

**UNIVERSIDAD DEL SAGRADO CORAZÓN
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN
PROGRAMA GRADUADO
SANTURCE, PUERTO RICO**

**LA RELACIÓN ENTRE LOS TIPOS Y ESTILOS DE COMUNICACIÓN
Y EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL
EN LAS INDUSTRIAS DE SERVICIO**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA EL GRADO DE
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN CON ESPECIALIDAD
EN RELACIONES PÚBLICAS**

**JUDY ANN REYES GROTE
MAYO de 2000**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Certifico que he leído este estudio y que, en mi opinión, se ajusta a los cánones aceptables de disertación académica y es completamente adecuado en propósito y calidad, como Tesis para el grado de Maestría en Comunicación con especialidad en Relaciones Públicas.

Wanda Del Toro

Dra. Wanda Del Toro
Directora de Tesis

Pedro Fraile Ponce

Prof. Pedro Fraile
Asesor Estadístico

Carmen Cintrón

Lcda. Carmen Cintrón
Asesora

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi hijo Arturo Rey, pues su llegada al mundo y a mi vida ha sido mi mayor fuente de inspiración.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios porque me ha ayudado a perseverar a pesar de los obstáculos encontrados. También agradezco a la Dra. Wanda Del Toro por su apoyo incondicional y sus sabias recomendaciones, al Prof. Pedro Fraile por su eficiente colaboración en el aspecto técnico estadístico de este trabajo y a la Lcda. Carmen Cintrón por su siempre gentil disposición y accesibilidad. A Helga, a Zulma y a Mike, muchas gracias por estar ahí cuando más lo necesité.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
LISTA DE TABLAS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
RESUMEN	viii
CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN	1
Revisión de la literatura	3
Calidad Total en las organizaciones	3
Tipos de comunicación en las organizaciones	9
Estilos de comunicación en las organizaciones	11
Comunicación y Calidad Total en las organizaciones	16
El éxito y la satisfacción del cliente	19
Calidad Total, comunicación y los relacionistas en Puerto Rico	21
Marco teórico	24
Hipótesis	26
Definiciones conceptuales	27
Definiciones operacionales	31
CAPÍTULO II - METODOLOGÍA	36
Diseño de la investigación	36
Técnica de investigación	37
Instrumento de medición	38
Validez y confiabilidad	39

TABLA DE CONTENIDO

	Página
Procedimiento	40
Población	40
Muestreo	40
Recopilación de datos	41
Análisis de datos	42
CAPÍTULO III - RESULTADOS	46
Análisis de frecuencia	46
Perfil del encuestado	46
Comunicación descendente	48
Comunicación ascendente	49
Comunicación lateral	50
Estilo de comunicación	50
Éxito del programa de Calidad Total	52
Pruebas de hipótesis	55
CAPÍTULO IV - DISCUSIÓN	60
Conclusiones	60
Limitaciones	64
Recomendaciones	65
REFERENCIAS	67
APÉNDICES	70

TABLA DE CONTENIDO

	Página
Apéndice 1. Empresas afiliadas a la ASQ_____	71
Apéndice 2. Estadísticas por categoría de Premios Malcolm Baldrige_____	74
Apéndice 3. Cuestionario_____	76
Apéndice 4. Gráficas ilustrativas de resultados_____	79

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla	
1 Tasa de respuesta_____	41
2 Distribución por departamento_____	46
3 Perfil del encuestado_____	47
4 Análisis porcentual para tipos de comunicación descendente_____	48
5 Análisis porcentual para tipos de comunicación ascendente_____	49
6 Análisis porcentual para tipos de comunicación lateral_____	50
7 Análisis porcentual para los estilos de comunicación_____	51
8 Análisis porcentual para el indicador disponibilidad_____	53
9 Análisis porcentual para el indicador disposición_____	53
10 Análisis porcentual para el indicador prontitud_____	54
11 Análisis porcentual para el indicador de servicio completo_____	54
12 Análisis porcentual para el indicador de profesionalismo_____	55
13 Prueba t entre tipos de comunicación y éxito_____	56
14 Prueba t entre estilos de comunicación y éxito_____	57
15 Correlación Pearson_____	58

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura	
1 Distribución de frecuencia por departamento _____	47
2 Perfil del encuestado _____	48

RESUMEN

El estudio que aquí se presenta tiene como propósito principal aportar al desarrollo de una plataforma científica nativa que permita conocer a los comunicadores los efectos de determinados tipos y estilos de comunicación en el éxito de los programas de Calidad Total en las industrias de servicio. Para realizar dicho estudio se utilizó una empresa dedicada a la distribución de paquetes reconocida mundialmente con el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige.

Los estilos de comunicación, conceptualizados por Likert (1967), en conjunto con la teoría de los tipos de comunicación, esbozados por Byars y Rue (1987) se usaron en este estudio para investigar el aspecto de la comunicación con relación al éxito de la Calidad Total. El éxito de la empresa se estudió desde la perspectiva de la satisfacción del cliente interno (Bhote, 1991) de la organización investigada. Para medir dicho éxito, se utilizaron las cinco dimensiones de calidad desarrolladas por Kennedy y Young (1989).

Para este estudio se utilizó la encuesta como herramienta investigativa principal. Se distribuyeron 130 cuestionarios entre gerentes, supervisores, profesionales y personal de oficina con una tasa de respuesta de 48 por ciento. Según los resultados obtenidos, el tipo de comunicación organizacional no presenta diferencias significativas en el éxito de la filosofía de Calidad Total. Sin embargo, el estilo de comunicación organizacional presenta diferencias significativas en el éxito de la filosofía de Calidad Total de manera parcial. Por último, se demostró que el estilo de comunicación organizacional presenta una relación positiva mayor que el tipo de comunicación en el éxito de la filosofía de Calidad Total.

El estudio realizado investiga una sola organización perteneciente al sector de servicios, específicamente de la industria de distribución de paquetes. Se recomienda investigar este tema utilizando organizaciones dedicadas al área de la salud, educación, banca e industria hotelera, entre otras. La idea es investigar los estilos y tipos de comunicación predominantes en otras empresas del sector de servicios con filosofías de Calidad Total exitosamente implantadas, realizar comparaciones e identificar tendencias que abonen a fortalecer aún más al cuerpo de conocimientos disponible para los comunicadores profesionales y administradores empresariales de Puerto Rico.

INTRODUCCIÓN

La implantación de la filosofía de Calidad Total constituye un cambio organizacional mayor (Almaraz, 1994) que requiere una transformación en la cultura, procesos y prioridades estratégicas de la organización y en las actitudes, creencias y conducta de sus miembros (Grant, Shani & Krishnan, 1994). Desafortunadamente, existen muy pocos estudios y herramientas con una base investigativa que faciliten la implantación de ésta (Whitney & Pavett, 1998).

La investigación realizada tiene como objetivo aportar al desarrollo de una plataforma científica nativa que permita a los administradores conocer la relación entre los tipos y estilos de comunicación utilizados en una organización y el éxito de la aplicación de los conceptos de Calidad Total, en especial, el concepto de satisfacción al cliente. El estudio concentró su atención en la industria de servicio, sector con grandes oportunidades de crecimiento en el campo de la Calidad Total, según estadísticas presentadas por Carlos Monell, presidente y fundador de la Sociedad Americana para la Calidad (ASQ, por sus siglas en inglés), Capítulo de Puerto Rico y el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST, por sus siglas en inglés).

De acuerdo con Monell, la Isla cuenta con 332 empresas afiliadas a la ASQ de Puerto Rico (ver Apéndice 1). De éstas, aproximadamente el 75 por ciento de las industrias se dedican a la manufactura. El restante 25 por ciento son catalogadas como industrias de servicio. De igual manera, el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología, señala que un 65 por ciento de los premios Malcolm Baldrige se han otorgado a empresas manufactureras. El restante 35 por ciento de estos se adjudicaron a industrias de servicio (ver Apéndice 2).

La organización que fue objeto de este estudio pertenece a la industria de servicios. Esta es parte de la Sociedad Americana para la Calidad, Capítulo de Puerto Rico, y ha sido recipiente del Premio Nacional a la Excelencia en Calidad (Malcolm Baldrige Award). Dicho premio promueve y reconoce los logros obtenidos por compañías americanas en el área de calidad y fue establecido en honor al ex secretario de Comercio estadounidense Malcolm Baldrige. Éste se desarrolló y es actualmente administrado por el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología con la colaboración del sector privado. El mismo tiene tres categorías de competencia (manufactura, servicios y pequeños negocios) y anualmente se adjudica un máximo de dos premios por cada una de éstas. Hasta el momento, 32 organizaciones han ganado el codiciado reconocimiento (Chandler, 1998).

A través de esta investigación se pretende lograr tres objetivos:

1. Identificar los tipos y estilos de comunicación predominantes en la empresa bajo estudio.
2. Determinar qué tipo de relación existe, si alguna, entre los tipos de comunicación utilizados en la empresa bajo estudio y el éxito de la implantación de la filosofía de Calidad Total.
3. Determinar qué tipo de relación existe, si alguna, entre los estilos de comunicación usados en la organización bajo estudio y el éxito de la implantación de la filosofía de Calidad Total.

Revisión de la literatura

Calidad Total en las organizaciones

La **calidad** puede definirse como el grado en que los productos y/o servicios ofrecidos cumplen con los requerimientos del cliente (Montgomery, 1985). Contrario a lo que muchos puedan pensar, ésta es definida por el cliente y no por la administración ni por los empleados de la empresa en cuestión (Dubrin & Ireland, 1993). Tradicionalmente, cuando se habla de cliente, se piensa en aquella persona o empresa que recibirá un producto o servicio terminado. Sin embargo, éste es sólo un tipo de cliente: el cliente externo.

Dentro de una operación, ya sea de servicio o de manufactura, existen los **clientes internos**. Estos pueden ser los propios compañeros de trabajo, así como superiores y subordinados. Bhote (1991) identifica este concepto como “próxima operación como cliente” o “next operation as a customer” (NOAC, por sus siglas en inglés). Dicho concepto plantea que todos los miembros de una organización pueden ser clientes o proveedores internos en un momento dado. Cualquiera que utilice el producto o servicio final de una operación anterior se convierte en cliente interno. De igual manera, aquel que provea el producto o servicio final a un cliente interno se convierte en **proveedor interno**.

Por tanto, el producto o servicio final que se entregue a un cliente externo es el resultado de una labor en conjunto de un grupo de empleados que conoce que la calidad comienza en la fuente, desde que se comienza a manufacturar o producir un servicio, hasta que éste llega a su destino final. En otras palabras, “el principio de calidad en el origen se ha cumplido cuando las necesidades y especificaciones de nuestros clientes internos y externos se satisfacen exitosamente” (Wantuck, 1989, p. 41).

Calidad Total (TQM, "Total Quality Management", por sus siglas en inglés) se refiere al sistema de administración que persigue mejorar el desempeño de una organización maximizando la satisfacción del cliente (Dubrin & Ireland, 1993). El movimiento de Calidad Total tuvo sus comienzos el 24 de junio de 1980 cuando la cadena de televisión NBC transmitió el documental "¿Si Japón pudo, por qué nosotros no?" (Easter, 1992). El documental contó con la participación del doctor W. Edwards Deming, un estadounidense que utilizó por vez primera los principios de productividad que Japón usó para lograr la primacía económica.

Durante la década de los ochenta (Easter, 1992), cientos de empresas vieron en la Calidad Total una respuesta a sus necesidades para sobrevivir exitosamente en un ambiente que cada vez era más competitivo (Easter, 1992). Compañías como la Ford Motor Company pidieron ayuda a Deming para que les introdujera en el uso de métodos estadísticos asociados con esta nueva filosofía de vida y trabajo. El impacto de este movimiento provocó un aumento en el número de vicepresidentes de Calidad en las empresas. Para el 1979, sólo una empresa Fortune 500 (Westinghouse Electric Company) tenía un vicepresidente de Calidad. Hoy en día, más de 300 organizaciones cuentan con uno (Easter, 1992).

Dicho movimiento también trajo como consecuencia la creación del Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige, establecido por el Congreso de los Estados Unidos en 1987. En 1991, más de 210,000 compañías solicitaron las guías de participación al premio. Esto a su vez provocó la proliferación de firmas de consultoría especializadas en la calidad (Easter, 1992).

El concepto de Calidad Total adoptado por muchas organizaciones exitosas se rige por 11 principios fundamentales (Dubrin & Ireland, 1993). Estos son los siguientes:

1. La calidad es de alta prioridad y es una responsabilidad de todos.
2. La alta gerencia de la organización debe estar totalmente comprometida con la calidad.
3. La organización debe ser receptiva a las necesidades del cliente.
4. Todos en la organización son clientes.
5. La calidad se logra a través del mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos.
6. La Calidad Total da mucha importancia a los detalles.
7. La Calidad Total enfatiza el concepto de trabajo en equipo.
8. El adiestramiento en el área de calidad es de vital importancia para el éxito de un programa de Calidad Total.
9. La organización debe medir su desempeño y comparar los resultados obtenidos con los logrados por las organizaciones más exitosas. A esto se le conoce como "competitive benchmarking".
10. Es importante identificar los problemas lo antes posible. Mientras más tiempo tarde una organización en identificar los mismos, más costoso le será repararlos.
11. Se debe enfatizar el aspecto humano del concepto de Calidad Total. Para lograr el éxito, es necesario que los miembros de la organización tengan una actitud positiva hacia la calidad.

Dubrin y Ireland (1993) recomiendan siete acciones que debe realizar la gerencia de una empresa para promover la calidad en su grupo de trabajo. Primero, la gerencia

debe discutir con frecuencia la importancia de la calidad con su equipo. En éstas, la administración debe fungir como facilitadora y promover la libre participación de todos sus miembros.

En segundo lugar, la gerencia tiene la responsabilidad de cerrar el abismo de credibilidad que existe con el concepto de calidad. Una encuesta realizada por la Sociedad Americana para la Calidad (ASQ, "American Society for Quality", por sus siglas en inglés) reveló un distanciamiento promedio de 19 puntos entre lo que la gerencia predica versus lo que la gerencia practica. Para lograr cerrar el abismo, Dubrin y Ireland (1993) sugieren realizar auditorías de calidad y utilizar las evaluaciones de desempeño de los empleados para comentar sobre la calidad en el ambiente de trabajo.

Tercero, los gerentes y líderes de la organización deben aprender a escuchar. Las reuniones de grupo sugeridas en el primer punto esbozado en conjunto con la utilización de la técnica "management by wandering around" (MBWA) pueden ayudar a la gerencia a escuchar a su gente. Muchas de las grandes mejoras que se realizan en los procesos, productos y servicios son el resultado de sugerencias sencillas ofrecidas por los mismos empleados y los clientes.

Cuarto, la administración debe fomentar en su gente la importancia del cliente. Dado que la calidad se centra en la satisfacción del cliente, toda la organización debe tenerlo en mente mientras realiza su trabajo. Como se señalara anteriormente, este cliente puede ser externo o interno.

Quinto, la gerencia debe establecer metas de calidad realistas y medibles. De otro modo, los progresos en la calidad no podrán ser evaluados. En sexto lugar, la administración debe implantar una filosofía de calidad formal. El sistema de calidad

establecido en Motorola conocido por Seis Sigma (significa que el porcentaje de errores está a seis desviaciones estándares del promedio) constituye un buen ejemplo de lo que es una filosofía formal de calidad. En dicho programa, se establece que la meta de la empresa es cometer, como máximo, un error en 3.4 millones de oportunidades. Esto contrasta con muchas empresas cuyas políticas de calidad (Tres Sigma) permiten 66,810 defectos por cada millón de oportunidades. Expresado de otro modo, bajo Tres Sigma se despacharían al menos 20,000 recetas defectuosas cada año, mientras que bajo Seis Sigma, se despacharía una sola receta defectuosa en 25 años.

Finalmente, la gerencia debe incorporar el tema de la calidad en sus reuniones. Al dedicarle cinco minutos de la agenda al tema de calidad, la administración creará conciencia continua de la importancia de ésta para el logro de los objetivos de la organización.

El proceso de implantación de Calidad Total representa un cambio cultural en cualquier organización, no importa cuán comprometida ésta haya estado con la calidad en el pasado (Easter, 1992). Este tipo de cambio trae consigo resistencia entre los empleados (Dubrin & Ireland, 1993). Existen diversas razones por las cuales las personas resisten el cambio. Según Dubrin y Ireland (1993) la más común es el miedo al fracaso. Este fracaso puede representar menos dinero, más trabajo o menos poder. Otra de las razones por las cuales las personas se resisten al cambio es el miedo a lo desconocido. Mucha gente prefiere mantenerse trabajando en un sistema defectuoso, pero conocido, que aventurarse a trabajar con uno exitoso, pero desconocido. Finalmente, conocer las deficiencias y debilidades de los cambios a ser efectuados y no ser escuchados por la gerencia también genera resistencia al cambio entre los empleados.

Muchos pesimistas sustentan la teoría de que la Calidad Total como filosofía de negocio pronto fallecerá. Este grupo basa sus creencias en estadísticas como las reflejadas en un estudio, auspiciado por la Asociación Electrónica Americana, realizado en 1991 (Crombie, 1993). Dicho estudio tenía como objetivo principal determinar el éxito de la Calidad Total entre 300 empresas encuestadas. Los resultados de la investigación señalaron que un 73 por ciento de las organizaciones encuestadas afirmó estar embarcada en un programa de calidad, y de éstas el 63 por ciento señaló que habían fracasado en su intento de mejorar sus niveles de calidad en más de un 10 por ciento (Crombie, 1993).

Aunque los resultados arrojados por dicho estudio no son alentadores, es prematuro descartar el concepto de calidad sin analizar las causas de ese fracaso. Según Crombie (1993), el fracaso en el proceso de implantación de Calidad Total, reflejado en las estadísticas arriba mencionadas, estriba en que la administración se enfoca excesivamente en las actividades realizadas perdiendo de perspectiva que lo importante son los resultados que se obtienen como consecuencia de dichas actividades. De hecho, el 90 por ciento de los problemas de calidad son causados por la gerencia (Bhote, 1991). Para que un sistema de Calidad Total sea exitoso, los gerentes deben comprometerse genuinamente y proveer a su gente las herramientas y procedimientos necesarios para lograr verdadera calidad de productos y servicios. Además, estos deben reconocer a la organización y sus miembros cuando se logre la calidad deseada (Dubrin & Ireland, 1993).

Por otro lado, Shaffer (1992) señala que si se mejora el proceso de comunicación utilizado durante la implantación del estilo de administración de Calidad Total las oportunidades de lograr una organización de clase mundial son mucho mayores. Por su parte, Charlotte Scroggins, vicepresidenta de Comunicaciones para el Centro de Calidad y

Productividad Americano (APQC, por sus siglas en inglés) en Houston, Texas, señala que, según investigaciones realizadas por la APQC, las empresas con procesos de calidad exitosos enfatizan mucho el aspecto de la comunicación (Easter, 1992).

Tipos de comunicación en las organizaciones

La comunicación es un proceso mediante el cual una fuente envía un estímulo por símbolos a un receptor predispuesto en cierto clima, para crear significados o mensajes que representen lo que se tenía en mente comunicar, en espera de cierta respuesta o retroalimentación (Dubrin & Ireland, 1993). La comunicación en una organización debe ser dinámica y evolucionar con el tiempo (Dubrin & Ireland, 1993). Esta debe ser funcional y tener un propósito. A través de ésta la gente obtiene lo que desea. La comunicación es social ya que los seres humanos se necesitan unos a otros, y esta necesidad es satisfecha mediante la misma. Finalmente, ésta es compleja porque la gente también es compleja.

El proceso de comunicación dentro de las organizaciones puede considerarse desde uno de estos dos puntos de vista: comunicación entre individuos (interpersonal) o comunicación dentro de la estructura formal de la organización (organizacional). Cabe señalar que la comunicación interpersonal y la organizacional se solapan con bastante frecuencia (Byars & Rue, 1987).

Según Byars y Rue (1987), los sistemas de comunicación dentro de las organizaciones pueden clasificarse, en términos generales, como ascendentes, descendentes y laterales. En los sistemas de **comunicación descendente** se transmite la información de niveles superiores a niveles inferiores de la organización. Dicha información, que se origina a niveles superiores, debe transmitirse hacia abajo a través de

la jerarquía de la organización. Los cambios en el entorno social, cultural y tecnológico están forzando más que nunca a las empresas a desarrollar vínculos estrechos con sus empleados a través de conductos de comunicación descendente modernos, eficaces y tan personales como sea posible (Byars & Rue, 1987).

Entre los medios más comunes para transmitir información en forma descendente se pueden señalar los siguientes: boletines informativos, reuniones de empleados, tablón de edictos, manuales de empleados, memos y adiestramientos (Byars & Rue, 1987). En general, la combinación de comunicación escrita y verbal es preferible en la transmisión de un mensaje, y la presentación verbal es la mejor de las dos formas (Dakle, 1954). La eficacia de la presentación verbal probablemente se incrementa si se permite y alienta la retroalimentación. Además de ser más eficaz, la comunicación verbal tiende a ser más satisfactoria para los empleados (Gelford, 1970).

En los sistemas de **comunicación ascendente**, "la información se origina en los niveles inferiores de la organización y fluye hacia la cima" (Byars & Rue, 1987, p. 330). Este tipo de comunicación es frecuentemente descuidado por la alta gerencia. Esta situación evita que la gerencia conozca los problemas reales de la organización perdiéndose así una excelente oportunidad de mejorar los sistemas y aumentar la satisfacción del cliente y de los empleados (Byars & Rue, 1987).

