

**Diseño de una estrategia  
De comunicación del sistema de gestión de calidad en el proceso de  
inducción para el personal de oficiales y suboficiales recién trasladados a la  
Escuela Militar de Suboficiales**



Autor: Luisa Fernanda Suarez Torres  
Tutor: *Laura Jimena Buitrago Duarte*

*Programa: gerencia de la calidad  
facultad: Ingeniería  
Universidad Militar Nueva Granada  
Año 2017*

# **“Diseño de una estrategia De comunicación del sistema de gestión de calidad en el proceso de inducción para el personal de oficiales y suboficiales recién trasladados a la Escuela Militar de Suboficiales”.**

Luisa Fernanda Suarez Torres  
Universidad Militar Nueva Granada  
ingcivil.luisa.fda@hotmail.com

## **RESUMEN**

Diseño de una estrategia de comunicación donde es un factor determinante en el proceso de implementación y operación exitosa de un sistema de gestión de calidad, sin embargo, es uno de los aspectos más olvidados por los grupos directivos al momento de trabajar en la obtención de la certificación ISO 9001, lo cual ha generado una percepción errada en los Militares de la escuela.

Ocasionando en la mayoría de los casos desconfianza y rechazo a los procesos de calidad. Es por esto, que a través de este diseño se plantea una nueva estrategia para gestionar el cambio en la cultura de la Institución, donde lo primordial sea el ser humano, su desarrollo, y la mejora continua y satisfacción del sistema de gestión.

**Palabras claves:** diseño de una estrategia de comunicación, sistema de gestión de calidad sensibilización y gestión del cambio.

## **ABSTRACT**

Design of a communication strategy is a determining factor in the process of implementation and successful operation of a quality management system, without however, is one of the most forgotten aspects by the management groups at the time of work in obtaining the ISO 9001

certification, which has generated an erroneous perception in the school's military

Causing in most cases distrust and rejection of quality processes. This is why, through this design, a new strategy is proposed to manage the change in the school's culture, where the primordial is the human being, its development, and the continuous improvement and satisfaction of the management system.

**Keywords:** Design of a communication strategy, quality management system awareness and change management.

## I INTRODUCCIÓN

Actualmente se percibe una tendencia a dar importancia de la calidad dentro de la escuela de suboficiales, como elemento determinante en la competitividad y comunicación estratégica. Esta condición ha sido prevista por la Institución que reconoce las fallas a nivel interno de los oficiales y suboficiales que provocan deferencias administrativas que son percibidas finalmente por el militar; estas fallas resultan de frecuentes rotaciones del personal, procesos internos no formalizados, falta de mecanismo que faciliten la organización y control, sumando a todo esto la previsión en función de la inserción de mejoramiento de las habilidades, de tal manera que los militares oficiales y suboficiales han sido necesarios para pensar en la implementación de un sistema de gestión de calidad para mejorar sus capacidades no solo en la Escuela sino también para garantizar una correcta gestión de los recursos y una proyección de criterios de productividad, competitividad y sostenibilidad sobre la base de la satisfacción de los requisitos y estrategia de comunicación necesaria.

Se puede resumir en términos de una deficiente gestión por parte militar ya que muchos no cuentan con el suficiente conocimiento para el SGC debido al desorden administrativo y falta de planeación, organización, dirección y control. Este trabajo de grado presenta el diseño de una estrategia de comunicación para el sistema de gestión de calidad, que permitirá a la escuela militar de suboficiales tener las bases necesarias para la implementación de un sistema de gestión que le proporcionara una ventaja comparativa frente a la inducción y un mejor desempeño en la relación beneficio\comunicación. El presente trabajo de grado fue abordado a partir del conocimiento de teorías sobre la gestión de la calidad y estrategia de comunicación. Finalmente se sometió a la aplicación de herramientas administrativas de diagnóstico Institucional, para llegar posteriormente a la elaboración de una estrategia de comunicación que provee los primeros elementos necesarios para el conocimiento del sistema de gestión de calidad y cuya fundamentación radica en la relación a las funciones, procesos, procedimientos. según ([7]) .

Este trabajo de grado se trató primordialmente de un estudio de caso que recurrió a fuentes de información primaria supeditada a la observación participativa, entrevista con el personal de oficiales y suboficiales, y fuentes de información secundarias donde se hizo una revisión bibliográfica de estudio del mismo perfil y revisión de la norma ISO 9001. Se espera que sea una contribución al mejoramiento del desempeño y gestión de comunicación, en este propósito se propone como una alternativa que permitirá facilitar los procesos de mejoramiento continuo y la estrategia de comunicación de un sistema de gestión de calidad como consecuencia de la adopción de un modelo de gestión de comunicación eficiente que le generen mejores resultados en función de los objetivos que deberá cumplir.

