribuir a una gestión de calidad:

2.1. Automatizar procesos que generan valor.

En este contexto, la gestión de calidad, al fundamentarse en un proceso de mejora continua, inicia con el reconocimiento de puntos de mejora, identificación de causas de fallos o de condiciones que se pueden optimizar, desde esta perspectiva, se proyecta resaltar los procesos que generan valor en la cadena de operaciones e invertir en ellos, justificando tal inversión para lograr la optimización de los recursos para la satisfacción del cliente.

Reflexiones Finales

El servicio al cliente se perfila como uno de los aspectos más relevantes en una organización, los clientes son quienes dan vida a cualquier negocio, pues sin ellos no se podría generar un proceso productivo acoplado a la satisfacción de necesidades. En este contexto, se expuso de forma documental y reflexiva las principales ideas de un compendio de fundamentos que persiguen la satisfacción del cliente y la competitividad de las organizaciones desde un enfoque de gestión de calidad basado en la comunicación, como en elemento esencial.



El objetivo propuesto de caracterizar la comunicación en la gestión de la calidad se logró reconociendo que quienes tienen un rol protagónico en el funcionamiento de la empresa tienen el potencial para desempeñar sus tareas en el marco de las prácticas de calidad de acuerdo a su deseo de hacer su trabajo, como parte de su estilo de vida, como una oportunidad de aprendizaje y mejora continua, apoyados en procesos de comunicación interna. Se destaca el feedback entre cliente y proveedor interno como soporte de una cadena de valor contemplando como punto inicial la satisfacción de los miembros de la organización vistos como proveedores internos, con su consecuente lealtad en su accionar desencadenando su productividad para dar valor al servicio ofrecido para la satisfacción de clientes, dentro y fuera de la empresa.

En este sentido, se presentaron iniciativas en torno a las personas, así como a la tecnología, como herramienta para gestionar el flujo de información entre procesos y como medio de comunicación para reforzar la gestión de calidad en un ambiente de colaboración, aprendizaje, pertenencia y responsabilidad, donde cada persona se encuentra en pleno conocimiento de las implicaciones de su desempeño con quienes se relaciona, es decir, con sus clientes.



Referencias

- Aquino, G. (2018). Gestión de Comunicación y Organización Institucional. Universidad del País Vasco. Material organizado como material bibliográfico de apoyo al Postgrado de Gerencia de empresa UVM.
- Arias, F. (2006) El proyecto de investigación. Editorial Episteme. Quinta edición. Caracas, Venezuela.
- Berceruelo, B. (2014). Nueva Comunicación Interna en la Empresa. Editorial Estudio de Comunicación. Madrid.
- Camisón, Cruz y González (2006).Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas.Pearson Educación S. A Octava edición Madrid, España.
- Díaz, A (2006). La concepción de la persona en Jacques Maritain. Polis:Revista Latinoamericana, ISSN 0717-6554, ISSN-e 0718-6568, N°. 15. [Información en línea Disponible:<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2225929.pdf>], [Consulta, Mayo 2022].
- Evans J y Lindsay W, (2008). Administración y Control de la Calidad. Editorial CengageLearning Editores, S.A. Séptima Edición. México.
- Gryna F, Chua R y Defheo J. (2007).Método Jurán. Análisis y Planeación de la calidad. Editorial Mac Graw Hill/Interamericana Editores S.A de C.V. Quinta edición. México.
- Llacuna, J. & Pujol, L. (2007). Lacomunicación en las organizaciones. Instituto Nacional de Seguridad eHigiene en el Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.[Información en línea Disponible en:http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NT/P/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf]. [Consulta, Agosto 2022].
- Romero, Estrada y Leal (2008).Funciones estratégicas de la comunicación integral y su aplicabilidad en las instituciones privadas de educación superior.



MULTICIENCIAS, Vol. 8, N° Extraordinario, 2008. [Información en línea Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/237041905_Funciones_e_strategicas_de_la_comunicacion_integral_y_su_aplicabilidad_en_las_instituciones_privadas_de_educacion_superior][Consulta, Agosto 2022].