Según Byars y Rue (1987), las cuatro áreas de información que deben comunicarse en forma ascendente son: logros, progresos y planes futuros; problemas relacionados a sus funciones en los cuales necesitan ayuda; sugerencias o mejoras dentro del grupo de trabajo o la organización en su conjunto; y forma en que se sienten los subordinados sobre sus trabajos, los asociados y la organización. Un estudio realizado por el Bureau of National

Affairs en julio de 1975 determinó que los tipos de comunicación ascendente más comunes en las organizaciones son: comentarios informales con los empleados, entrevistas de salida, comentarios con los supervisores de primera línea, procedimientos de queja, canales informales, uniones, reuniones formales con los empleados, encuestas formales de actitudes, sección de preguntas y respuestas en la publicación de los empleados y buzones de sugerencias (Byars & Rue, 1987).

El intercambio formal a través de unidades de la organización del mismo nivel aproximado se llama **comunicación lateral u horizontal**. Según Dubrin y Ireland (1993), este intercambio de información ocurre entre personas que se encuentran a un mismo nivel organizacional, ya sea en un mismo departamento o en departamentos diferentes. "Las reuniones de comités interdepartamentales y la distribución de informes escritos son dos de los métodos que se usan con mayor frecuencia para facilitar la comunicación horizontal" (Byars & Rue, 1987, p. 331). Las llamadas telefónicas, las conversaciones cara a cara y las reuniones informales que ocurren en los pasillos y lugares de descanso como la cafetería son otras formas de comunicación horizontal (Dubrin & Ireland, 1993).

Estilos de comunicación en las organizaciones

Según Dubrin y Ireland (1993), es necesario que exista consistencia para que la gerencia pueda influir efectivamente en las conductas de los miembros de una organización y lograr que estos respondan a acciones en pro de la calidad. Dicha consistencia puede ser vista como un estilo de liderazgo predominante en la organización. Este se define como el patrón consistente de conducta que caracteriza al líder, en este caso, a la gerencia de una organización y es contingente con las circunstancias y situaciones específicas que el líder enfrenta (Dubrin & Ireland, 1993).

A través de los años los estudiosos han desarrollado diversos enfoques para describir los estilos de liderato que caracterizan a los gerentes de una empresa. Uno de esos enfoques se le conoce como el espectro continuo de liderato ("leadership continuum"). Este enfoque clasifica el estilo de liderato de un gerente utilizando una escala continua de la cantidad de autoridad ejercida por el líder. Según este enfoque, existen tres estilos de líder: el autocrático, el participativo y el liberal (Dubrin & Ireland, 1993).

El líder **autocrático** mantiene la autoridad dando órdenes e instrucciones sin consultar con los miembros del equipo. La base del liderato para el autócrata es la autoridad formal. Aunque este estilo de liderato no es muy popular, el mismo puede funcionar efectivamente en situaciones de emergencia o de crisis donde las personas desconocen el riesgo al cual se pueden enfrentar.

Por otro lado, el líder **participativo** es aquel que comparte su autoridad con su equipo de trabajo. Este tipo de líder se puede clasificar en tres categorías: el consultivo, el de consenso y el democrático. El líder **consultivo** es aquel individuo que solicita la opinión de su grupo, pero no se siente obligado a aceptar el punto de vista de éste. El líder de **consenso** fomenta la discusión en grupo y luego toma una decisión que refleje el acuerdo general al cual el grupo llegó. Finalmente, el líder **democrático** confiere la autoridad final al grupo.

El estilo de liderato participativo presenta dos desventajas principales. En primera instancia, puede provocar que los gerentes sientan que están perdiendo poder y autoridad ante su grupo de trabajo. Otra de las desventajas es que para que este estilo de liderato tenga éxito, es necesario que los miembros del equipo de trabajo deseen participar genuinamente del proceso y reciban los elementos de criterio apropiados para participar

responsablemente en el proceso de toma de decisiones. Por eso, antes de comenzar a practicar un estilo de liderazgo participativo, se recomienda establecer claramente las metas y objetivos de la empresa.

Finalmente, el líder **liberal** confiere casi toda la autoridad a los miembros del equipo y dirige lo menos posible. En ocasiones este tipo de líder es un claudicador de sus responsabilidades que no se esfuerza mucho en lograr las metas de la organización o desarrollar a sus empleados. Sin embargo, en situaciones en que el gerente dirige a un grupo de empleados altamente adiestrados y confiables este tipo de líder puede ser efectivo y recomendable para lograr los objetivos de la empresa.

Otro de los enfoques para describir los estilos de liderazgo fue el desarrollado por Rensis Likert, director por 25 años del Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan. Durante esos años trabajando en el Instituto, Likert realizó muchos estudios con respecto a los sistemas de administración y las organizaciones. Dichos estudios le permitieron describir las empresas en términos de cuatro sistemas o categorías de organización: el sistema autoritario-explotador, autoritario-benévolo, consultivo y el participativo (Likert, 1967). Estos sistemas tienen cierto grado de semejanza con los estilos de liderazgo presentados por Dubrin y Ireland (1993).

El sistema **autoritario-explotador** tiene sus orígenes en la Revolución Industrial, época en la cual aquellos que tenían el poder eran los únicos que podían dar órdenes. Este sistema de administración se caracteriza por el uso del miedo y el castigo para lograr los objetivos de la organización. En este tipo de sistema, la gerencia piensa y los empleados ejecutan. Se asume que estos últimos son vagos por naturaleza y hay que prácticamente

obligarlos a la acción. Este sistema es muy similar a la Teoría X, sistema de gerencia descrito por Douglas McGregor (Dubrin & Ireland, 1993).

El sistema **autoritario-benévolo** depende en gran medida de la autoridad y los controles esbozados en el sistema autoritario-explotador. Sin embargo, este sistema, más que una dependencia del empleado con su jefe, busca aumentar la dependencia del empleado con la organización. Las recompensas económicas que aseguran el bienestar y seguridad del empleado (pensiones y otros beneficios marginales) constituyen la base fundamental de este sistema de administración.

Por otro lado, en el sistema **consultivo**, aunque la relación entre gerente y subordinado continúa siendo de superior a subordinado, el gerente consulta con sus empleados antes de tomar una decisión. Esto, a su vez, produce un mejoramiento en los procesos de comunicación y resolución de problemas. Finalmente, el **sistema participativo** depende del liderato y no del poder ni de los recursos económicos. En este sistema, la gerencia está orientada a apoyar el desempeño del empleado y no meramente satisfacer sus necesidades económicas y de seguridad. Entre las metas de este sistema se pueden señalar las siguientes: comunicación entre y dentro de los equipos de trabajo, aumento de la confianza mutua, toma de decisiones por consenso.

Cada uno de los sistemas de administración conceptualizados por Likert (1967) tiene un estilo de comunicación particular. El estilo de comunicación del sistema **autoritario-explotador** se caracteriza por los rasgos que se enumeran a continuación:

1. Existe muy poca o ninguna comunicación entre los miembros de la organización.
2. La comunicación descendente predomina y tiene su origen en la alta gerencia. Los empleados reciben dicha comunicación con mucha desconfianza.

3. Existe muy poca comunicación ascendente y los miembros de la organización no tienen ningún interés en iniciarla.
4. Se necesita complementar los sistemas de comunicación por medio del espionaje y las intrigas.
5. La comunicación lateral es bien pobre debido a la competencia entre colegas y el ambiente de hostilidad que permea en el sistema.

Por otro lado, el estilo de comunicación del sistema **autoritario-benévolo** se distingue por los siguientes rasgos que se detallan abajo:

1. Existe poca comunicación en el sistema.
2. El flujo de información es mayormente hacia abajo (comunicación descendente). Ésta casi siempre se origina en los niveles superiores de la empresa y a veces es recibida por los empleados con desconfianza.
3. La comunicación ascendente es limitada. Cuando se les requiere, los empleados ofrecen información filtrada (que no disguste a la gerencia). Existen probabilidades de que la información se distorsione. Ésta casi siempre se recibe por medio de sistemas de sugerencias.
4. La comunicación lateral es pobre debido al ambiente de competencia que predomina.

Las características del estilo de comunicación utilizado en el sistema **consultivo** son las siguientes:

1. Existe un mayor grado de comunicación e interacción entre los miembros de la organización.
2. La comunicación entre los miembros puede ser ascendente o descendente.

3. La comunicación descendente se origina en la alta gerencia, pero puede comenzar en niveles inferiores de la estructura organizacional. Esta casi siempre es aceptada por los empleados con confianza y puede o no ser abiertamente cuestionada.

4. Existe alguna comunicación ascendente. Los empleados de este sistema están dispuestos a iniciar este tipo de comunicación. Estos transmiten la información que el jefe desea escuchar. Aquella información que contenga "malas noticias" para la gerencia se ofrece limitadamente.

5. La comunicación lateral es aceptable.

El estilo de comunicación que predomina en el sistema **participativo** se describe a continuación:

1. Existe mucha comunicación e interacción entre individuos y entre equipos de trabajo. Esta es de tipo ascendente, descendente y lateral.

2. La comunicación descendente puede iniciarse en todos los niveles de la empresa. La misma es generalmente aceptada. En el caso en que hubiera algún desacuerdo, ésta es abiertamente cuestionada.

3. Existe un alto grado de comunicación ascendente. Los empleados están comprometidos y se sienten responsables de iniciar este tipo de comunicación en forma confiable. La información no se distorsiona.

4. Existe una comunicación lateral excelente.

Comunicación y Calidad Total en las organizaciones

La comunicación crea un sistema de valores que dirige la conducta individual de los empleados de la organización. Es esta conducta individual la que contesta el teléfono, manufactura productos que cumplen con los requerimientos del cliente, ofrece servicios y

crea paulatinamente la imagen que el público percibe de la organización (Shaffer, 1992). Aunque "una imagen favorable no es sustituto de buenos productos, buenas ventas, investigación progresiva y excelente manejo gerencial" (Marston, 1994, p. 104), la falta de ésta puede producirle a la organización mayores dificultades laborales, más problemas de ventas, más fricción gubernamental y tropiezos para obtener dinero y utilidades. Esto, eventualmente, puede evitar el logro de los objetivos de la empresa y retardar el tan ansiado éxito (Marston, 1994).

Según Shaffer (1992), las organizaciones de clase mundial reconocen la importancia de una buena comunicación para sobrevivir y lograr el éxito. Dichas organizaciones de clase mundial pueden servir de ejemplo a otras empresas interesadas en prevalecer en este mundo de competitiva globalización de los mercados. Entonces, el primer paso a seguir es investigar qué están haciendo y cómo lo están haciendo las organizaciones exitosas.

El estudio realizado por Shaffer (1992) determinó que existen ocho características fundamentales que distinguen a las organizaciones exitosas y que tienen implicaciones significativas en el proceso de comunicación. La primera es tener una **visión clara compartida**. Las organizaciones de éxito dirigen la energía de sus esfuerzos en una dirección consistente con los objetivos que desean lograr. Cuando se comunica una visión, se comunican unos objetivos y unos valores que a su vez articulan unas reglas de conducta entre los empleados. Si se logra que los empleados se conduzcan en formas compatibles con la visión es muy posible que la organización esté un poco más cerca del éxito deseado.

La segunda característica es **enfoque externo**. Todas las organizaciones de clase mundial comprometidas con la calidad enfocan sus energías y la comunicación hacia el exterior, específicamente en el cliente externo.

Las organizaciones exitosas cultivan el **liderato**. Estos líderes tienen la responsabilidad de custodiar los valores de la empresa. Practican lo que predicán y son responsables de ofrecer los recursos que necesitan los empleados para lograr los objetivos. Estos deben manejar efectivamente la comunicación de modo que sea posible enlazar los valores organizacionales con los valores personales de los miembros de la organización.

Para lograr altos niveles de **competencia** es necesario tener la capacidad de diseminar efectivamente la información. Sólo así se contará con las personas capaces de añadir valor a los productos o servicios ofrecidos y aumentar significativamente la satisfacción del cliente.

La **adaptabilidad** es fundamental para el éxito de una organización. Esta característica permite a las empresas operar con un sentido de urgencia, lo que les ayuda a desarrollar y producir servicios y/o productos antes que la competencia. Este tipo de organización sabe que la burocracia en los procesos representa un obstáculo que se debe evitar. Los ganadores serán aquellos que muevan la información de manera más rápida y eficiente.

Las organizaciones **miden** aquellos aspectos de la operación que les ofrezcan la más valiosa información con respecto al desempeño y salud financiera de la empresa. Si no se conoce dónde se está, jamás se sabrá qué se necesita hacer para lograr lo que se desea.

La infraestructura y los sistemas internos de una organización son capaces de facilitar o impedir que ésta sea exitosa. Los **sistemas internos alineados** con la visión producen mensajes consistentes lo que facilita el logro de los objetivos trazados.

El **involucramiento total** de los empleados en todos los niveles es fundamental para las organizaciones que deseen lograr la Calidad Total de sus operaciones, productos y/o servicios. Este debe lograrse independientemente del rango o nivel del empleado.

El éxito y la satisfacción del cliente

El éxito de la Calidad Total depende en gran medida del compromiso genuino de la administración (Powell, 1995; Whitney & Pavett, 1998). Según Benson (1993), la filosofía de Calidad Total tiene mayores probabilidades de triunfar si se implanta como lo que debe ser: un cambio organizacional mayor, un cambio de paradigma a largo plazo y no una solución temporera a las dificultades de la empresa.

Un buen indicador del éxito de la implantación de una filosofía de Calidad Total es el que se puede ver plasmado en conductas que llevan a los miembros de la organización a evaluar rigurosamente los requerimientos del cliente y seleccionar sus suplidores a base de unos parámetros de calidad establecidos entre otros (Hackman & Wageman, 1995). El mero hecho de cualificar como candidato a evaluación para el Premio Nacional a la Calidad constituye de por sí un éxito para la empresa en cuestión (Hendricks & Shingal, 1997). Pero, sin lugar a dudas, un reconocimiento a la calidad de la envergadura del Malcolm Baldrige constituye, en gran medida, la culminación de los esfuerzos de una empresa por mejorarse y el más certero indicador del éxito logrado (Whitney & Pavett, 1998).

Medir la satisfacción del cliente constituye un elemento clave en el movimiento de Calidad Total (Hayes, 1992). De hecho, este constituye uno de los siete criterios sobre los cuales se evalúan las organizaciones que aspiran a lograr el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige mencionado anteriormente y entre ellos es el que más peso tiene. De modo que una organización que haya ganado el premio Malcolm Baldrige puede catalogarse como exitosa en su misión de satisfacer las necesidades de su cliente.

Para incorporar las percepciones y actitudes de los clientes en los esfuerzos de las empresas por mejorar la calidad es necesario diseñar un instrumento que permita medir las mismas (Hayes, 1992). El cuestionario es una herramienta que precisamente puede utilizarse para evaluar la satisfacción del cliente. El uso de éste resulta especialmente útil en las industrias de servicio en donde es mucho más difícil conseguir medidas concretas y objetivas como las que caracterizan a las empresas manufactureras (Hayes, 1992).

Aun medidas concretas, como el tiempo de una transacción, pueden no reflejar la verdadera calidad del servicio (Hayes, 1992). Por ejemplo, es posible medir por reloj el tiempo de una transacción que indique que la misma se efectuó rápidamente. Sin embargo, puede que el cliente no tenga igual percepción. Quizás, éste tenía una expectativa mayor. A través de un cuestionario es posible conocer con mayor certeza la percepción que tuvo el cliente del servicio ofrecido (Hayes, 1992).

Los **requerimientos del cliente** constituyen aquellas características del producto, o servicio que representan dimensiones importantes para éste. A éstos también se les conoce como **dimensiones de calidad** (Hayes, 1992). Kennedy y Young (1989) identificaron cinco dimensiones de calidad representativas de las áreas de apoyo de los empleados de

una industria de servicio: disponibilidad, disposición, prontitud, servicio completo y profesionalismo. Estos definieron cada una de estas dimensiones de la siguiente manera:

Disponibilidad: grado en que el cliente interno puede contactar a su proveedor interno.

Disposición: medida en que el proveedor interno reacciona a las necesidades de su cliente interno.

Prontitud: grado en que el proveedor interno ofrece el servicio en el tiempo estipulado por ambas partes (proveedor y cliente interno).

Servicio completo: medida en que el proveedor interno completa las tareas solicitadas por su cliente interno en su totalidad.

Profesionalismo: cuán agradable resultó ser el trato ofrecido por el proveedor interno a su cliente interno.

Calidad Total, comunicación y los relacionistas en Puerto Rico

Tradicionalmente, el área de calidad ha estado dirigida por personal de operaciones y mercadeo (Sjoberg, 1992). Los profesionales de relaciones públicas, expertos en comunicación, han sido consistentemente excluidos del proceso de implantación de cambios. Estos son integrados cuando los procesos de cambio ya han comenzado, privando a la organización de lograr resultados efectivos y eficientes (Easter, 1992).

Según Weidman, de Saphar & Associates, los relacionistas pueden ayudar a la gerencia a entender las percepciones de los empleados y las necesidades de los clientes a través de grupos focales, encuestas y permitiendo que proveedores y clientes visiten la organización (Easter, 1992). Weidman también recomienda incluir a un experto en comunicación en los comités de calidad. La alta gerencia muy bien puede tomar las decisiones pertinentes e informar al departamento de comunicación para que éste

transmita la información. Sin embargo, este modo de operación no garantiza el éxito. Si en verdad se desea ser efectivo, eficiente y exitoso es preferible involucrar a la gente desde el comienzo del proceso (Easter, 1992).

Martínez (1994) discute la función que tendrá el futuro relacionista en los procesos de cambio y de implantación de programas de Calidad Total en las organizaciones. Aunque dicho estudio se enfoca en las corporaciones públicas, las firmas de relaciones públicas y las farmacéuticas, los hallazgos y puntos de vista recopilados pudieran muy bien aplicarse al sector de servicio en general. En este se cita a Julio Sainz de la Maza, entonces vicepresidente de relaciones públicas de West Indies & Grey, quien definió el rol evolutivo del relacionista a través de las décadas:

Sobre los roles del relacionista en las firmas mencionó que existen tres tipos de generaciones: la de los años setenta, cuando predominaban las relaciones con la prensa y coordinaban actividades; la de los ochenta, que aportan los conceptos de consultoría y manejo de crisis; y la de los noventa que han incluido (profesionalizado) en el campo conceptos nuevos de evaluación, planificación estratégica y Calidad Total. "Esta última generación serán los asesores en relaciones públicas aproximadamente dentro de diez años.", indicó Sainz de la Maza (Martínez, 1994, p. 75-76).

Martínez (1994) también destaca las expresiones vertidas por Iris Santini, directora ejecutiva de la Asociación Industrial de Farmacéuticos en aquel momento. Según Martínez (1994), Santini comentó lo siguiente:

En el sector de las farmacéuticas existen muy pocos relacionistas nombrados y que realizan las tareas que le corresponden a un relacionista profesional. En total podemos

encontrar unos seis en todo Puerto Rico. También indicó que las tareas de un relacionista en esta industria están orientadas a mantener las relaciones con la comunidad, con el gobierno y a coordinar las actividades para los empleados (p. 79-80).

En un estudio realizado por Perdomo (1994) sobre la función del relacionista en el área de responsabilidad pública y cómo éste se percibe entre los empleados, se halló lo siguiente:

Nuestro estudio revela que las relaciones públicas, sinónimo de la comunicación, no es relevante en la gerencia de estas empresas. En nuestras visitas a las industrias pudimos notar que no existe la figura del comunicador experto en comunicación. Este programa de comunicación de riesgos está en manos de higienistas industriales, ingenieros o del oficial de Recursos Humanos. Estos profesionales no son comunicadores por lo que cabe inferir la deficiencia en la comunicación escrita (p. 89).

El cuadro arriba mostrado es aún más grave en el sector de servicio. En un estudio sobre la semejanza entre la práctica de las relaciones públicas internas y la filosofía de control de calidad, Díaz (1996) halló lo siguiente:

En la disciplina de Relaciones Públicas Internas la utilización de la comunicación persuasiva por el sector manufacturero, representado por las farmacéuticas, presenta una práctica mayor a la del sector de servicio, representado por los bancos. Por ser los bancos instituciones que requieren estar en contacto directo y constante con los clientes, se esperaba que el uso de la comunicación fuera mayor que la de su contraparte (p. 118).

Díaz (1996) también señala que:

Ambas disciplinas en el sector manufacturero presentan una mayor consistencia de todas las actividades que su contraparte: el sector de servicio. Esto se podría relacionar a que las farmacéuticas han tenido más tiempo para desarrollarse en las disciplinas de Control de Calidad y Relaciones Públicas Internas, ya que el tiempo que tiene la banca en la práctica de Control de Calidad es de meses en comparación con las farmacéuticas que tienen un período de años. Y la misma relación dispareja se presenta con las Relaciones Públicas (p. 119).

Los resultados arrojados por el estudio realizado por Díaz (1996) indican que sólo el 20 por ciento de las industrias de servicio evaluadas llevaban 15 años practicando la filosofía de calidad; mientras que el 60 por ciento de las industrias de manufactura evaluadas llevaban 10 años o más aplicando el concepto. De igual manera, Díaz (1996) encontró en su investigación que el 67 por ciento de las empresas de servicio estudiadas llevaban 10 años o más practicando las relaciones públicas internas; mientras que un 50 por ciento de las industrias de manufactura estudiadas llevaban 20 años o más practicando dicha disciplina.

Los hallazgos obtenidos en las investigaciones citadas arriba apuntan en una dirección: el futuro y las grandes oportunidades para los relacionistas están en las industrias de servicio y en el campo de la Calidad Total.

Marco teórico

El concepto de calidad en el origen presentado por Wantuck (1989), en conjunto con el concepto de "próxima operación como cliente" de Bhote (1991), constituyen la piedra angular que sostiene la investigación realizada. La Calidad Total, según definida

por Dubrin y Ireland (1993), habla de maximizar la satisfacción del cliente a través de una filosofía de trabajo que al mismo tiempo permita mejorar la salud financiera de la empresa.

Dicha definición de Calidad Total le da más prioridad al cliente externo. Obviamente, esto tiene su razón de ser. El cliente externo es el principal proveedor de las ganancias de toda empresa. Sin éste, no habría negocio. Por otra parte, y como expresara Bhote (1991), una empresa también tiene que atender a sus clientes internos para lograr la verdadera calidad en el origen de la que hablara Wantuck (1989).

Los resultados de la investigación realizada por la Asociación Electrónica Americana en 1991 citados por Crombie (1993) revelan que un alto por ciento de las empresas encuestadas (73%) tenían implantadas un sistema de Calidad Total. De éstas, más de la mitad estimaba que habían fracasado en su intento de mejorar la calidad. Indiscutiblemente, la gerencia es un factor clave para lograr el éxito a que muchas organizaciones aspiran y así lo confirman Bhote (1991) y Dubrin y Ireland (1993).

Por otro lado, Shaffer (1992) y Charlotte Scroggins, vicepresidenta de Comunicaciones para el Centro de Calidad y Productividad Americano, señalan que una empresa aumentará sus probabilidades de lograr un sistema de Calidad Total exitoso si se enfatiza la comunicación durante el proceso de implantación. Los estilos de comunicación, conceptualizados por Likert (1967), en conjunto con la teoría de los tipos de comunicación, esbozados por Byars y Rue (1987), que caracterizan a la gerencia de una empresa fueron utilizados en este estudio para investigar el factor comunicación con relación al éxito de la Calidad Total.

Dentro del contexto de este estudio, una organización tendrá implantada una filosofía de Calidad Total exitosa si ésta ha sido reconocida con un Premio Nacional a la

Calidad Malcolm Baldrige (Whitney & Pavett, 1998). El criterio de mayor peso en la evaluación de una empresa que aspira a recibir el Premio Malcolm Baldrige es de satisfacción al cliente (Hayes, 1992). Por tanto, se midió el éxito de la industria bajo estudio evaluando la satisfacción del cliente interno. Para medir dicho éxito, se utilizaron las cinco dimensiones de la calidad desarrolladas por Kennedy y Young (1989) discutidas en la sección anterior.

Hipótesis

Las hipótesis investigativas de este estudio son las siguientes:

H₁: El tipo de comunicación organizacional presenta diferencias significativas en el éxito obtenido en los programas de Calidad Total en las industrias de servicio.

H₂: El estilo de comunicación organizacional presenta diferencias significativas en el éxito obtenido en los programas de Calidad Total en las industrias de servicio.

H₃: El estilo de comunicación organizacional presenta una relación positiva mayor que el tipo de comunicación con el éxito obtenido en los programas de Calidad Total en las industrias de servicio.

La revisión de literatura realizada enfatiza la importancia de la comunicación en los procesos exitosos de Calidad Total. Tanto Shaffer (1992) como Easter (1992) presentan la comunicación como un factor clave en el éxito de la implantación de dicha filosofía. La intención de este estudio es indagar más profundamente sobre qué aspectos específicos de la comunicación impactan el proceso con mayor fuerza.

Los tipos y estilos de comunicación constituyen los aspectos que se seleccionaron para realizar la investigación. Las primeras dos hipótesis plantean que tanto el tipo como

el estilo de comunicación predominante en una organización tienen un efecto significativo en el éxito de la implantación de un sistema de Calidad Total.

La tercera hipótesis está fundamentada en dos premisas básicas discutidas anteriormente. La primera es la aseveración de Bhote (1991) de que el 90 por ciento de los problemas de calidad son provocados por la gerencia. La segunda es la idea de que es necesario que exista consistencia para que la gerencia pueda influir efectivamente en las conductas de los miembros de una organización y lograr que estos respondan a acciones en pro de la calidad. Dicha consistencia puede ser considerada equivalente al estilo de liderazgo, que a su vez puede igualarse al estilo de comunicación que predomina en la empresa (Dubrin & Ireland, 1993). Estas aseveraciones trajeron como resultado la formulación de la tercera hipótesis de este estudio que plantea que el estilo de comunicación predominante, que según Dubrin y Ireland (1993) está mayormente influenciado por los estilos gerenciales, en una organización tiene un impacto mayor que el tipo de comunicación predominante en el éxito obtenido de un sistema de Calidad Total.

Las hipótesis arriba planteadas tienen como objetivo estudiar dichos aspectos utilizando como base una empresa con operaciones en la Isla que a su vez está reconocida mundialmente por su éxito en la implantación de la Calidad Total.

Definiciones conceptuales

Las definiciones conceptuales constituyen enunciados que definen un concepto¹, relacionando éste con otros conceptos (Smith, 1988). A continuación se presenta una lista de aquellas definiciones conceptuales pertinentes al estudio realizado:

¹ Clase abstracta de objetos que tienen en común una característica (Smith, 1988).

1. **Calidad:** Es el grado en que los productos o servicios cumplen con los requerimientos del cliente (Montgomery, 1985). Esta es definida por el cliente y no por la alta gerencia ni por los empleados de la organización (Dubrin & Ireland, 1993).
2. **Calidad Total:** Es un sistema de administración cuyo propósito es mejorar continuamente el desempeño de una organización para cumplir o exceder los requerimientos del cliente (Dubrin & Ireland, 1993).
3. **Comunicación:** Es un proceso mediante el cual una fuente envía un estímulo por símbolos a un receptor predispuesto en cierto clima, para crear significados o mensajes que representen lo que se tenía en mente comunicar, en espera de cierta respuesta o retroalimentación (Dubrin & Ireland, 1993).
4. **Tipos de comunicación:** Medios utilizados por la alta gerencia y los empleados de una industria de servicio para comunicarse entre sí, ya sea en forma ascendente, descendente o lateral (Byars & Rue, 1987).
 - a. **Comunicación ascendente:** Comunicación que se origina en los niveles bajos de la organización y fluye hacia arriba.
 - b. **Comunicación descendente:** Transmisión de la información de los niveles superiores de la organización a niveles inferiores.
 - c. **Comunicación lateral:** Intercambio formal a través de unidades de la organización del mismo nivel aproximado o dentro de una misma unidad.
5. **Estilos de comunicación:** Características fundamentales que describen el modo que tienen los líderes de una organización para comunicarse con sus empleados. Estos se derivan de los sistemas de administración conceptualizados por Likert (1967).

- a. **Autoritario-explotador:** Existe comunicación en una sola vía (descendente). Se utiliza el miedo y la intimidación para lograr los objetivos de la empresa.
 - b. **Autoritario-benévolo:** Predomina la comunicación descendente. La comunicación ascendente ocurre sólo cuando ésta es expresamente solicitada por la gerencia.
 - c. **Consultivo:** Existe la comunicación ascendente, descendente y lateral. Hay mayor libertad de expresión que en los estilos anteriores pero menos que en el estilo participativo.
 - d. **Participativo:** Existe una comunicación ascendente, descendente y lateral excelente. Estas se pueden originar en todos los niveles de la organización. Contrario a los estilos de comunicación anteriores, en el estilo participativo, la información no se distorsiona.
6. **Éxito del programa de Calidad Total:** Grado en que los miembros de la organización han integrado los conceptos de calidad en su ambiente de trabajo. Una organización exitosa tiene empleados que procuran satisfacer a sus clientes internos con la misma intensidad con que satisfacen a los externos. Aplicar los conceptos de calidad a nivel interno refleja una cultura corporativa genuinamente orientada hacia la calidad. Se evaluará la disponibilidad, disposición, prontitud, profesionalismo y servicio final ofrecido por los suplidores internos de una organización (Kennedy & Young, 1989).
- a. **Disponibilidad:** Grado en que el cliente interno puede contactar a su suplidor.
 - b. **Disposición:** Grado en que el suplidor reacciona a las necesidades de su cliente interno.
 - c. **Prontitud en el servicio:** Grado en que el suplidor ofrece el servicio en el tiempo estipulado.

- d. **Servicio completo:** Grado en que el suplidor termina los trabajos en su totalidad.
 - e. **Profesionalismo en el trato:** Grado en que el trato del suplidor resulta agradable para el cliente interno.
7. **Suplidor interno:** Todo aquel que supla un producto o servicio a otra persona (cliente interno) dentro de la organización. Este puede o no estar en el mismo departamento que el suplidor. También puede estar a un nivel más alto, más bajo o al mismo nivel (Bhote, 1991).
8. **Cliente interno:** Toda aquella persona que recibe un producto o servicio de otra persona (suplidor interno). Este puede o no estar en el mismo departamento que el suplidor. También puede estar a un nivel más alto, más bajo o al mismo nivel (Bhote, 1991).
9. **Industrias de manufactura:** Empresas dedicadas a producir artículos de consumo tangibles tales como computadoras, medicinas, autos y neveras. Estos bienes se consumen en un largo periodo de tiempo y su diseño y manufactura están estandarizados (Dubrin & Ireland, 1993).
10. **Industrias de servicio:** Empresas destinadas a satisfacer unas necesidades públicas (bancos, hospitales, entrega de paquetes y correspondencia entre otros). Estas producen bienes intangibles y los clientes se involucran directamente en el proceso de producción de dichos bienes. A diferencia de las industrias de manufactura, las industrias de servicio no pueden almacenar sus bienes (Dubrin & Ireland, 1993).

Definiciones operacionales

Las definiciones operacionales constituyen enunciados que describen las actividades necesarias para medir unos conceptos (Smith, 1988). A continuación se presenta una lista de las definiciones operacionales relevantes a la investigación realizada:

1. Tipos de comunicación (Byars & Rue, 1987)**a. Comunicación ascendente**

1. Conversaciones informales con sus superiores
2. Reuniones formales con sus superiores
3. Sistema de sugerencias
4. Encuestas formales de actitudes
5. Secciones de preguntas y respuestas en publicaciones internas
6. Sistema de quejas

b. Comunicación descendente

1. Publicaciones internas
2. Memos de la gerencia
3. Tablón de edictos
4. Reuniones con los empleados
5. Manual del empleado
6. Adiestramientos

c. Comunicación lateral

1. Reuniones de comités interdepartamentales
2. Informes escritos
3. Llamadas telefónicas

4. Conversaciones cara a cara
5. Intercambios de impresiones en pasillos y cafetería
2. **Estilos de comunicación** (Likert, 1967)
 - a. **Autoritario-explotador**
 1. Existe muy poca o ninguna comunicación e interacción entre los miembros de la organización.
 2. La información fluye en forma descendente, es decir, de la alta gerencia a los niveles inferiores.
 3. La alta gerencia inicia la comunicación descendente.
 4. La alta gerencia comparte la menor cantidad posible de información con sus empleados.
 5. Los empleados reciben la información transmitida por la alta gerencia con reserva y desconfianza.
 6. Los empleados no tienen la disposición de iniciar una comunicación ascendente.
 7. Existen muchas fuerzas que llevan a distorsionar la información que se transmite de los niveles inferiores a los superiores.
 8. La alta gerencia no conoce los problemas de sus subordinados.
 9. La comunicación lateral es deficiente debido a la competencia y hostilidad existente en la organización.
 - b. **Autoritario-benévolo**
 1. Existe poca comunicación e interacción entre los miembros de la organización.
 2. Casi siempre, la información fluye en forma descendente, es decir, de la alta gerencia a los niveles inferiores.

3. Mayormente, la comunicación se inicia en la alta gerencia.
4. La alta gerencia comunica a sus empleados sólo aquella información que entiendan es necesaria para éstos.
5. Algunos empleados reciben la información transmitida por la alta gerencia con reserva y desconfianza.
6. Los empleados muestran muy poca disposición para iniciar una comunicación con la gerencia.
7. Existen bastantes fuerzas que intentan distorsionar la información que se transmite de los niveles inferiores a los superiores.
8. En ocasiones, la alta gerencia conoce los problemas de sus subordinados.
9. La comunicación lateral es muy poca. Se comunica información sólo cuando es requerida.

c. Consultivo

1. Existe bastante comunicación e interacción entre los miembros de la organización.
2. La información fluye tanto en forma descendente como en forma ascendente.
3. La comunicación se inicia en la alta gerencia, pero se pueden producir iniciativas en niveles más bajos de la organización.
4. La alta gerencia provee la información necesaria a sus empleados.
5. Casi siempre, los empleados aceptan con confianza la información transmitida por la alta gerencia. Estos pueden o no cuestionar abiertamente la información ofrecida.
6. Los empleados muestran un grado moderado de disposición para iniciar una comunicación con la gerencia.

7. En el ambiente existen algunas fuerzas que intentan distorsionar la información que se transmite de los niveles inferiores a los superiores.

8. La mayor parte de las veces, la alta gerencia conoce los problemas de sus empleados.

9. La comunicación lateral es aceptable.

d. Participativo

1. Existe mucha comunicación e interacción entre los miembros de la empresa.

2. La información fluye en forma descendente, ascendente y lateral.

3. La comunicación puede iniciarse en todos los niveles de la organización.

4. La alta gerencia ofrece a sus empleados toda la información relevante y cualquier otra información que los empleados soliciten.

5. Los empleados generalmente aceptan la información transmitida por la alta gerencia; en caso de alguna discrepancia, ésta es abiertamente cuestionada.

6. Los empleados muestran un alto grado de disposición para iniciar la comunicación con la gerencia.

7. Las fuerzas que distorsionan la comunicación que se transmite de los niveles inferiores a los superiores son casi inexistentes.

8. La alta gerencia conoce muy bien los problemas de sus empleados.

9. La comunicación lateral es excelente. Se comunica toda la información relevante.

3. **Éxito del programa de Calidad Total** (Kennedy & Young, 1989)

a. Disponibilidad

1. Puedo solicitar ayuda a los suplidores internos de mi organización en cualquier momento.

2. Nunca están disponibles para ayudarme.
3. Puedo contactar a mis suplidores internos para solicitar ayuda en cualquier momento.
4. No están presentes cuando los necesito.
5. Resulta difícil programar reuniones con cualquiera de mis suplidores internos.

b. Disposición

1. Mis suplidores internos responden rápidamente cuando les solicito su ayuda.
2. Estos me ofrecen su ayuda cuando tengo alguna dificultad.

c. Prontitud en el servicio

1. En general, mis suplidores internos no completan sus tareas en el tiempo estipulado.
2. Mis suplidores internos honran la fecha límite que hemos negociado.
3. Mis suplidores internos me ayudan a terminar mis tareas a tiempo.

d. Servicio completo

1. Mis suplidores internos finalizan todo lo que se comprometieron a terminar.
2. Mis suplidores internos no ofrecen su apoyo desde el principio hasta el final del proyecto.
3. Mis suplidores internos se aseguran que todos los aspectos del servicio solicitado están completos.

e. Profesionalismo en el trato

1. Mis suplidores internos son corteses en el trato.
2. Mis suplidores internos dan poca importancia a mis sugerencias, dudas, preguntas y recomendaciones.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

Para realizar un buen diseño de investigación se recomienda que se sigan tres pasos fundamentales: (1) seleccionar una muestra representativa; (2) determinar las características investigativas que delinearán el estudio y (3) seleccionar un diseño investigativo que se amolde a las hipótesis planteadas (Smith, 1988). A continuación se presenta el procedimiento que se utilizó para realizar la investigación que aquí se reseña.

Para seleccionar una muestra representativa se definió la población pertinente a la hipótesis planteada. Luego de definir la población se especificaron las unidades de muestreo. Esto es, se identificaron los elementos que se consideraron para seleccionar en el muestreo. Una vez las unidades de muestreo se identificaron se procedió a definir y depurar el marco muestral que contendría las unidades de muestreo. Finalmente, se determinó el tamaño de la muestra y se estableció el error muestral tolerable y el nivel de confianza. Para propósitos de este estudio fueron cinco por ciento y 95 por ciento, respectivamente, para las primeras dos hipótesis investigativas, y de uno por ciento y 99 por ciento, respectivamente, para la tercera hipótesis investigativa.

La investigación realizada se caracteriza como se muestra a continuación:

Cuantitativa: Los análisis realizados midieron y contaron con rigurosidad científica.

Interpretativa: Se analizó el significado de los mensajes comunicados.

Naturalista: Se midieron las opiniones de los elementos durante sus actividades normales y no se manipuló el ambiente.

En el campo: La investigación se realizó en el ambiente natural de los investigados.

No participante: El investigador fue un observador externo que no participó en las interacciones de comunicación bajo estudio.

Abierta: Los elementos bajo estudio estaban concientes que se les estaba observando.

Transversal: Se examinaron las opiniones de los entrevistados en un solo punto del tiempo.

Básica: Se exploraron las relaciones teóricas sin pretender resolver problemas específicos.

Técnica de investigación

Para este estudio se utilizó la encuesta descriptiva como herramienta investigativa principal. La encuesta es una técnica que permite recopilar información de una población específica sobre un tema particular. La comunicación, como disciplina académica, utiliza con mucha frecuencia dicha técnica para conocer más sobre los efectos que tienen los medios de comunicación en masa en el comportamiento del ser humano. La información que se recopila por medio de la encuesta permite al investigador inferir conclusiones sobre la población bajo estudio (Smith, 1988).

La encuesta tiene dos funciones principales: la descriptiva y la analítica. A través de la función descriptiva, se pretende obtener un perfil que caracterice a la población de la cual se obtuvo la muestra en términos de sus características demográficas, actitudes, preferencias y percepciones sobre una situación específica. Por otro lado, la función analítica tiene como objetivo explorar las razones que explican las actitudes, preferencias y percepciones de la población bajo estudio. En términos generales, una encuesta puede tener tanto funciones analíticas como descriptivas. Sin embargo, según Smith (1988), la

naturaleza de la función de una encuesta dependerá en gran medida de las hipótesis investigativas formuladas.

Instrumento de medición

Para realizar dicha encuesta se construyó un cuestionario siguiendo las recomendaciones de Smith (1988) con respecto al tipo, orden y formulación de las preguntas así como a las instrucciones y estructura del cuestionario. El instrumento de medición o cuestionario (ver Apéndice 3) diseñado para la investigación realizada se compone de 29 premisas. Las primeras dos aseveraciones preguntaron información general del encuestado: el departamento y título del puesto que ocupa y el número de años que lleva trabajando para la empresa. Las próximas tres identificaron los tipos de comunicación predominantes en la organización después de implantar la filosofía de Calidad Total de la empresa. Para medir los indicadores empíricos de la variable **tipos de comunicación** se utilizaron tres preguntas objetivas cerradas de categorización.

Se utilizaron nueve escalas (de la pregunta 6 a la 14) para evaluar los **estilos de comunicación** imperantes en la empresa luego de establecer la Calidad Total en las operaciones. Con estas aseveraciones se pretende conocer la cantidad de interacción y dirección de la comunicación que se manifiesta en la empresa. También se desea evaluar el grado de empatía y entendimiento que existe entre supervisores y subordinados. Para investigar estos aspectos se usaron preguntas de opinión, cerradas de valoración.

A través de las aseveraciones 15 a la 29 del cuestionario se recopilaban los datos relacionados a la variable **éxito de Calidad Total**. Para medir los indicadores empíricos de dicha variable se utilizó la escala Likert para opinión. Específicamente, se utilizaron 15 ítems que midieron por separado los cinco indicadores empíricos definidos para el éxito.

Los primeros cinco midieron la **disponibilidad**. Los próximos dos midieron la **disposición**; los siguientes tres midieron **prontitud en el servicio**; los próximos tres evaluaron **servicio completo** y los últimos dos midieron **profesionalismo**.

Validez y confiabilidad

Los instrumentos de medición que se utilizan para medir los indicadores de una variable deben ser compatibles con el principio de realidad isomórfica. Este principio postula que los esquemas de medición que se seleccionen deben tener estructuras similares a las de los objetos o eventos que se miden (Smith, 1988).

Al evaluar la confiabilidad y la validez el investigador se asegura que los instrumentos de medición utilizados representan con exactitud la naturaleza y estructura de los fenómenos que se miden. Por tanto, para cumplir con el principio de realidad isomórfica se deben construir instrumentos de medición que produzcan información válida y confiable con respecto a las variables bajo estudio (Smith, 1988).

La confiabilidad de un instrumento de medición está determinada por la capacidad que tenga éste para reproducir los resultados obtenidos, siempre y cuando la población y las circunstancias sean las mismas (Smith, 1988). Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición utilizado se usó el método de consistencia interna. Específicamente, se utilizó el método de consistencia interna conocido como coeficiente alfa Cronbach. Este método selecciona aleatoriamente múltiples pares de subconjuntos del instrumento, correlaciona las puntuaciones de cada par y por último utiliza la correlación compuesta entre todos los pares de subconjuntos como el índice de consistencia interna total del instrumento que para este estudio fue de 0.766. Dado que los coeficientes de

confiabilidad de 0.7 ó más se consideran adecuados (Nunnally & Bernstein, 1995) se puede concluir que el instrumento de medición utilizado en la investigación es confiable.

Por otro lado, un instrumento de medición válido ofrece datos que reflejan fielmente las propiedades empíricas del concepto que se desea evaluar. Este debe medir completa y exactamente lo que se investiga (Smith, 1988). Para determinar la validez del instrumento de medición utilizado en la investigación se usó el procedimiento de contenido. A través de este método se compararon las opiniones de jueces expertos en la materia y como no se registraron discrepancias entre las opiniones de éstos, se concluyó que existe evidencia razonable de que el instrumento utilizado mide las características esenciales del concepto bajo estudio, esto es, el instrumento usado es válido (Smith, 1988).

Procedimiento

Población

Una población es un grupo universal bien definido de elementos pertinentes a una investigación (Smith, 1988). La investigación realizada tuvo como población a los gerentes, supervisores, profesionales y personal de oficina, para un total de 130 asociados. La organización objetivo de este análisis pertenece a la industria de distribución de paquetes a nivel mundial, fue reconocida con el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige y pertenece a la Sociedad Americana para la Calidad (ASQ, por sus siglas en inglés), Capítulo de Puerto Rico.

Muestreo

Se entregaron 130 cuestionarios, de los cuales se recibieron 62 debidamente cumplimentados. Por tanto, la tasa de respuesta del estudio realizado fue de un 48 por

ciento aproximadamente. Los cuestionarios se entregaron a todos los empleados de los siete departamentos que componen las oficinas administrativas de la organización bajo estudio. En la Tabla 1 se muestra la distribución del número de cuestionarios entregados por departamento versus la cantidad de documentos recibidos por departamento y su tasa de respuesta aproximada:

Tabla 1. Tasa de respuesta en por ciento

Departamento	Entregados	Recibidos	Tasa de Respuesta
Servicios al Cliente	41	18	43.9
Ingeniería Industrial	8	8	100
Contabilidad	55	15	27.3
Desarrollo del Negocio	12	11	91.7
Recursos Humanos	6	6	100
Sistemas de Información	5	1	20
Mercadeo	3	3	100
Total	130	62	

Recopilación de los datos

El cuestionario diseñado (ver Apéndice 3) se utilizó como instrumento para recopilar los datos del censo realizado. El mismo fue distribuido a los gerentes, supervisores, profesionales y personal de oficina de la empresa seleccionada a través del Departamento de Ingeniería Industrial de la organización. Los participantes de la encuesta tuvieron un plazo de una semana, a partir del día en que ésta se distribuyó, para contestarla. A aquellos participantes que por una razón u otra no pudieron contestar el cuestionario en el plazo estipulado se les concedió dos semanas adicionales para responder al mismo.

Se asignó a un representante del Departamento de Ingeniería Industrial para que se encargara de recoger los cuestionarios completados. Una vez transcurrido el tiempo

estipulado y las dos semanas de prórroga se procedió entonces a recoger los cuestionarios completados de manos de dicho representante y se procedió a analizar los resultados.

Análisis de datos

Las contestaciones obtenidas del cuestionario se codificaron y se tabularon para formar una matriz de resultados. Una vez terminada la etapa de entrada de datos se procedió a realizar análisis de frecuencias, análisis porcentuales y de tendencia central para cada una de las tres variables del estudio.

Para poder efectuar las correspondientes pruebas estadísticas necesarias para aceptar o rechazar las hipótesis del estudio, fue necesario calcular valores promedios individuales y globales para la variable tipo de comunicación organizacional, estilo de comunicación organizacional y éxito del programa de Calidad Total. Para calcular el valor global para la variable tipo de comunicación se determinó el valor de dicha variable a nivel de encuestado. Los encuestados tenían cuatro alternativas para categorizar el tipo de comunicación predominante en la organización: 1) descendente, 2) casi siempre descendente, 3) descendente y ascendente y 4) descendente, ascendente y lateral. Con el propósito de simplificar el análisis, se recodificó la primera y la segunda alternativa a una nueva alternativa que se denominó como descendente y tendría un valor de "1". La tercera alternativa (descendente y ascendente) se le denominó de la misma manera y tendría un valor de "2". Y por último, la cuarta alternativa (descendente, ascendente y lateral) se le denominó de igual modo pero se le asignó un valor nominal de "3". Una vez se obtuvo dicho valor por individuo se procedió entonces a calcular un valor promedio que caracterizara a la empresa como ente individual. Esto se logró sumando todos los valores

de la variable tipo de comunicación por individuo y dividiéndolo por el número total de encuestados que generaron valores para todas las variables del estudio.

Para obtener el valor global de la variable estilo de comunicación se calculó primero el valor de dicha variable a nivel del encuestado. Este valor se obtuvo sumando los valores de las columnas 20 a la 28 de la matriz de resultados. Estos valores corresponden a las respuestas ofrecidas por los individuos a las preguntas 6 a la 14 del cuestionario y que evalúan precisamente la opinión de éstos sobre el estilo de comunicación predominante en la empresa.

Luego se procedió a dividir el total de la suma obtenida por el número de aseveraciones que se sumaron. El resultado de dicha operación constituye el valor, a nivel del encuestado, de la variable estilo de comunicación. Un valor de uno (1) corresponde a un estilo de comunicación autoritario; un valor de dos (2) representa un estilo de comunicación benévolo; un valor de tres (3) corresponde a un estilo consultivo y uno de cuatro (4) equivale a un estilo de comunicación participativo.

Algunos encuestados no respondieron a ciertas aseveraciones del cuestionario. Por tal razón, al momento de calcular el valor individual de la variable estilo de comunicación fue necesario calcular promedios ponderados². Para obtener el valor global de la variable estilo de comunicación, se sumaron los valores individuales de la variable y el total se dividió por el número de encuestados que generaron valores para las tres variables del estudio.

² Calcular el promedio a base del número de aseveraciones con respuestas. Las aseveraciones sin respuestas no se consideraron para calcular el promedio.

Para obtener el valor individual y global de la variable éxito se utilizó un procedimiento similar al que se usó para la variable estilo de comunicación. En este caso particular, se sumaron los valores generados por las contestaciones ofrecidas a los enunciados 15 al 29 del cuestionario y que corresponden a los valores de las columnas 29 a la 43 de la matriz de resultados. Dichas columnas recogen las impresiones de los encuestados sobre la relación de éstos con sus clientes internos, que en este estudio es equivalente al éxito del programa de Calidad Total de la empresa. En este caso, también fue necesario: 1) calcular promedios ponderados para obtener los valores individuales de la variable éxito y 2) eliminar aquellos encuestados que no generaron valores, a nivel individual, para cada una de las variables bajo análisis. Los valores de la variable éxito fluctúan entre el uno y el cinco. El uno indica ausencia de éxito, el dos indica que es poco exitoso; el tres indica que el encuestado no tiene opinión; el cuatro indica que es bastante exitoso y el cinco indica que el programa de Calidad Total de la organización es uno "muy exitoso" en términos de la satisfacción del cliente interno.

Para demostrar las primeras dos hipótesis investigativas se utilizó la prueba estadística paramétrica t de diferencias de medias con un nivel de confiabilidad de 95 por ciento ($\alpha = .05$). Para demostrar la tercera hipótesis del estudio se utilizó la prueba estadística paramétrica de relaciones Pearson con un nivel de confiabilidad de 99 por ciento ($\alpha = .01$). Para interpretar el significado de las magnitudes de los coeficientes de correlación obtenidos se utilizaron las siguientes guías esbozadas por Lutz (1983):

0	No existe relación
.01-.25	Relación débil
.26-.55	Relación moderada
.56-.75	Relación fuerte
.76-.99	Relación bien fuerte
1	Relación perfecta

Todos los análisis estadísticos se realizaron utilizando SPSS 10.0 para Windows (“Statistical Package for the Social Sciences”, por sus siglas en inglés). Para la realización de las pruebas de hipótesis arriba mencionadas se siguieron los cinco pasos recomendados por Smith (1988) que a continuación se enumeran:

1. Formular la hipótesis nula e investigativa.
2. Especificar la probabilidad p del error tipo I³ o nivel de significancia.
3. Determinar la estadística de prueba apropiada, la región y valor o valores críticos para rechazar o concluir que no hay suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula.
4. Calcular el valor de la estadística de prueba.
5. Decidir si se rechaza o si no existe suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula.

³ Probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando ésta en realidad es cierta. También se le conoce como error α o nivel de significancia.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

Análisis de frecuencia

Se recibieron respuestas de 62 individuos. El cuestionario tenía 29 aseveraciones que debían ser contestadas. Al realizar los respectivos análisis de frecuencia se pudo observar que algunos sujetos no contestaron ciertos ítemes del cuestionario. Por tal razón, el número válido de respuestas para cada una de las aseveraciones no siempre será de 62 y variará dependiendo del número de ítemes sin contestación. El Apéndice 4 incluye gráficas ilustrativas de algunos de los resultados que se discuten a continuación.

Perfil del encuestado

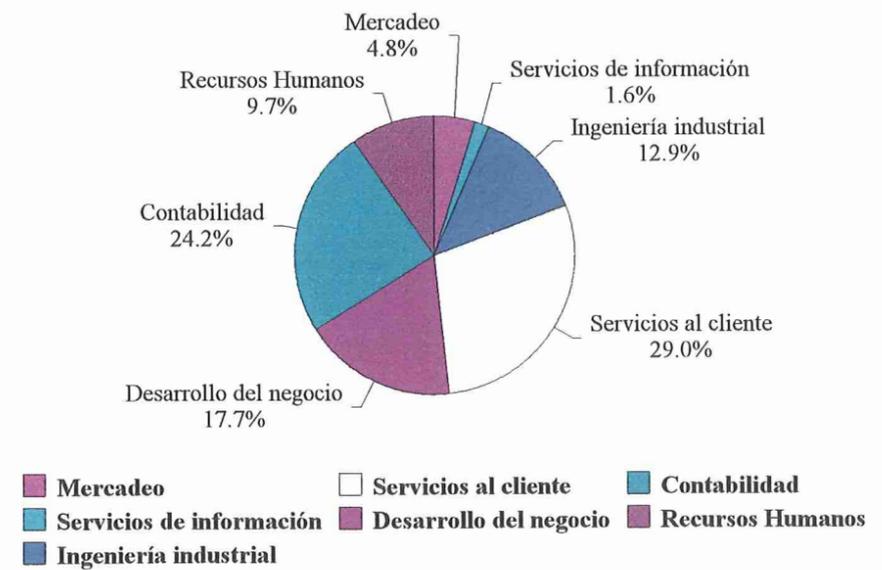
La Tabla 2 presenta la distribución de frecuencia y porcentual de los encuestados que pertenecen a cada uno de los departamentos de la empresa bajo estudio:

Tabla 2. Distribución por departamento

Departamento	Frecuencia	Por ciento
Mercadeo	3	4.8
Recursos Humanos	6	9.7
Servicios de Información	1	1.6
Ingeniería Industrial	8	12.9
Servicios al Cliente	18	29
Desarrollo del Negocio	11	17.7
Contabilidad	15	24.2
Total	62	100

La Figura 1 que se muestra a continuación presenta una gráfica de sectores que ilustra en forma pictórica la información presentada en la Tabla 2.

Figura 1. Distribución porcentual por departamento



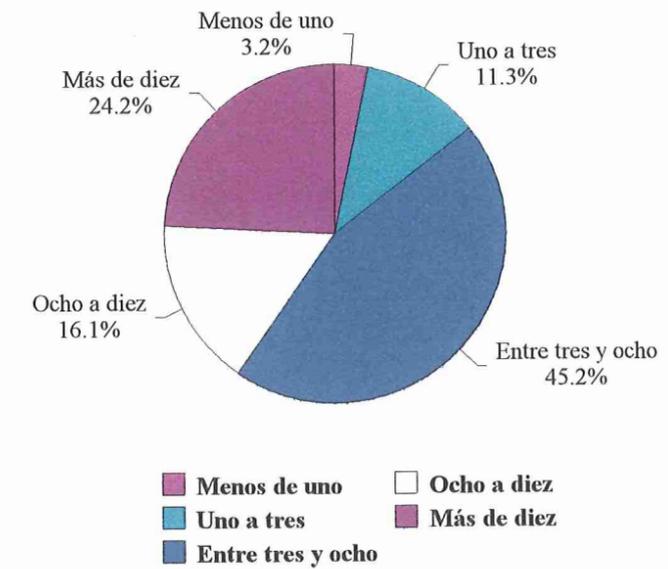
La Tabla 3 que se muestra a continuación presenta un perfil del encuestado en términos del número de años que éste lleva laborando en la organización:

Tabla 3. Perfil del encuestado

Años en empresa	Frecuencia	Por ciento
Menos de uno	2	3.2
Uno a tres	7	11.3
Entre tres y ocho	28	45.2
Ocho a diez	10	16.1
Más de diez	15	24.2
Total	62	100

Un 85.5 por ciento de los encuestados tienen más de tres años trabajando en la organización y cerca de una cuarta parte lleva más de 10 años con la empresa. La Figura 2 que aparece a continuación ofrece una ilustración gráfica sobre el perfil del encuestado.

Figura 2. Perfil del encuestado



Comunicación descendente

Los tipos de comunicación descendente considerados en la encuesta fueron los siguientes: publicaciones internas, memos de la gerencia, tablón de edictos, manual de empleados, adiestramientos y reuniones con los empleados (ver Tabla 4). Los encuestados colocaron los mismos en orden de importancia donde el "1" era más importante y así sucesivamente.

Tabla 4. Análisis porcentual para tipos de comunicación descendente

Importancia	Publicaciones (%)	Memos (%)	Tablón (%)	Manual (%)	Adiestramiento (%)	Reuniones (%)
1	18.3	31.7	5.3	1.8	16.9	30
2	16.7	30	7	3.6	22	23.3
3	33.3	20	8.8	8.9	18.6	10

Según la Tabla 4, el tipo de comunicación descendente que prevalece en la organización bajo estudio es el memo que obtuvo un 31.7 por ciento en la posición número uno. Luego le siguen las reuniones con un 23.3 por ciento en la posición número dos y las publicaciones internas con un 33.3 por ciento en la posición número tres. Para propósitos de simplificar el análisis, tanto la Tabla 4 como la Tabla 5 y la Tabla 6 sólo muestran los resultados obtenidos para las primeras tres posiciones que constituyen los tipos de comunicación más importantes en la organización bajo estudio. Los análisis realizados para cada uno de los tipos de comunicación se basan en la misma línea de pensamiento arriba esbozada.

Comunicación ascendente

Los tipos de comunicación ascendente considerados en la encuesta fueron: conversaciones informales con superiores, reuniones formales con superiores, sistemas de sugerencias, encuestas formales de actitudes, secciones de preguntas y respuestas en publicaciones internas y sistemas de quejas (ver Tabla 5).

Tabla 5. Análisis porcentual para tipos de comunicación ascendente

Importancia	Conversaciones (%)	Reuniones (%)	Sugerencias (%)	Encuestas (%)	Publicaciones (%)	Quejas (%)
1	61.7	18.5	2	5.8	13.5	4.2
2	21.7	46.3	18.4	5.8	5.8	6.3
3	8.3	14.8	24.5	32.7	11.5	12.5

Según los resultados obtenidos en la Tabla 5, las conversaciones informales con superiores constituye el tipo de comunicación ascendente que predomina en la empresa con un por ciento de selección de 61.7, seguido por las reuniones formales con un 46.3 por ciento de preferencia y por las encuestas con un 32.7 por ciento de selección.

Comunicación lateral

Los tipos de comunicación lateral considerados en el estudio fueron los que siguen: reuniones de comités interdepartamentales, informes escritos, llamadas telefónicas, conversaciones cara a cara e intercambios en pasillos y cafetería (ver Tabla 6).

Tabla 6. Análisis porcentual para tipos de comunicación lateral

Importancia	Reuniones (%)	Informes (%)	Llamadas (%)	Conversaciones (%)	Intercambios (%)
1	5.7	14.8	40.4	32.8	12.3
2	13.2	27.8	28.1	17.2	17.5
3	20.8	20.4	17.5	24.1	19.3

El análisis de los tipos de comunicación lateral predominantes indica que las llamadas telefónicas es el renglón de mayor importancia en la empresa bajo estudio. Este obtuvo un 40.4 por ciento seguido por el renglón denominado como informes escritos que obtuvo un 27.8 por ciento. El tercer tipo de comunicación lateral más importante lo fue el renglón de conversaciones cara a cara que obtuvo un 24.1 por ciento (ver Tabla 6).

Estilo de comunicación

El cuestionario suministrado evaluó la variable denominada estilo de comunicación por medio de nueve aseveraciones. Éstas tenían la función de medir aspectos específicos de la variable en cuestión: 1) cantidad de interacción y comunicación entre los miembros de la empresa, 2) dirección del flujo de información, 3) origen de la transmisión de la información, 4) grado en que la gerencia comparte la información con sus asociados, 5) grado en que los empleados aceptan las comunicaciones ofrecidas, 6) disposición de los empleados para iniciar comunicación con la alta gerencia, 7) fuerzas que llevan a distorsionar la información que se origina en niveles bajos, 8) conocimiento de la gerencia

de problemas de sus asociados y 9) comunicación entre compañeros de trabajo entre departamentos.

A continuación se muestra la Tabla 7 que resume los resultados del análisis de frecuencia para la variable estilos de comunicación:

Tabla 7. Análisis porcentual para los estilos de comunicación

Estilo	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	6 (%)	7 (%)	8 (%)	9 (%)
Explotador	3.4	15.5	12.1	16.9	6.9	5.1	5.2	6.7	3.3
Benévolo	20.3	15.5	36.2	40.7	19.0	18.6	24.1	30.0	10.0
Consultivo	61	32.8	27.6	27.1	27.6	59.4	63.8	60.0	75.0
Participativo	15.3	36.2	24.1	15.3	46.6	16.9	6.9	3.3	11.7

Leyenda:

1= Cantidad de interacción y comunicación entre los miembros de la empresa

2= Dirección del flujo de información

3= Origen de la transmisión de información

4= Grado en que la gerencia comparte la información con sus asociados

5= Grado en que los empleados aceptan las comunicaciones ofrecidas

6= Disposición de empleados para iniciar comunicación con la alta gerencia

7= Fuerzas que llevan a distorsionar la información que se origina en niveles bajos

8= La alta gerencia conoce los problemas de sus asociados

9= Comunicación entre compañeros de trabajo y entre departamentos

La primera columna de la Tabla 7 enumera los cuatro estilos de comunicación que el cuestionario evaluó. Las restantes nueve columnas representan aspectos específicos que caracterizan los estilos de comunicación bajo estudio. El estilo de comunicación consultivo dominó un 56 por ciento de las aseveraciones de la encuesta. Tanto el estilo benévolo como el participativo dominaron un 22 por ciento de los enunciados.

Según los resultados reflejados en la Tabla 7, la organización bajo estudio se caracteriza por lo siguiente:

1. Existe bastante comunicación e interacción entre los miembros de la empresa.

2. La dirección del flujo de información se da en forma descendente, ascendente y lateral.
3. La transmisión de la información se origina mayormente en la alta gerencia.
4. La gerencia sólo ofrece la información necesaria a sus asociados.
5. Los asociados generalmente aceptan las comunicaciones ofrecidas y se sienten en libertad de cuestionarlas.
6. Existe una disposición moderada por parte de los empleados para iniciar la comunicación con la alta gerencia.
7. Existen algunas fuerzas que llevan a distorsionar la información que se origina en niveles bajos.
8. La mayor parte de las veces, la alta gerencia conoce los problemas de sus asociados.
9. La comunicación entre compañeros y entre departamentos es aceptable.

Éxito del programa de Calidad Total

La variable éxito del programa de Calidad Total se midió en términos de cinco indicadores: disponibilidad, disposición, prontitud, servicio completo y profesionalismo. A continuación se presentan las tablas que resumen los resultados obtenidos para cada uno de los indicadores de la variable éxito y los comentarios asociados a cada una de éstas. Para cada una de las tablas subsiguientes, el grado de éxito se interpreta utilizando esta leyenda: 1=no exitoso, 2=poco exitoso, 3=sin opinión, 4=bastante exitoso, 5=muy exitoso.

Según el análisis para los indicadores de disponibilidad (ver Tabla 8), más del 48 por ciento de los encuestados entienden que el programa de Calidad Total es bastante

exitoso en términos del grado en que el cliente interno puede contactar a su proveedor, esto es, disponibilidad.

Tabla 8. Análisis porcentual para el indicador disponibilidad

Grado de Éxito	Puedo solicitar ayuda a mis proveedores internos en cualquier momento. (%)	Mis proveedores internos siempre están disponibles para ayudarme. (%)	Puedo contactar a mis proveedores internos en cualquier momento. (%)	Mis proveedores internos están presentes cuando los necesito. (%)	Resulta fácil programar reuniones con cualquiera de mis proveedores internos. (%)
1	0	0	0	1.6	1.7
2	4.9	3.3	11.5	4.9	10
3	13.1	14.8	11.5	21.3	28.3
4	57.4	59	60.7	59	48.3
5	24.6	23	16.4	13.1	11.7

El análisis porcentual para el indicador disposición (ver Tabla 9) refleja que más de un 56 por ciento de los participantes entienden que el programa de Calidad Total es bastante exitoso en términos del grado en que el proveedor reacciona a las necesidades de su cliente interno o disposición.

Tabla 9. Análisis porcentual para el indicador disposición

Grado de Éxito	Mis proveedores internos responden rápidamente cuando les solicito su ayuda (%)	Mis proveedores internos me ofrecen su ayuda cuando tengo alguna dificultad. (%)
1	1.7	3.3
2	13.3	8.3
3	23.3	21.7
4	56.7	56.7
5	5	10

Por otro lado, el análisis para el indicador prontitud (ver Tabla 10) muestra que más del 44 por ciento de los encuestados catalogan el programa de Calidad Total como uno bastante exitoso en términos del grado en que el proveedor ofrece el servicio en el tiempo estipulado, esto es, en términos de la prontitud en el servicio.

Tabla 10. Análisis porcentual para el indicador prontitud

Grado de Éxito	En general, mis proveedores internos completan sus tareas en el tiempo estipulado. (%)	Mis proveedores internos honran la fecha límite que hemos negociado. (%)	Mis proveedores internos me ayudan a terminar mis tareas a tiempo. (%)
1	3.3	1.7	1.6
2	14.8	6.8	11.5
3	29.5	25.4	34.4
4	49.2	61	44.3
5	3.3	5.1	8.2

El análisis para el indicador de servicio completo (ver Tabla 11) presenta que el 40 por ciento o más de los sujetos bajo estudio entienden que el programa de Calidad Total es bastante exitoso en el grado en que el proveedor termina los trabajos en su totalidad (servicio completo).

Tabla 11. Análisis porcentual para el indicador servicio completo

Grado de Éxito	Mis proveedores internos finalizan todo lo que se comprometieron a terminar. (%)	Mis proveedores internos ofrecen su apoyo desde el principio hasta el final del proyecto. (%)	Mis proveedores internos se aseguran que todos los aspectos del servicio solicitado estén completos. (%)
1	1.7	0	1.6
2	8.3	16.7	13.1
3	30	30	24.6
4	56.7	40	54.1
5	3.3	13.3	6.6

El análisis para el indicador de profesionalismo en el trato (ver Tabla 12) presenta que el 50 por ciento o más de los sujetos bajo estudio entienden que el programa de Calidad Total es bastante exitoso en el grado en que el trato del suplidor resulta agradable para el cliente interno (profesionalismo en el trato).

Tabla 12. Análisis porcentual para el indicador profesionalismo en el trato

Grado de Éxito	Mis suplidores internos son corteses en el trato. (%)	Mis suplidores internos dan importancia a mis sugerencias, dudas, preguntas y recomendaciones. (%)
1	1.6	3.3
2	4.9	14.8
3	18	23
4	55.7	50.8
5	19.7	8.2

En síntesis, los resultados obtenidos para cada uno de los indicadores reflejan que en promedio, un 40 por ciento ó más de los encuestados categorizan el programa de Calidad Total de la organización como uno bastante exitoso desde la perspectiva de la satisfacción del cliente interno.

Pruebas de hipótesis

La primera hipótesis investigativa de este estudio establece que:

H₁: El tipo de comunicación organizacional presenta diferencias significativas en el éxito obtenido en los programas de Calidad Total en la industria de servicio bajo estudio.

Los análisis de la prueba t para muestras independientes de diferencias de medias entre las variables tipos de comunicación y éxito de un programa de Calidad Total se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 13. Prueba t entre tipos de comunicación y éxito

Tipos de comunicación	t	Significancia (dos colas)	Impacto en el éxito
Descendente vs. Descendente y ascendente	-0.88	0.386	No significativo
Descendente vs. Descendente, ascendente y lateral	-1.61	0.115	No significativo
Descendente y ascendente vs. Descendente, ascendente y lateral	-0.65	0.521	No significativo

Para rechazar la hipótesis nula y por ende aceptar la hipótesis investigativa, es necesario que el nivel de significancia sea menor o igual a 0.05. La tabla arriba mostrada presenta significancias mayores de 0.05 de modo que no hay evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula. Por tanto, se concluye que el tipo de comunicación organizacional no presenta diferencias estadísticamente significativas en el éxito obtenido en el programa de Calidad Total en la industria de servicio investigada.

La segunda hipótesis investigativa de este estudio lee como sigue:

H_2 : El estilo de comunicación organizacional presenta diferencias significativas en el éxito obtenido en los programas de Calidad Total en las industrias de servicio.

Los análisis de la prueba t para muestras independientes de diferencias de medias entre las variables estilos de comunicación y éxito de un programa de Calidad Total se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 14. Prueba t entre estilos de comunicación y éxito

Estilos de comunicación	t	Significancia (dos colas)	Impacto en el éxito
Explotador vs. Benévolo, Consultivo, Participativo	*	*	*
Benévolo vs. Consultivo	-3.22	0.002	Significativo
Consultivo vs. Participativo	-1.65	0.106	No significativo
Benévolo vs. Participativo	-2.25	0.048	Significativo

Para realizar los análisis de la prueba t entre estilos de comunicación y éxito se utilizó el mismo nivel de significancia usado en los análisis de la prueba t entre tipos de comunicación y éxito especificado anteriormente. A base de los resultados obtenidos se puede concluir que el estilo de comunicación organizacional presenta diferencias estadísticamente significativas en el éxito del programa de Calidad Total cuando se compara el impacto en el éxito que tienen los estilos de comunicación benévolo versus consultivo y benévolo versus participativo, ya que sus significancias fueron de 0.002 y 0.048 respectivamente. La comparación entre los estilos de comunicación explotador versus los estilos benévolo, participativo y consultivo no pudo realizarse pues no se registraron valores que catalogaran el estilo de la comunicación de la empresa como uno del tipo explotador. Por otro lado, el estilo de comunicación organizacional no presenta diferencias estadísticamente significativas en el éxito del programa de Calidad Total cuando se compara el impacto en el éxito que tienen los estilos de comunicación consultivo versus el participativo.

La tercera hipótesis investigativa de este estudio formula que:

H_3 : El estilo de comunicación organizacional presenta una relación positiva mayor que el tipo de comunicación con el éxito obtenido en el programas de Calidad Total de la industria de servicio bajo estudio.

Se utilizó la prueba de correlación Pearson para demostrar la tercera hipótesis investigativa. Los valores promedios individuales determinados para las variables tipo, estilo de comunicación y éxito, cuyos cálculos se explicaron en la sección de análisis de datos, fueron utilizados para obtener los valores promedios globales y los índices de correlación de cada una de las variables. Los resultados de la prueba Pearson se muestran a continuación:

Tabla 15. Correlación Pearson ($\alpha = 0.01$)

Variable	Tipo	Estilo	Éxito
Tipo	1	0.56	0.21
Estilo	0.56	1	0.57
Éxito	0.21	0.57	1

El coeficiente de correlación entre la variable tipo de comunicación y éxito es de sólo 0.21. Por otro lado, los resultados obtenidos indican que existe una correlación directa y fuerte de 0.57 entre las variables estilo de comunicación y éxito con un nivel de significancia de 0.01 ($\alpha = 0.01$). Este dato confirma entonces la tercera hipótesis investigativa planteada en el estudio que establece que el estilo de comunicación tiene una relación positiva mayor que el tipo de comunicación en el éxito de un programa de Calidad Total en las industrias de servicio. Cabe señalar que, aunque no fue contemplada dentro de las hipótesis del estudio, existe una relación directa y fuerte entre la variable tipo

y la variable estilo de comunicación, ya que el índice de correlación Pearson entre ambas es de 0.56.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

Al comienzo de este estudio se planteó que las organizaciones de clase mundial reconocen la importancia de una buena comunicación para sobrevivir y lograr el éxito (Shaffer, 1992). El manejo rápido y eficiente de la comunicación es un factor vital para poder enlazar los valores organizacionales de la empresa con los de sus asociados y para producir servicios y/o productos que satisfagan y excedan los requerimientos del cliente interno y externo. Tanto la adaptabilidad como la competitividad de la empresa dependen en gran medida de cómo se maneje la información. A la luz de lo antes expuesto y de los resultados obtenidos en el estudio se puede concluir entonces, que la empresa investigada es, en efecto, una organización de clase mundial que maneja eficientemente la comunicación y satisface los requerimientos de sus clientes internos.

Conclusiones

Los resultados obtenidos en la prueba para la primera hipótesis investigativa demuestran que el tipo de comunicación que se utilice en la organización no presenta diferencias estadísticamente significativas en el éxito del programa de Calidad Total. Aunque, a base de los resultados aquí obtenidos, no es posible señalar un tipo de comunicación específica como factor determinante para el éxito de un programa de Calidad Total cabe mencionar que los encuestados entienden que la información en la empresa fluye en forma descendente, ascendente y lateral. Según éstos, los memos, las reuniones y las publicaciones internas constituyen los tres tipos de comunicación descendente más utilizados en la organización. Por otro lado, las conversaciones informales con superiores, las reuniones formales y las encuestas son, a juicio de los

encuestados, los tres tipos de comunicación ascendente más utilizados en la empresa. Finalmente, éstos revelaron que los tipos de comunicación lateral que más se utilizan son las llamadas telefónicas, los informes escritos y las conversaciones cara a cara.

La investigación realizada también demostró que el estilo de comunicación organizacional presenta diferencias estadísticamente significativas en el éxito obtenido en los programas de Calidad Total en las industrias de servicio cuando se comparan los estilos benévolo y consultivo y benévolo y participativo. Cuando se contrasta el estilo de comunicación que se utiliza en el sistema benévolo versus el estilo usado en un sistema consultivo y/o participativo se puede apreciar que cuanto más se aleje el sistema de un régimen benévolo la dinámica de la comunicación se transforma en una de mayor participación y dinamismo. Dicho dinamismo, tal y como se planteó en el repaso de la literatura, contribuye positivamente a la empresa y le permite ser más exitosa al momento de implantar una filosofía de Calidad Total en sus operaciones.

Según Dubrin y Ireland (1993), uno de los principios fundamentales por los que se rigen las organizaciones exitosas es el hecho de que la alta gerencia debe estar totalmente comprometida con la calidad. Dicha gerencia debe exhibir ante sus empleados consistencia en su estilo de liderato para poder influir efectivamente en las conductas de los miembros de la organización y lograr que estos respondan a acciones en pro de la calidad. Tales estilos de liderato llevan consigo atados unos estilos de comunicación organizacional que, como se ha demostrado en este estudio, tienen unos efectos significativos en el éxito de los programas de Calidad Total. Este hallazgo confirma entonces que la gerencia es un factor clave para lograr el éxito que las empresas aspiran y que la gerencia de la organización bajo estudio exhibe un estilo de liderato consistente.

Según los encuestados, la organización investigada tiene un estilo de comunicación organizacional predominantemente consultivo con vestigios de estilo benévolo y participativo. Los aspectos específicos de la variable estilo de comunicación que fueron catalogados como consultivos son: 1) la cantidad de interacción y comunicación, 2) la disposición de los empleados para iniciar la comunicación con la alta gerencia, 3) la existencia de fuerzas que llevan a distorsionar la información que se origina en niveles bajos, 4) el conocimiento por parte de la alta gerencia de los problemas de sus asociados y 5) la calidad de la comunicación lateral. Lo anterior implica que existe bastante comunicación e interacción entre los miembros de la empresa y que existe una disposición moderada por parte de los empleados para iniciar la comunicación con la alta gerencia. También implica que existen algunas fuerzas que llevan a distorsionar la información que se origina en niveles bajos; que la mayor parte de las veces, la alta gerencia conoce los problemas de sus asociados y que la comunicación entre compañeros es aceptable.

Por otro lado, la dirección del flujo de la información y el grado en que los empleados aceptan las comunicaciones ofrecidas fueron los aspectos que los encuestados caracterizaron como pertenecientes a un estilo de comunicación participativo. Por tanto, se concluye que la dirección del flujo de la información fluye en forma ascendente, descendente y lateral. También se concluye que los asociados de la organización estudiada generalmente aceptan las comunicaciones ofrecidas y se sienten en libertad de cuestionarlas.

Finalmente, el origen de la transmisión de la información y el grado en que la gerencia comparte la información con sus asociados constituyen los aspectos que fueron catalogados como pertenecientes a un estilo de comunicación benévolo. De modo que se

concluye que la transmisión de la información se origina mayormente en la alta gerencia y que ésta sólo ofrece la información necesaria a sus asociados. Los resultados obtenidos demuestran que no hay tal cosa como un estilo de comunicación organizacional puro. Se pueden observar unas tendencias hacia un estilo particular pero en realidad lo que existen son estilos de comunicación organizacionales híbridos.

Por último, este estudio demostró que el estilo de comunicación organizacional presenta una relación positiva mayor que el tipo de comunicación con el éxito obtenido en los programas de Calidad Total en las industrias de servicio. La prueba de la tercera hipótesis investigativa formulada, también demostró que existe una relación directa y significativa entre la variable tipo y la variable estilo de comunicación. Entonces se puede señalar que los tipos de comunicación que utilice la gerencia conjugados con determinados estilos de comunicación organizacional pueden tener un impacto en el éxito del programa de Calidad Total. El que este impacto sea beneficioso para el éxito del programa de Calidad Total dependerá de qué estilo de comunicación organizacional predomine en la empresa. Para el caso específico aquí estudiado, se puede concluir que un estilo de comunicación organizacional híbrido, pero predominantemente consultivo, que combina los tipos de comunicación arriba mencionados ha tenido un impacto positivo en el éxito del programa de Calidad Total implantado.

Los resultados de la encuesta demuestran que el programa de Calidad Total implantado en la organización estudiada es catalogado por sus miembros como uno bastante exitoso en términos de la disponibilidad, disposición, prontitud, servicio completo y profesionalismo. Esto a su vez implica que la organización estudiada ha logrado la calidad en el origen (Wantuck, 1989) y cuenta con clientes internos satisfechos que

realmente han integrado los principios de la filosofía de Calidad Total en sus labores y en el trato con sus compañeros de trabajo, sus subordinados y sus superiores. El hecho de que éstos hayan determinado que la empresa ha sido bastante exitosa al implantar la Calidad Total implica que aún existen oportunidades de crecimiento y de esto es precisamente de lo que se trata la Calidad Total, de mejoramiento continuo. El proceso nunca termina y ahí es que está el reto. Los relacionistas profesionales del nuevo milenio tienen mucho taller; la filosofía de Calidad Total así lo exige.

Limitaciones

La mayor limitación de este estudio lo fue el hecho de que algunos de los encuestados dejaron varias preguntas sin responder. Para poder calcular los valores promedios generales de las tres variables de la investigación fue necesario descartar a aquellos individuos que no contestaron todas las preguntas del instrumento de medición administrado y calcular valores promedios ponderados para las variables en cuestión. Esto redujo aún más el tamaño de muestra utilizada en el estudio aumentando, por tanto, los errores de muestreo y disminuyendo la precisión de los resultados obtenidos en términos de cuán fielmente éstos reflejaron las características de la población investigada (Smith, 1988).

Otra de las limitaciones de este estudio lo fue la baja tasa de respuesta que se obtuvo de los empleados de la organización. Las condiciones eran ideales para obtener una alta tasa de respuesta. Los cuestionarios se entregaron personalmente y se contó con un representante dentro de la organización para recoger los cuestionarios. Dicho representante realizó su encomienda con sentido de urgencia y responsabilidad. Desafortunadamente, éste no recibió los cuestionarios de muchos de los empleados del

segundo turno de los departamentos de contabilidad y servicio al cliente lo que afectó la tasa de respuesta del estudio.

Recomendaciones

El estudio aquí presentado tiene un enfoque limitado puesto que sólo investiga una organización perteneciente al sector de servicios, específicamente de la industria de distribución de paquetes. Se recomienda investigar más fondo este tema utilizando tal vez otras organizaciones del sector de servicios pero dedicados al área de la salud, educación, la banca o de la industria hotelera, entre otras. La idea es investigar qué estilos y tipos de comunicación predominan en otras empresas de servicio con programas de Calidad Total implantados exitosamente y realizar comparaciones entre las empresas según el tipo de servicio que ofrezcan a la comunidad.

Se exhorta igualmente a realizar esta investigación utilizando como objeto de estudio una organización perteneciente a la industria de la manufactura que haya implantado un programa de Calidad Total. Resultaría interesante comparar los tipos, estilos de comunicación y el grado de satisfacción de los clientes internos de dicha organización con los de los clientes internos de una organización perteneciente a la industria de servicio e indagar si el número de años que lleva implantada la filosofía de Calidad Total tiene algún efecto en dichas variables.

El coeficiente de correlación Pearson obtenido en este estudio indica que existe una relación directa y significativa entre las variables tipos y estilos de comunicación. Por tanto, se recomienda también investigar más a fondo cuál es la naturaleza de la relación existente entre ambas variables y ver entonces sus efectos en el éxito de un programa de Calidad Total en las industrias de servicio.

Por último, se exhorta a realizar un estudio más profundo que evalúe cuál ha sido la contribución de los profesionales de la comunicación interna en el éxito de los programas de Calidad Total tanto en las industrias de servicio como en el sector manufacturero. Este aspecto constituye un campo relativamente nuevo en la profesión, que según Sainz de la Maza, anteriormente citado en este estudio, ofrecerá a los comunicadores de esta década grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo.

REFERENCIAS

- Almaraz, J. (1994). Quality management and the process of change. Journal of Organizational Change Management, 2 (1), 141-149.
- Benson, T. E. (1993). TQM: A child takes a first few faltering steps. Industry Week, 5, 16-18.
- Bhote, K. (1991). Next operation as a customer (NOAC). American Management Association Briefing, 52.
- Byars, L.L. & Rue, L. W. (1987). Administración de recursos humanos: conceptos y aplicaciones. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Crombie, G. (1993). Measure for measure. Total Quality Management, 8, 47-49.
- Chandler, K. (1998). Doing the right things right. Quality Progress, 31 (3), 3-47.
- Dakle, T. L., (1954). An objective and comparative study of five methods of transmitting information to business and industrial employees. Speech Monographs, 21, 21-28.
- Díaz, Z. (1996). ¿Cuál es la semejanza entre la práctica de las relaciones públicas internas y la filosofía de control de calidad? Tesis de maestría no publicada, Departamento de Comunicación, Universidad del Sagrado Corazón, Santurce, Puerto Rico.
- Dubrin, A. J. & Ireland, R. D. (1993). Management & organization. Ohio: South Western Publishing.
- Easter, J. (1992). Managing for total quality. Public Relations Journal, 57, 16-20.
- Gelford, L. I. (1970). Communicate through your supervisor. Harvard Business Review, 48 (6), 101-104.

Grant, R. M., Shani, R. & Krishnan, R. (1994). TQM's challenge to management theory and practice. Sloan Management Review (winter), 25-35.

Hackman, R. J. & Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, conceptual and practical issues. Administrative Science Quarterly, 40 (2), 309-342.

Hayes, B. (1992). Measuring customer satisfaction. Wisconsin: ASQ Press.

Hendricks, K. B. & Shingal, V. R. (1997). Does implementing an effective TQM program actually improve performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. Management Science, 43 (9), 1258-1274.

Kennedy, D.A. & Young, B. J. (1989). Managing quality in staff areas. Quality Progress, 22 (10), 87-91.

Likert, R. (1967). The human organization. New York: McGraw-Hill.

Lutz, G. (1983). Understanding social statistics. New York: Macmillan.

Marston, J. (1994). Relaciones públicas modernas. México: McGraw-Hill.

Martínez, J. (1994). Estudio descriptivo sobre el rol, la satisfacción, la toma de decisiones y el modelo de coorientación en los sectores de las corporaciones públicas, las firmas de relaciones públicas y las farmacéuticas. Tesis de maestría no publicada, Departamento de Comunicación Universidad del Sagrado Corazón, Santurce, Puerto Rico.

Montgomery, D. C. (1985). Introduction to statistical quality control. New York : John Wiley & Sons.

Nunnally, J. C. & Bernstein, J. (1995). Teoría sicométrica. Madrid: Mc Graw Hill.

Perdomo, Y. (1994). Realidad y percepción sobre responsabilidad lograda por las relaciones públicas entre empleados de farmacéuticas. Tesis de maestría no publicada,

Departamento de Comunicación, Universidad del Sagrado Corazón, Santurce, Puerto Rico.

Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. Strategic Management Journal, 16, 15-37.

Shaffer, J. (1992). Communication in a world class world. International Association of Business Communicators Communication World, 9, 36-38.

Sjoberg, G. (1992). Customer satisfaction and quality control, what's in it for the Public Relations Professionals? International Public Relations Review, 15, 5-6.

Smith, M. J. (1988). Contemporary communication research methods. Belmont, CA: Wadsworth.

Wantuck, K. (1989). Just in time for America. Michigan: Edwards Brothers Inc.

Whitney, G. G. & Pavett, C. (1998). Total Quality Management as an organizational change: Predictors of successful implementation. Quality Management Journal, 5 (4), 9-22.

APÉNDICES

APÉNDICE 1

Empresas afiliadas a la Sociedad Americana para la Calidad

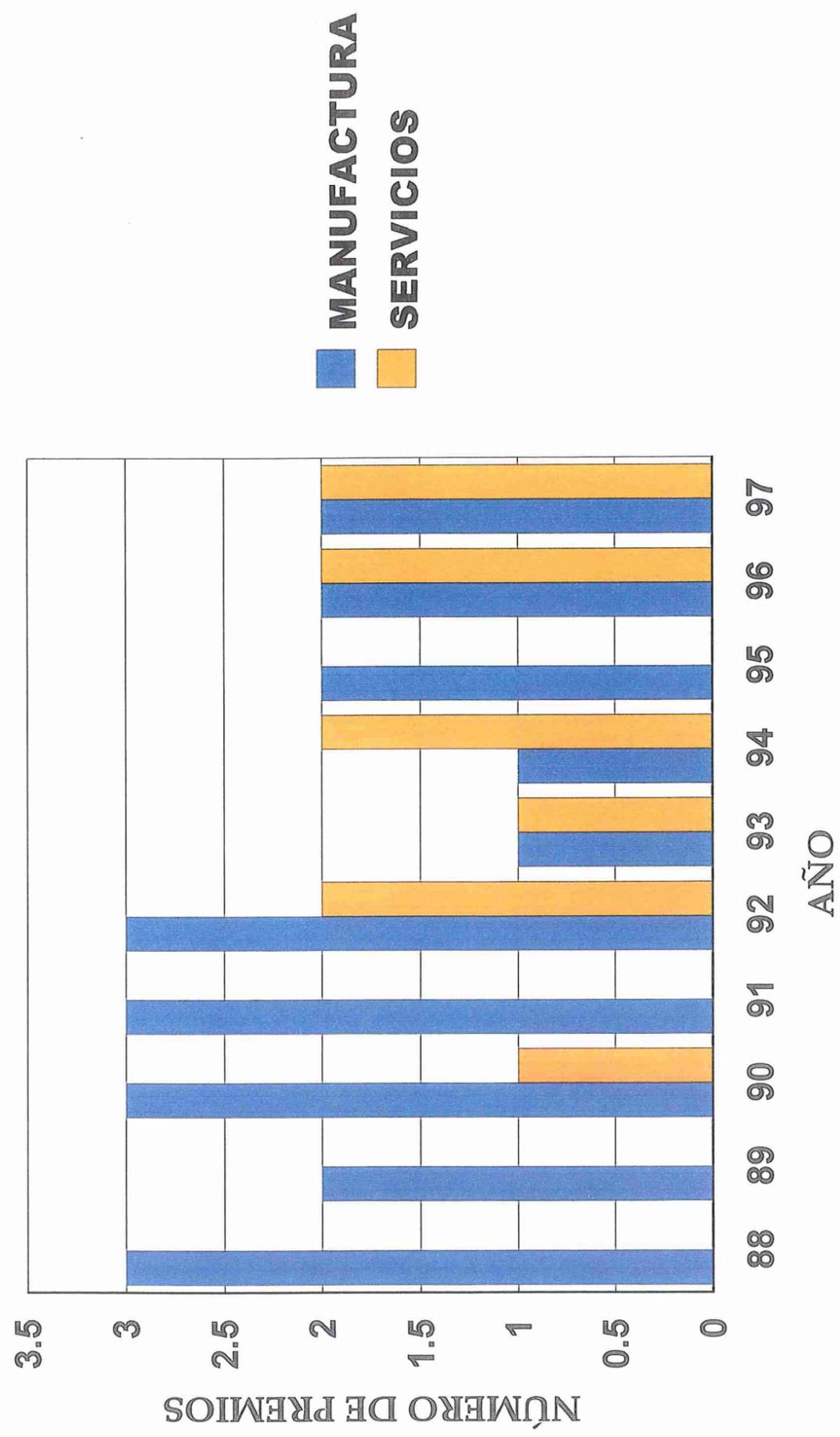
COMPANY	ASQC MEMBERS	COMPANY	ASQC MEMBERS	COMPANY	ASQC MEMBERS
JOHNSON & JOHNSON	101	CYANAMID	3	ALCONDE	1
WARNER LAMBERT	81	DADE	3	ALLPLAS	1
AXTER	70	DANBURY	3	AMHSA HOTELS	1
INSTITUTO TECHN. DE C.R.	36	ELECTRO BIOLOGY	3	ANA G. MENDEZ	1
ERCK, SHARPE & DOHME	35	EMERSON	3	ANALYTICAL TECH	1
GENERAL ELECTRIC	35	ENGRAPH	3	ARRATIA & ASSOCIATES	1
HALL	32	ERNEST & YOUNG	3	ARTHUR ANDERSEN	1
HABBOTT	31	ESSILOR	3	ATLANTIC THERMOFORM	1
CHERING	25	FRITO LAY	3	BASF	1
ALCON	24	KENT METERS	3	BECKINSEN	1
OCHE	24	LIFE SCIENCES	3	BEST FOODS	1
RISTOL MYERS SQUIBB	21	LIFE SAVER	3	BMS	1
ORANGE	21	MEBANE PACKAGING	3	BORINQUEN BISCUITS	1
UTLER HAMMER	19	MEDISEARCH	3	BORINQUEN LITOGRAPHERS	1
EWLETT PACKARD	16	MOLEX	3	BOURNS	1
NTEL	16	MONELL & ASSOCIATES	3	BRATEX DOMINICANA	1
EDTRONICS	14	OCULAR SCIENCES	3	BRYANT	1
NOVA	13	OWENS ILLINOIS	3	CALIDAD EN SALUD	1
PT (ICI)	12	PANZARDI	3	CAMPO FRESCO	1
YNTEX	12	PL INDUSTRIES	3	CAP & ASSOCIATES	1
HONE, POULENC-RORER	12	STARKIST	3	CARO ASSOCIATES	1
UM-UPR	12	UNDERWRITERS LAB.	3	CARTER P.D.	1
OCA COLA	11	ASQC-1500	2	CASTRO-MANFREDEY Y CO.	1
LI LILLY	11	BANCO POPULAR	2	CELLULAR ONE	1
ROPPER INTERNATIONAL	11	CARBORUNDUM	2	CENTRO CARDIOVASCULAR	1
AMGEN	10	CARIBBEAN MICROPARTICLES	2	CERAMCO	1
MOTOROLA	10	CHIRON-BETA	2	CHELSEA LABORATORIES	1
EARLE	10	CITIBANK	2	CHESEBOROUGH-PONDS	1
SSC	10	COLORCON	2	CHRISTIAN CALIBRATION	1
HILLIPORE	9	COSMAIR	2	CIBA-GEIGY	1
PJOHN	9	DLE CONSULTORES C.R.	2	CIQA	1
CARTONERA HERNANDEZ	8	DMJ	2	CIRCO CARIBE	1
CODETEL/GTE	8	DSC	2	CMC	1
ENSORMATIC	8	E-Z-EM	2	COACH	1
ZIMMER CARIBE	8	FOMENTO	2	COMPUTEC	1
AYERST-WYETH	7	IAU	2	CONDUCEN C.R.	1
OHMEDA	7	KODAK	2	CONSULTORES C.R.	1
ALLERGAN	6	LAJAS INDUSTRIES	2	CONTINENTAL CARIBBEAN	1
BECKMAN INSTRUMENTS	6	LOCTITE	2	COOPESA C.R.	1
AVIS & GECK	6	MANAGEMENT COMP.	2	COPLACA	1
ILTERTEK	6	MASON	2	COVEY	1
HARVEY HUBBELL	6	MCGAW	2	CRUZ AZUL	1
EPSI COLA	6	NAMAIC	2	CUC-UPR	1
EICOR	6	PHILLIPS	2	CURTIS	1
WESLEY JESSEN	6	POLYTHECNIC UNIVERSITY	2	CUSTOMED	1
ECTON DICKINSON	5	PROCTOER & GAMBLE	2	CUSTOMER INTERFFACE	1
HOMAS & BETTS	5	QBS	2	D.D. WILLIAMSON	1
PI-GUIDANT	4	QUANTUM	2	DANEL MANN	1
DUAL LITE	4	REEDCO/DENTCO	2	DEFENSE LOGISTICS	1
QUA	4	REXAM	2	DEFUSA C.R.	1
HANES	4	ROLODEX	2	DR. MORALES	1
MARION	4	SANDOZ/EXLAX	2	DRG CARIBE	1
MICROPETTE	4	SARTARIOUS	2	DUAL LIFE	1
MYLAN	4	SECURITY PLASTICS	2	DYNACAST	1
MYCOMED	4	STC	2	EASTERN AMERICAN	1
MYPRO	4	SUPERIOR TOOL	2	ECHLIN	1
PFIZER	4	TECH CBI	2	EDCAR	1
LAYTHEON	4	TELECOM SOLUTION	2	ENVIRO. CONSULT.	1
TRAYKER	4	TM LINE	2	ENVIRO. QUALITY LAB.	1
TI	4	TREASSURY DEPARTMENT	2	ERIE SCIENTIFIC	1
WESTINGHOUSE	4	TRISTANI RUBBER	2	FACULTAD MEDICA	1
ZENITH	4	UNIVERSAL CONTAINER	2	FAULDING	1
AUDAM	3	UPR	2	FDA	1
AVON	3	UPS	2	FEDERAL INSURANCE	1
BACARDI	3	VAQUERIA 3 MONJITAS	2	FEDERAL EXPRESS	1
BARD	3	VASALLO	2	FERRERO	1
BOOTS	3	ABACUS	1	FOREST LABORATORIES	1
CHECKPOINT	3	ABB	1	FORTIFLEX	1
COLGATE-PALMOLIVE	3	ABLE SALES	1	FULLER	1
COMAR	3	AIR MASTER AWNING	1	GALEPHAR	1
COMBE	3	A.J. OSTER	1	GLOBAL COMPUTER	1
CORA-UPR	3	ALBERTO CULVER	1	GRUPO KAIZEN C.R.	1

COMPANY	ASQC MEMBERS	COMPANY	ASQC MEMBERS
GTE	1	R.C. ASOCIADOS	1
HAYTT	1	REFRESCOS ROSADO	1
HEALTH FOOD CENTER	1	REXNORD	1
HESS OIL	1	ROSADO & ASSOCIATES	1
HOLSUM	1	ROVIPACK	1
HONEYWELL	1	SAFETY KLEEN	1
HUERTAS JUNIOR COLLEGE	1	SAN JUAN CEMENT	1
IMMUNEX	1	SAN JUAN GAS	1
INDUSTRIAL DEL TABACO	1	SARA LEE	1
INJECTION MOLDING	1	SB	1
INSTITUFORM	1	SCOTT ASSOCIATES	1
INTERLINK	1	SERRALLES	1
IS TECHNOLOGIES	1	SHELL CO.	1
JOHN H. HARLAND	1	SONOCO	1
JUNTA RETIRO MAESTROS	1	ST. JUDE MEDICAL	1
KAYSER ROTH	1	STANRIC	1
KELLY SERVICES	1	STELCO	1
KLC HISPANOAMERICA	1	STERLING	1
KNOGO	1	SYMBIOSIS CORP.	1
LIQUID AIR	1	TELEFONICA	1
LOS ALAMOS NAT. LAB.	1	TELULAR	1
LUTRON	1	THERMA CERAMICS	1
LWW	1	THERMO KING	1
MACOM	1	TIMBERLAND	1
MANAGEMENT & TECH	1	TORICOS	1
MARTIN MARIETTA	1	TRIPLE S	1
MBA PRODUCTIVIDAD	1	TSA	1
MEDTECH	1	UNILEVER	1
MENNEN	1	UNION CAMP	1
MENTOR CARIBE	1	UNIVERSAL INSURANCE	1
METAL PRECISION PROD.	1	UNIVERSAL TECHNOLOGY	1
MIAD	1	US ARMY	1
MMD DRUG PRODUCT	1	US NAVY	1
MOBILE PAINT	1	VCF SERVICES	1
MODEL OFFSET PRINTING	1	VIRGEN ISLAND U.	1
MOLINOS DE P.R.	1	WASHABLES	1
MONTANEZ Y ASSOCIATES	1	WELCO	1
MULTIQUIMICA DOM.	1	WESTCO	1
NABISCO	1	WHEATON TUBING	1
NATIONAL LABELS	1	WHITE RODGERS	1
NATIONAL STANDARDS	1	WHITEHALL ROBBINS	1
NATURE LABORATORY	1	WOLVERINE	1
NAVAL HOSPITAL	1	WOODLAND	1
NEW WORLD CONSULT.	1	WRANGLER	1
OPEN	1		
ORBIT	1		
OSRAM SYLVANIA	1		
OXIMETRIX	1		
PALMAS PRINTING	1		
PAN AMERICAN BEVERAGES	1		
PANA PACK	1		
PCI CARIBE	1		
PEERLES TUBE	1		
PENN STATE	1		
PEOPLES	1		
PERFECT SEAL	1		
PERSIANAS CANET	1		
PETROLEUM EMULSION	1		
PHARMAGRAPHS	1		
PLASTICOS DURALON	1		
PLAYTEX	1		
P.R. AIR NATIONAL GUARD	1		
PRALEX CORP.	1		
P.R. FARM CREDIT	1		
P.R. INDUSTRIAL MANUF.	1		
PRIMOS MANUFACTURING	1		
PRODUCTION GRAPHICS	1		
P.R. SUN OIL	1		
P.R. 2000	1		
QUALITY ELECTROPLASTING	1		
QUALITY IMPROVEMENT	1		
QUALITY SERVICES	1		

APÉNDICE 2

Estadísticas por categoría de los Premios Malcolm Baldrige

PREMIOS MALCOLM BALDRIGE POR TIPO DE INDUSTRIA



APÉNDICE 3

Cuestionario

Memorandum

Para: Asociados

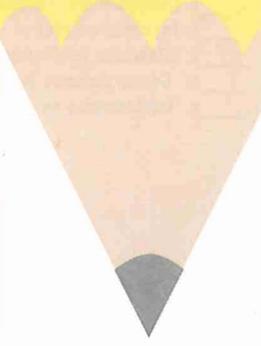
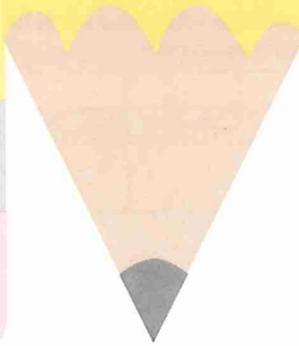
De: Judy Ann Reyes Grote

Asunto: Comunicación y Calidad Total

Soy una estudiante del Programa Graduado de Comunicaciones de la Universidad del Sagrado Corazón.

Actualmente estoy realizando un estudio sobre la comunicación y la Calidad Total en la industria. Este cuestionario me permitirá conocer un poco más sobre el tema de mi investigación.

Su opinión es muy importante para mí y para la validez de los resultados de este estudio. Le aseguramos que todas sus contestaciones se mantendrán en estricta confidencialidad y serán utilizadas de forma agregada. Agradezco el tiempo y el interés que le dedique a contestar el mismo.



1. Indique el departamento para el cual trabaja y el nombre del puesto que ocupa:

Dept.: _____ Puesto: _____

2. Indique el número de años que lleva usted trabajando para la organización:

- 1. Menos de un año
- 2. Uno a tres años
- 3. Más de tres años, pero menos de ocho
- 4. Ocho a diez años
- 5. Más de diez años

Instrucciones:

Para las aseveraciones 3 a la 5, indique, en el listado provisto y en orden de importancia, los tipos de comunicación predominantes en su organización. Indique con el "1" el tipo de comunicación más importante y así sucesivamente.

Ejemplo:

Los tipos de comunicación que más utilizo para comunicarme son:

- a. Cara a cara
- b. Correo electrónico
- c. Teléfono
- d. Carta

3. Del listado que aparece a continuación, coloque en orden de importancia, los tipos de comunicación predominantes en su organización. Indique con el "1" el tipo de comunicación predominante y así sucesivamente.

- a. Publicaciones internas
- b. Memos de la gerencia
- c. Tablón de edictos
- d. Manual de empleados
- e. Adiestramientos
- f. Reuniones con los empleados

4. Del listado que aparece a continuación, coloque en orden de importancia, los tipos de comunicación predominantes en su organización. Indique con el "1" el tipo de comunicación predominante y así sucesivamente.

- a. Conversaciones informales con superiores
- b. Reuniones formales con sus superiores
- c. Sistemas de sugerencias
- d. Encuestas formales de actitudes
- e. Secciones de preguntas y respuestas en publicaciones internas
- f. Sistemas de quejas

5. Del listado que aparece a continuación, coloque en orden de importancia, los tipos de comunicación predominantes en su organización. Indique con el "1" el tipo de comunicación predominante y así sucesivamente.

- a. Reuniones de comités interdepartamentales
- b. Informes escritos
- c. Llamadas telefónicas
- d. Conversaciones cara a cara
- e. Intercambios en pasillos y cafetería

Instrucciones: Para los enunciados del 6 al 14, coloque una X en el encasillado que indique más acertadamente la opinión que tiene usted sobre su organización en este momento.

Ejemplo:

Cantidad de lluvia que ha caído en los últimos tres días	Ninguna	Poca X	Bastante	Mucha
--	---------	-----------	----------	-------

Enunciado	Ninguna	Poca	Bastante	Mucha
6. Cantidad de interacción y comunicación entre los miembros de la empresa				
7. Dirección del flujo de información Descendente: de niveles superiores a niveles bajos Ascendente: de niveles bajos a niveles superiores Lateral: entre departamentos y colegas	Descendente	Casi siempre descendente	Descendente y ascendente	Descendente, ascendente y lateral
8. Origen de la transmisión de información	Iniciada en todos los niveles	Iniciada en la alta gerencia con alguna iniciativa en niveles bajos	Mayormente en la alta gerencia	Siempre desde la alta gerencia
9. Grado en que la gerencia comparte la información con sus asociados	Proveen la menor cantidad de información	Ofrecen la información necesaria	Ofrecen la información necesaria y contestan la mayoría de las preguntas	Ofrecen toda la información relevante y cualquiera otra que los empleados soliciten
10. Grado en que los empleados aceptan las comunicaciones ofrecidas	Generalmente las aceptan y se sienten en libertad de cuestionarlas	Casi siempre las aceptan pero no se sienten en libertad para cuestionarlas	Algunos las reciben con reserva y desconfianza	La gran mayoría las reciben con desconfianza
11. Disposición de empleados para iniciar comunicación con la alta gerencia	No existe	Muy baja, se comunica información sólo cuando es requerida	Moderada	Alta, se comunica toda la información relevante
12. Fuerzas que llevan a distorsionar la información que se origina en niveles bajos.	Casi inexistentes	Existen algunas	Existen bastantes	Existen muchas
13. La alta gerencia conoce los problemas de sus asociados	Siempre	La mayor parte de las veces	Sólo a veces	Nunca
14. Comunicación entre compañeros de trabajo y entre departamentos	Deficiente debido a la competencia y hostilidad entre colegas	Muy poca, se comunica información sólo cuando es requerida	Aceptable	Excelente, se comunica toda la información relevante

Instrucciones:

* Para cada uno de los siguientes enunciados, coloque una X en el lugar que indique más acertadamente la opinión que tiene usted sobre sus suplidores internos en este momento (vea ejemplo anterior).

Definición de suplidor interno:

Todo aquel compañero de trabajo al cual usted le haya solicitado una información u otra acción específica necesaria para poder cumplir con los deberes y responsabilidades de su trabajo. Este puede pertenecer a su departamento o a otros departamentos. También puede estar a un nivel más alto, más bajo o al mismo nivel.

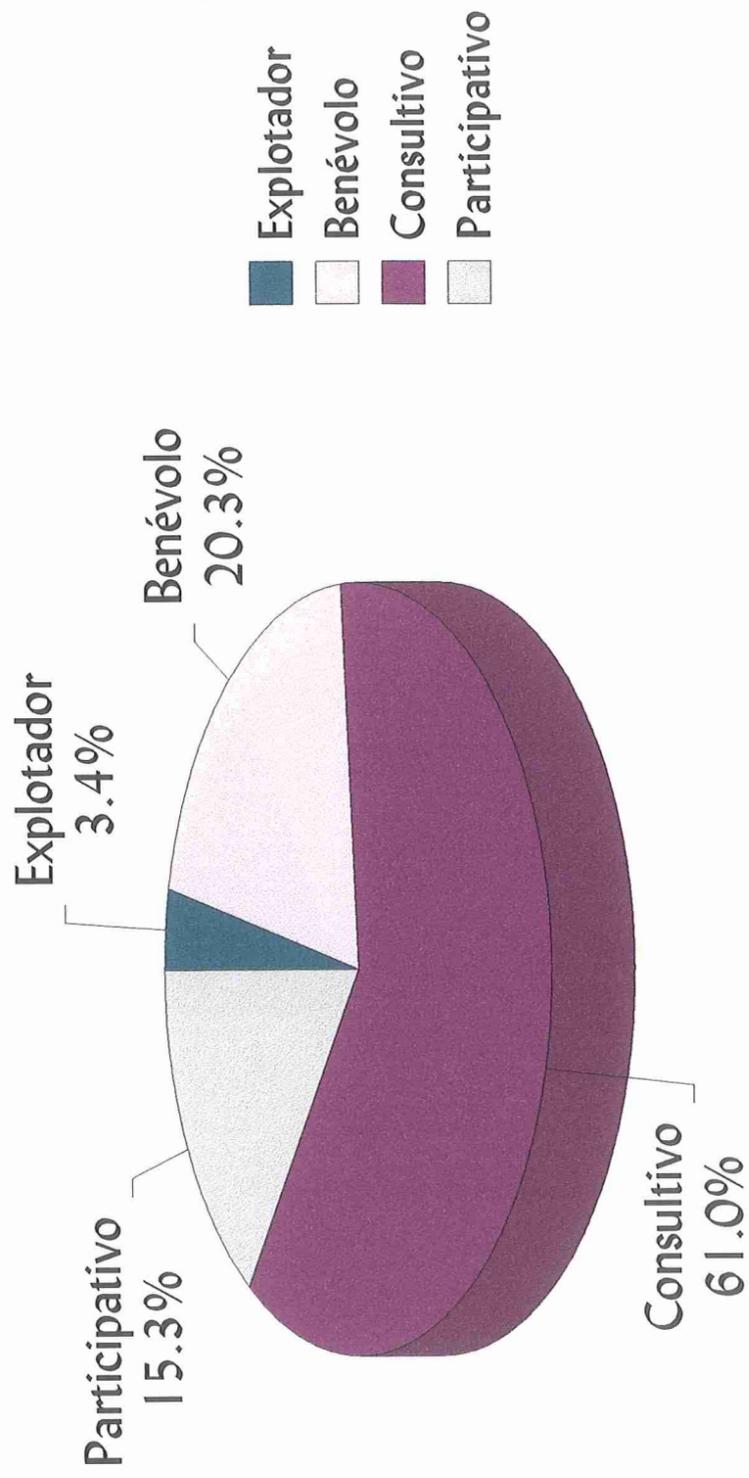
Mis suplidores internos...	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No tengo opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
15. Puedo solicitarles ayuda en cualquier momento.					
16. Nunca están disponibles para ayudarme.					
17. Puedo contactarlos para solicitar ayuda en cualquier momento.					
18. No están presentes cuando los necesito.					
19. Resulta difícil programar reuniones con éstos.					
20. Responden rápidamente cuando les solicito su ayuda.					
21. Me ofrecen su ayuda cuando tengo alguna dificultad.					
22. En general, no completan sus tareas en el tiempo estipulado.					
23. Honran la fecha límite negociada.					
24. Me ayudan a terminar mis tareas a tiempo.					
25. Finalizan todo lo que se comprometieron a terminar.					
26. No ofrecen su apoyo desde el principio hasta el final del proyecto.					
27. Se aseguran que todos los aspectos del servicio solicitado están completos.					
28. Son corteses en el trato.					
29. Le dan poca importancia a mis sugerencias, dudas, preguntas y recomendaciones.					

APÉNDICE 4

Gráficas ilustrativas de resultados

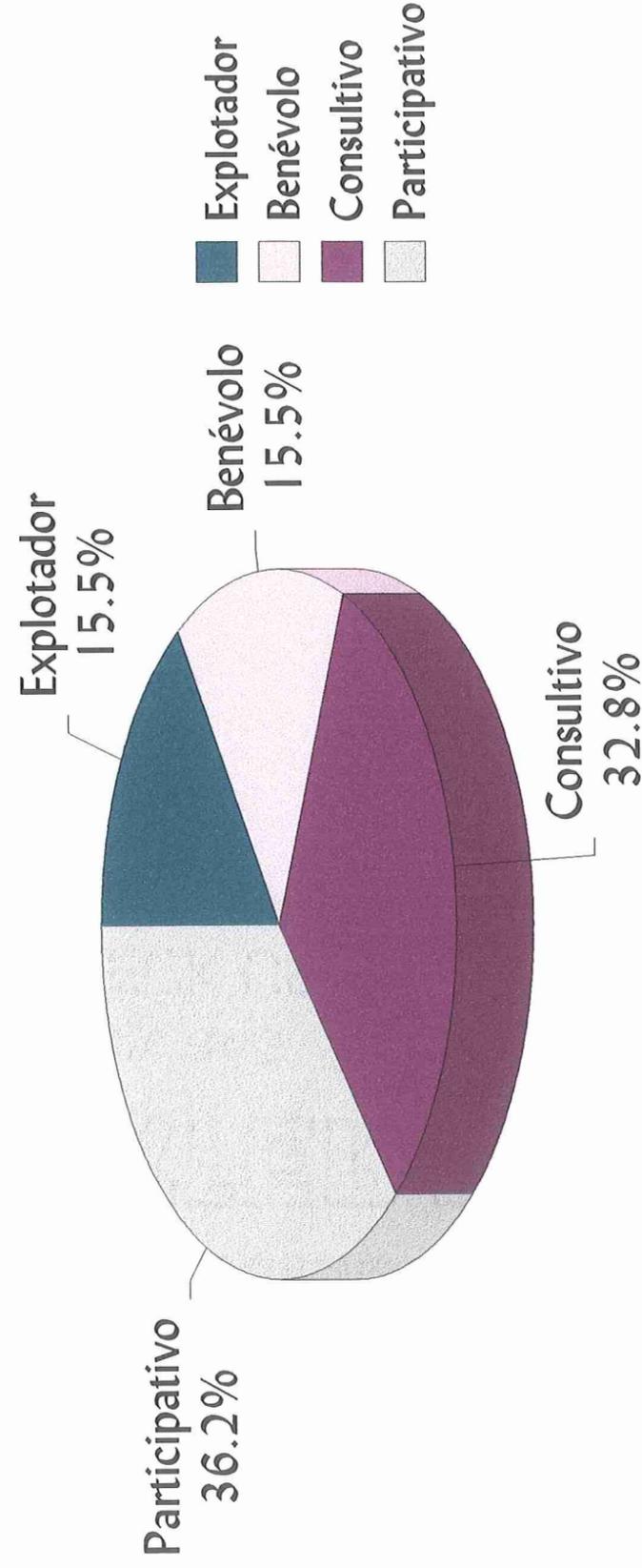
Estilos de comunicación

Cantidad de comunicación e interacción



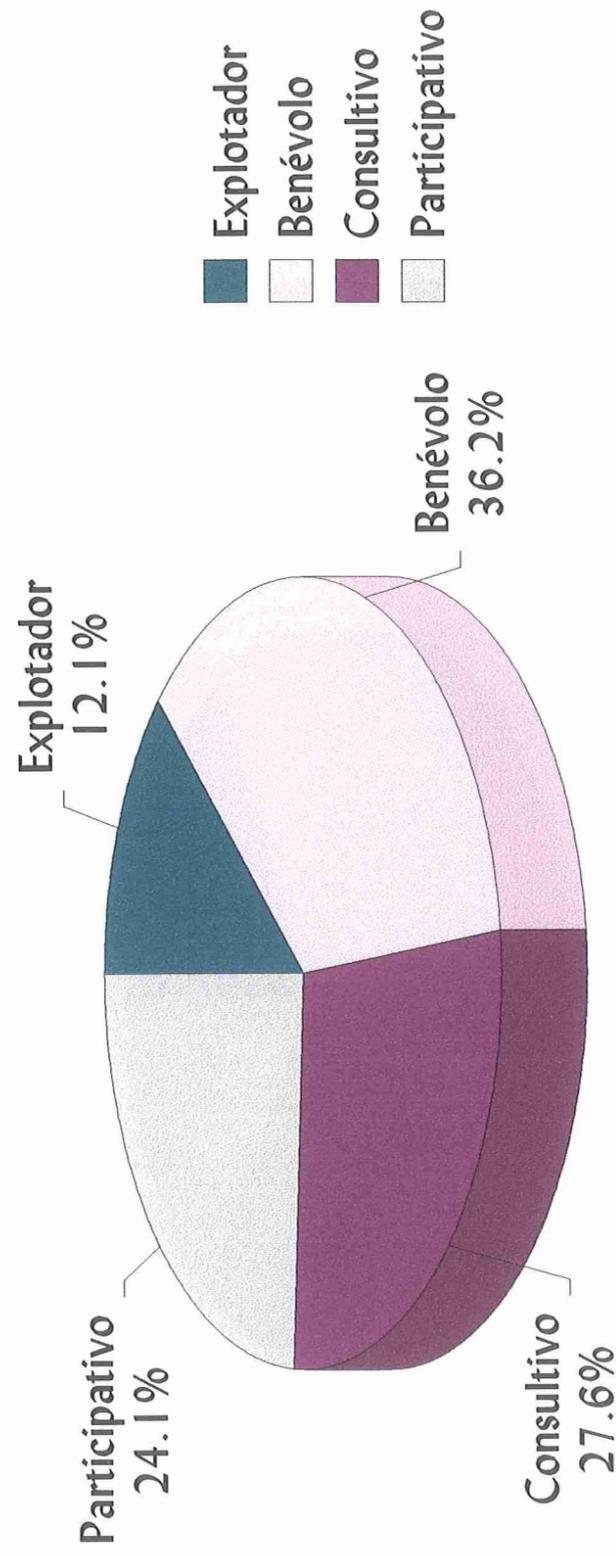
Estilos de comunicación

Dirección del flujo de información



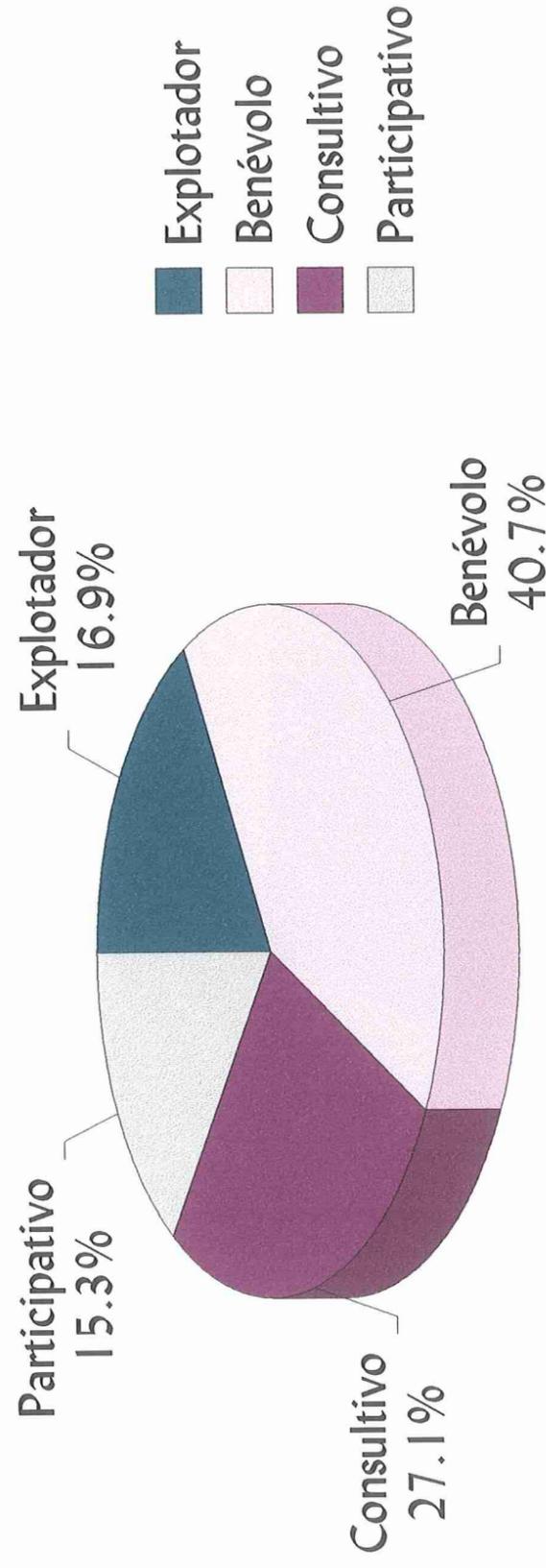
Estilos de comunicación

Origen de la transmisión de la información



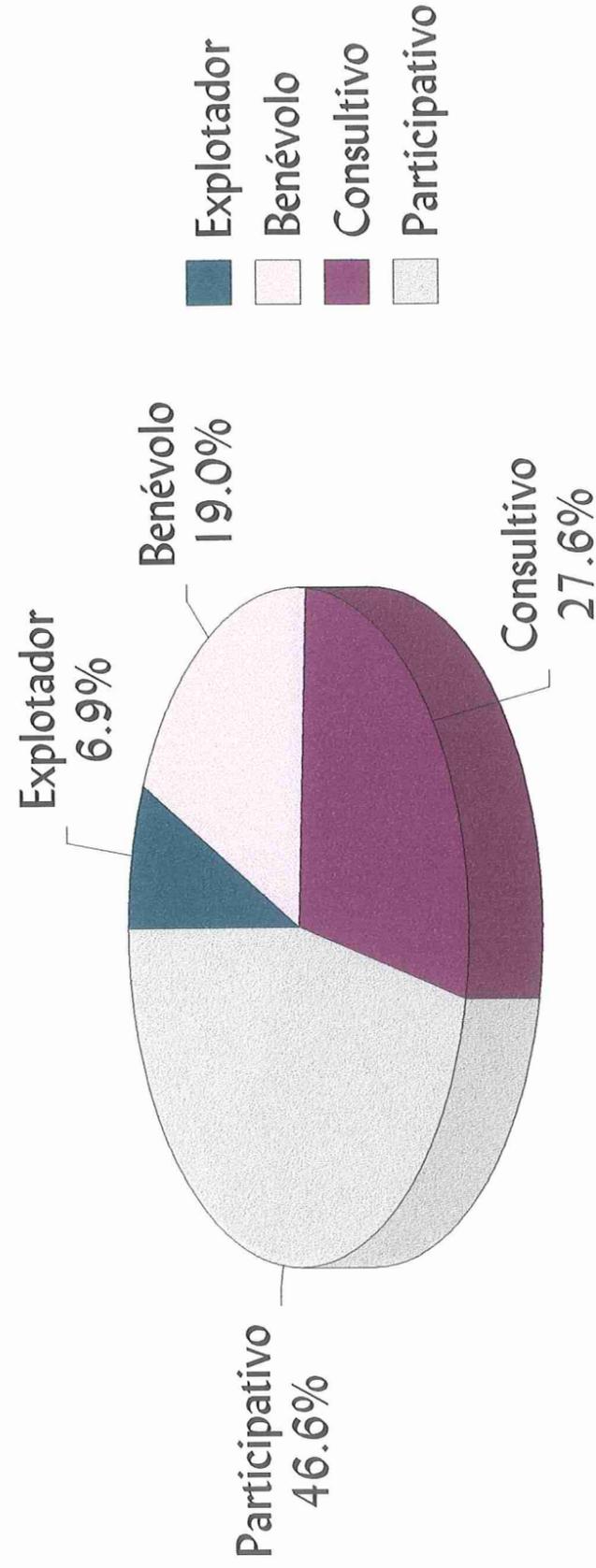
Estilos de comunicación

Grado en que la gerencia comparte la información



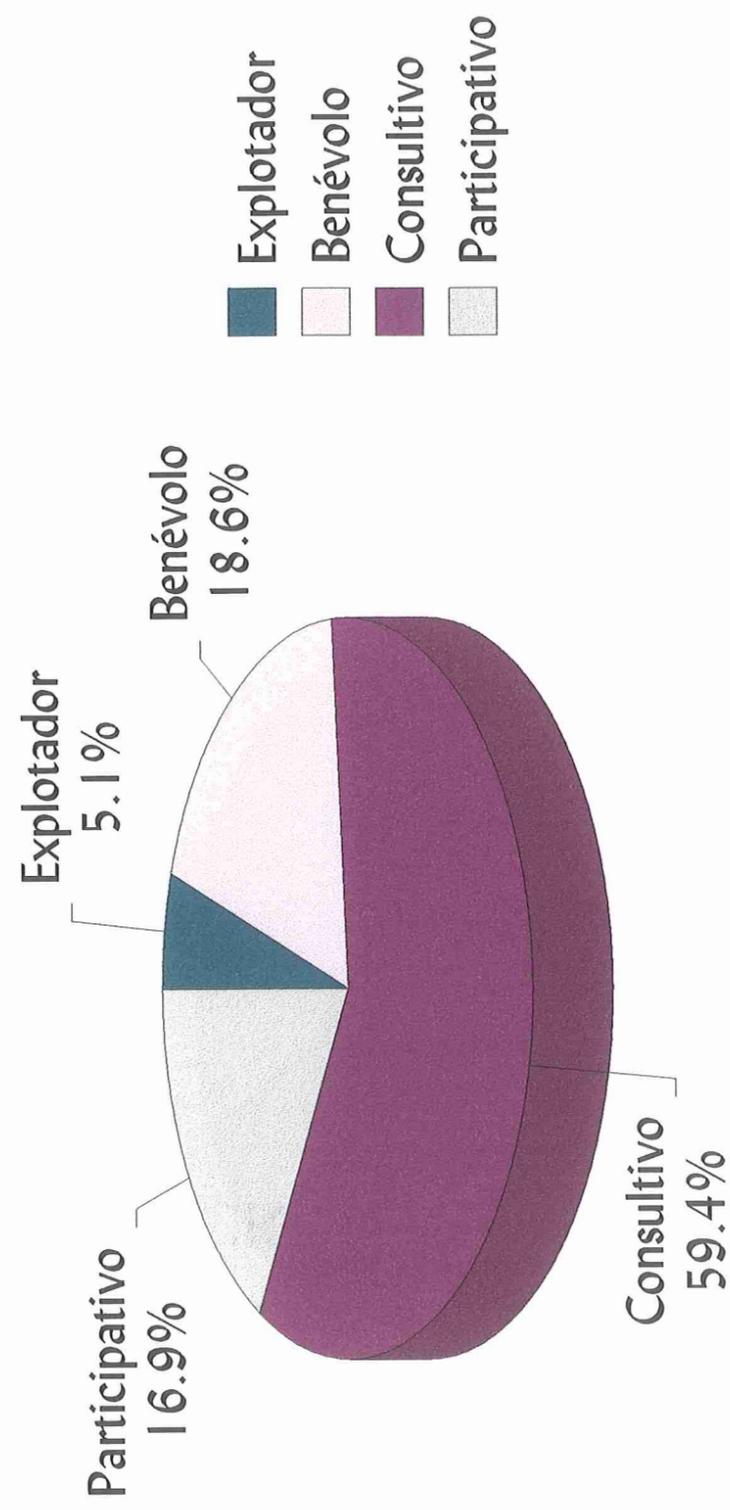
Estilos de comunicación

Grado en que los asociados aceptan las comunicaciones ofrecidas



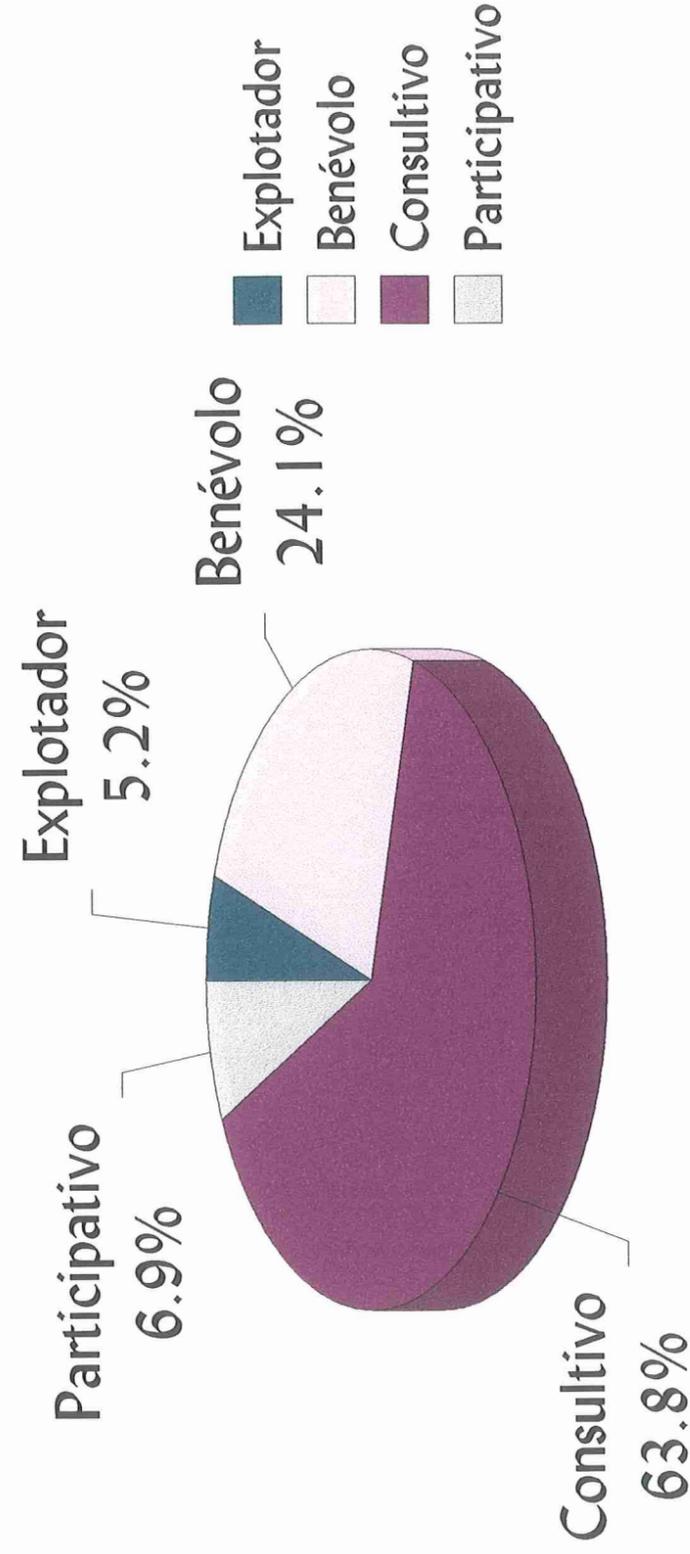
Estilos de comunicación

Disposición de empleados para iniciar comunicación con alta gerencia



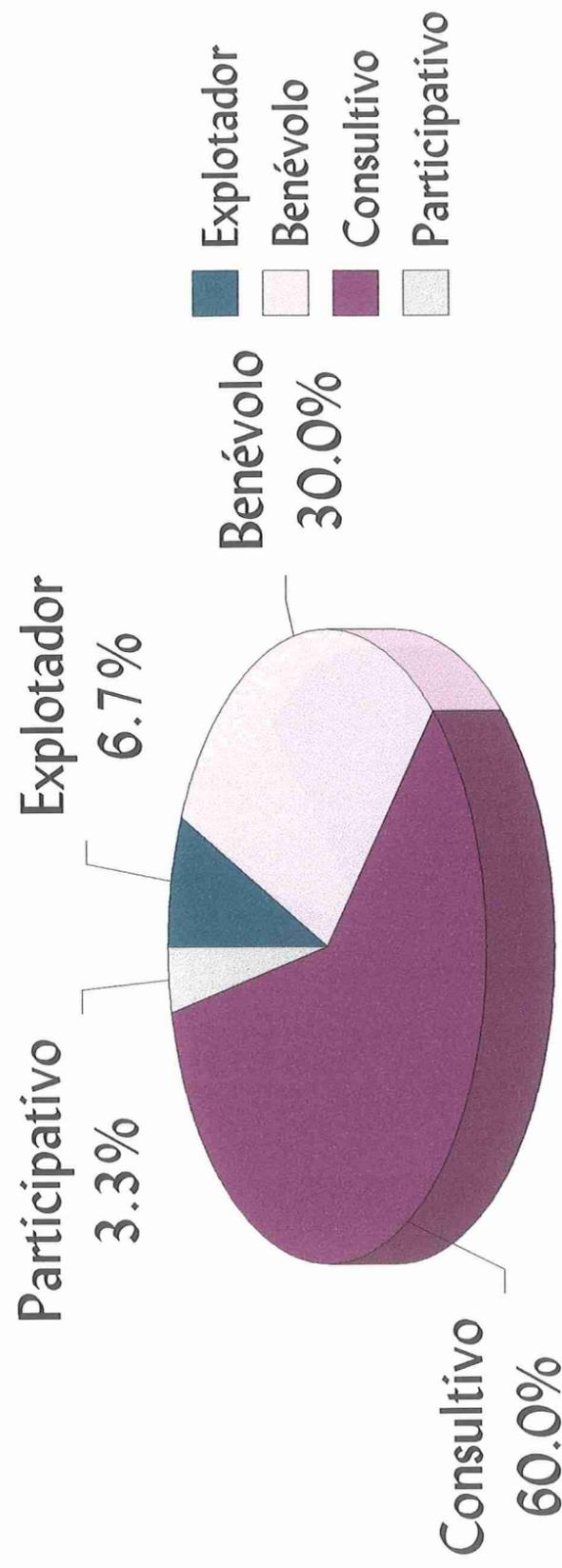
Estilos de comunicación

Fuerzas que llevan a distorsionar la información que se origina en niveles bajos



Estilos de comunicación

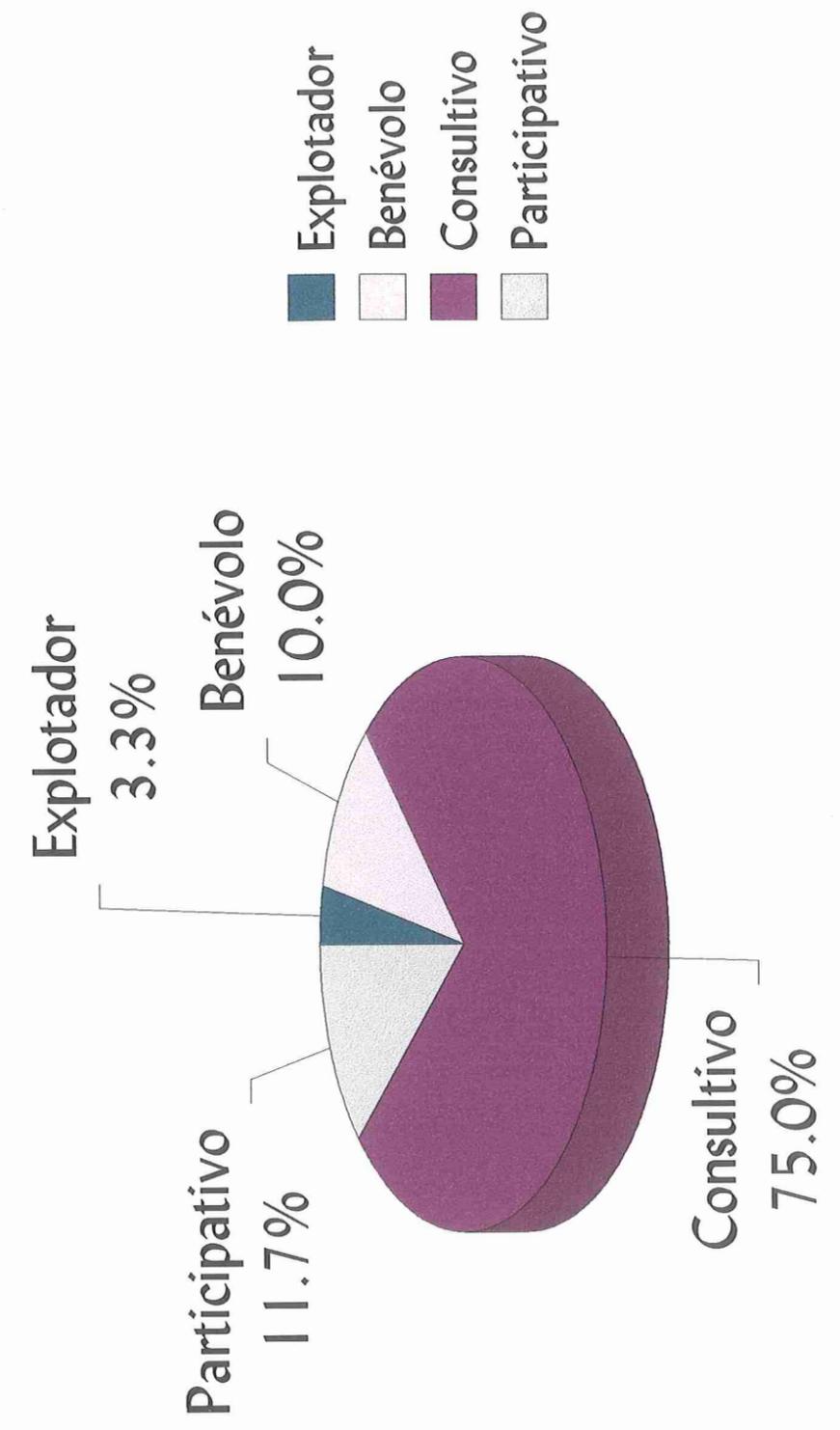
Alta gerencia conoce problemas asociados



ESTADÍSTICA
TERMINAL
K.M.C.

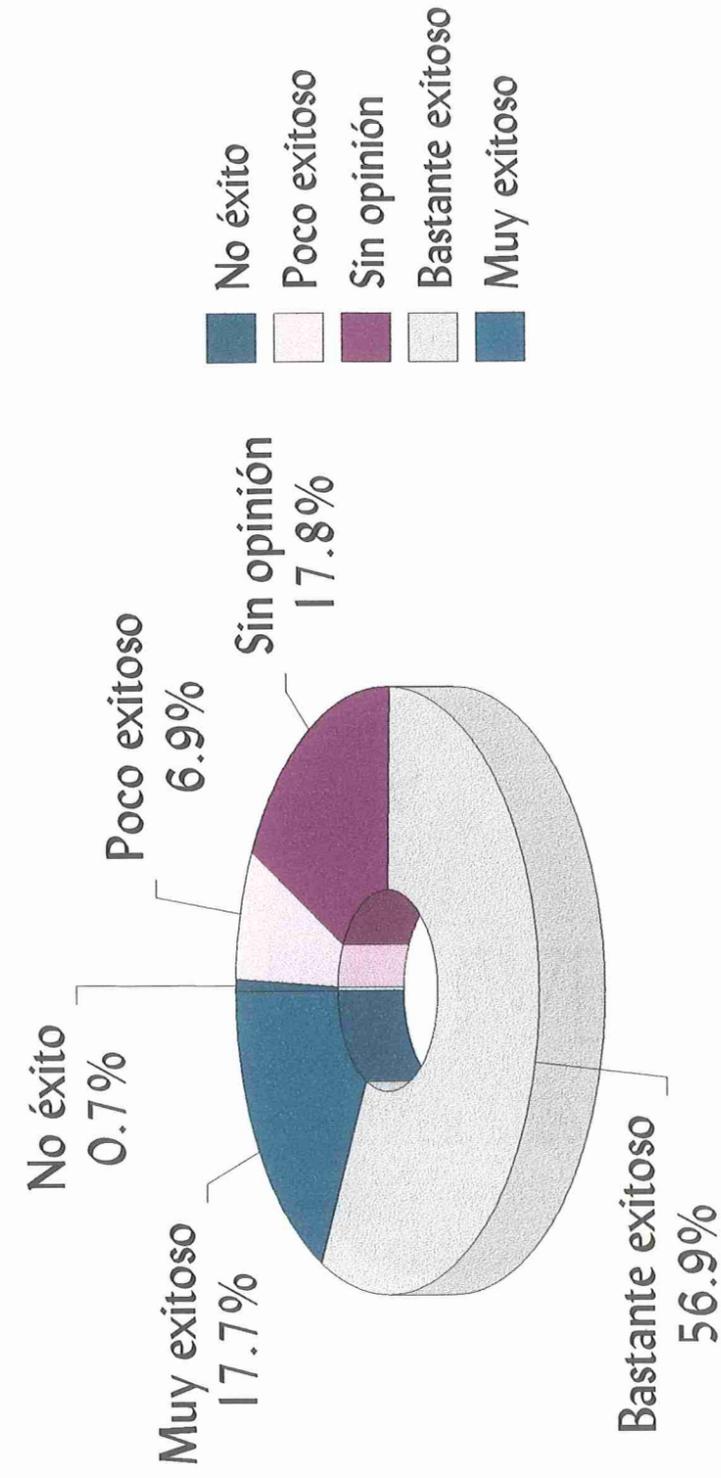
Estilos de comunicación

Comunicación entre compañeros de trabajo



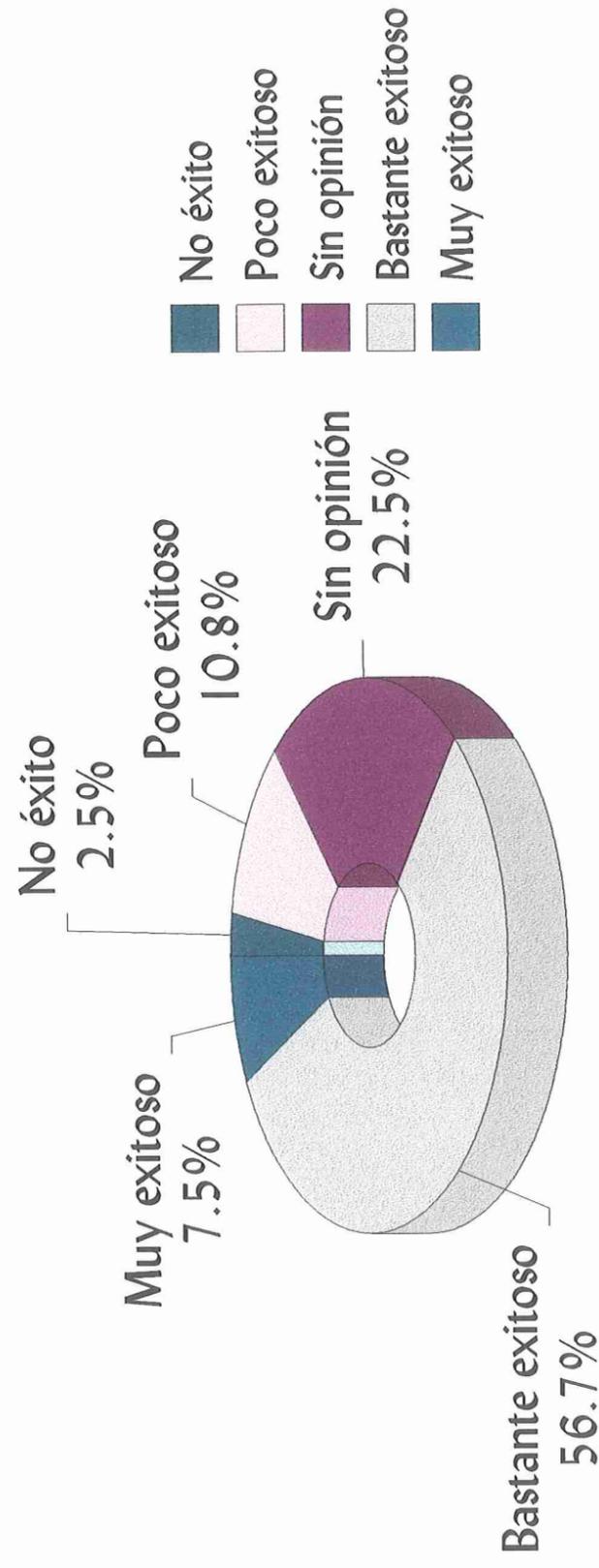
Éxito del programa de Calidad Total

Disponibilidad



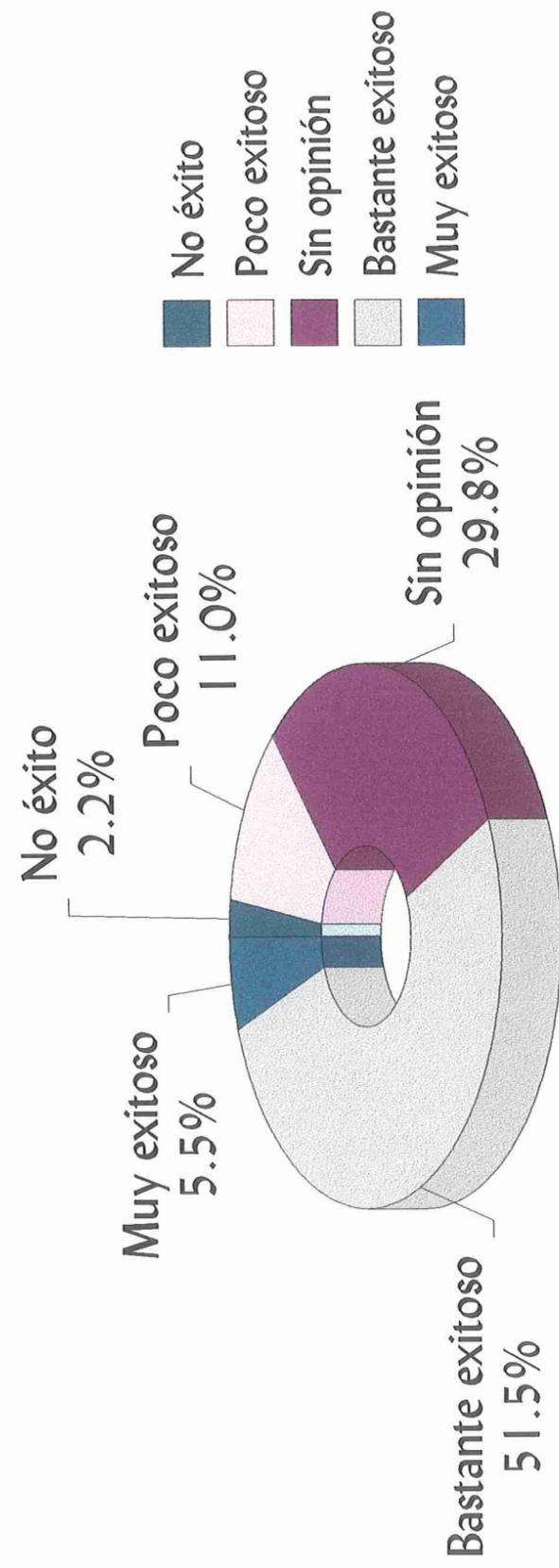
Éxito del programa de Calidad Total

Disposición



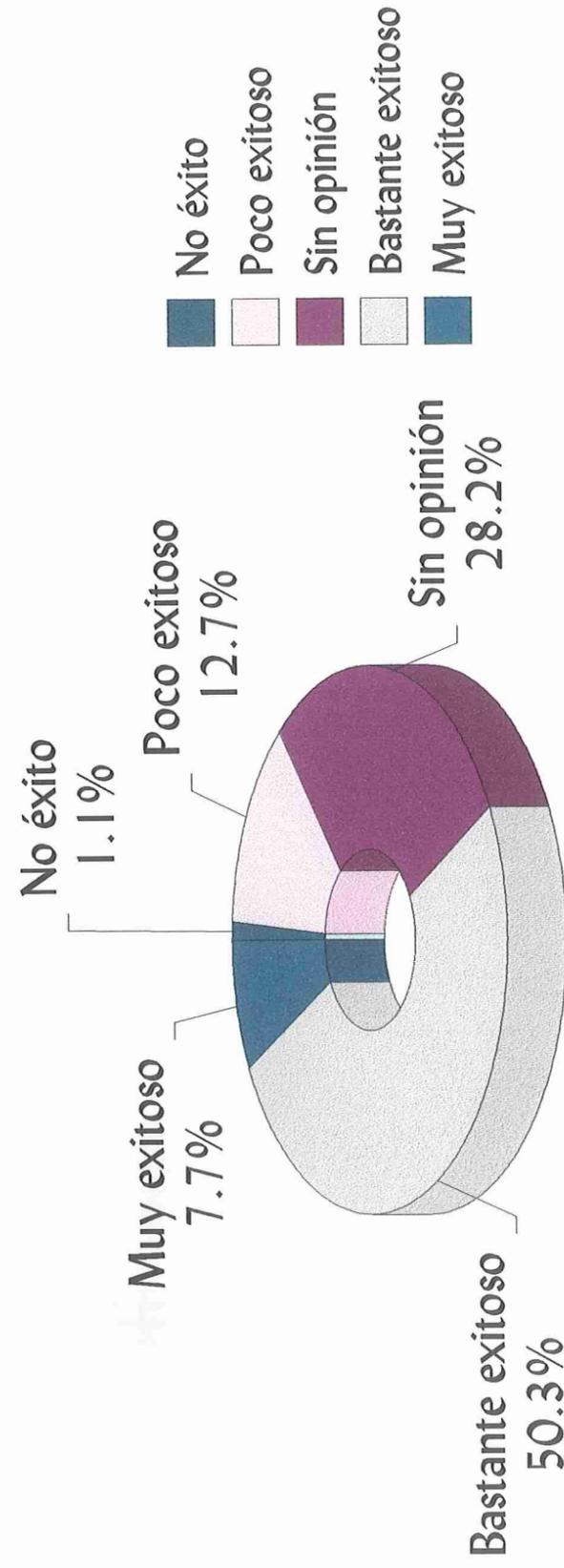
Éxito del programa de Calidad Total

Prontitud



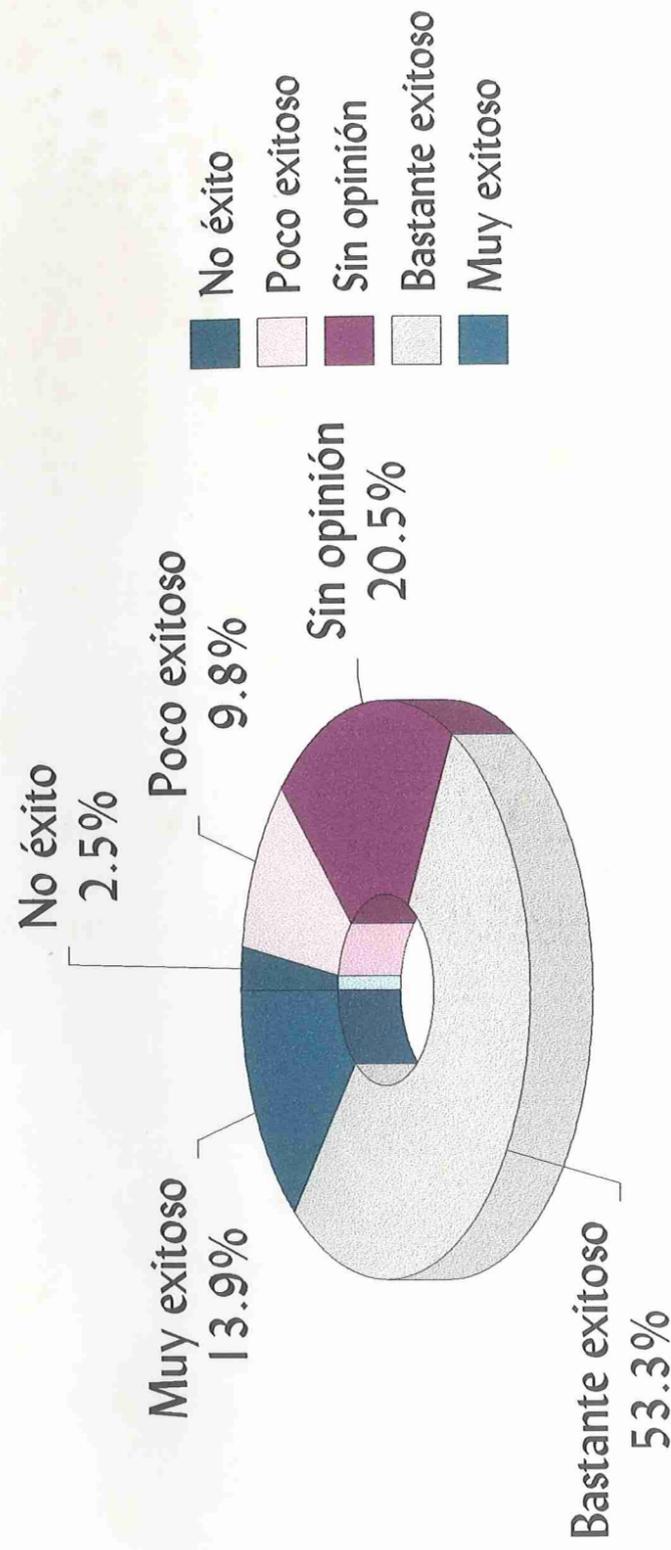
Éxito del programa de Calidad Total

Servicio completo



Éxito del programa de Calidad Total

Profesionalismo en el trato



1870

1871

1872

1873

1874

1875