El presente trabajo se constituye como el primer aporte a la estrategia de comunicación para el SGC de la escuela militar de suboficiales, por tanto, es susceptible de modificaciones, adiciones y actualizaciones de acuerdo a las necesidades que perciban, es un aporte que resulta del interés personal en aplicar la estrategia de comunicación.

¿Por qué es importante implementar una estrategia de comunicación para presentar el sistema de gestión de calidad dentro del proceso de inducción de oficiales y suboficiales?

## **II MATERIALES Y MÉTODOS**

Esta sección contiene el detalle de los materiales utilizados para la realización de esta investigación, como también el método aplicado para la obtención de una estrategia de comunicación que promueve un sistema de gestión de calidad, en la escuela militar de suboficiales y que responda a la problemática identificada que buscan comunicar acerca de la ISO 9001 y estándares de calidad.

### **A. MÉTODOS**

Esta investigación es aplicada de carácter enfoque - exploratorio, ya que se apoya en las estrategias de comunicación, con el fin de definir un sistema de gestión de calidad para sensibilizar al personal militar; como respuesta a una problemática asociada principalmente a la ausencia de una comunicación del SGC que involucre a todas las personas de la escuela y que permita no sólo el cumplimiento de una norma nacional y/o internacional, sino también la adopción de un enfoque basado en procesos que dirija todos sus esfuerzos hacia la mejora continua. ([6])

Para obtener como resultado una estrategia de comunicación que promueva una cultura de calidad. Según. ([4]). En el entorno militar, se realizó una investigación previa de las características, como también fueron evaluadas y obtenida en cada uno de los oficiales y suboficiales de la escuela que no cuentan con un SGC a través de encuestas. Lo anterior, con el fin de generar una propuesta clara y sencilla que incluya los aspectos investigados y que pueda ser aplicada en la escuela de suboficiales para obtener resultados de cambio en el personal militar de las institución, generando una cultura organizacional enfocada a la calidad, mejora continua de los procesos y satisfacción de los oficiales y suboficiales, como se muestra.

## **III RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Se recopilaron los resultados alcanzados en investigaciones previas y se interpretaron de forma ordenada los datos obtenidos a través de encuestas realizadas en la Escuela Militar de Suboficiales para el Sistema de Gestión Calidad, con el fin de analizar y presentar como resultado una nueva estrategia de comunicación que permita la sensibilización del personal Militar para responder de forma oportuna y adecuada a las necesidades relacionadas con la gestión de la calidad. Los aspectos analizados corresponden al diseño de una estrategia de comunicación para el personal de oficiales y suboficiales para el rendimiento de la Escuela.

En la escuela Militar de Suboficiales en su análisis interno se perciben múltiples aspectos que influyen positiva y negativamente en la actuación de esta, a continuación se realiza un análisis mucho más específico sobre el escenario interno de la escuela, según ([8]). El diagnóstico interno lo integra un análisis detallado de las capacidades directivas, competitivas, en el que para cada aspecto –capacidad- debe revisarse de manera tal que se relacionen los elementos que lo integran en términos de debilidad o fortaleza. En este sentido se realizó un análisis para cada capacidad en el que se detectan debilidades y fortaleza, y se complementa con un análisis de los elementos de los procesos administrativos que interioriza la escuela.

Para el análisis concreto, se elaboró una encuesta que relaciona las variables propias de cada aspecto a evaluar y toma el principio del análisis radial que cita ([1]), a las variables determinadas se les asigno una ponderación de uno a cinco, donde uno y dos se considera como desacuerdo o debilidad y tres, cuatro y cinco como acuerdo o fortaleza para las variables o elementos de cada capacidad analizada al momento del estudio.

**TABLA 1  
ENCUESTA**

Opinión	Grado de Acuerdo				
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo ni	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Ha recibido una capacitación acerca de la ISO 9001.	1	2	3	4	5
2. Conoce el programa o actividades del Sistema de gestión de calidad en la escuela militar de suboficiales.	1	2	3	4	5
3. Se le da la importancia suficiente al Sistema de gestión de calidad en la escuela militar.	1	2	3	4	5
4. Los militares hacen parte del Sistema de gestión de calidad en la escuela.	1	2	3	4	5
5. Participa de las actividades programadas en la escuela para la difusión y actualización del Sistema de gestión de calidad.	1	2	3	4	5
6. Es necesario implementar o mejorar una estrategia de comunicación Sistema de gestión de calidad en la escuela militar de suboficiales.	1	2	3	4	5
7. Tiene la cultura de seguir protocolos de relacionados con el Sistema de gestión de calidad.	1	2	3	4	5
8. Una estrategia de Comunicación eficiente y eficaz puede mejorar el Sistema gestión de calidad.	1	2	3	4	5
9. Dentro de la mejora del Sistema del sistema de gestión de calidades necesario la inversión de más recursos.	1	2	3	4	5
<b>OBSERVACIONES :</b>					

FUENTE- PROPIA

**TABLA 2  
Resultados y análisis de encuestados**

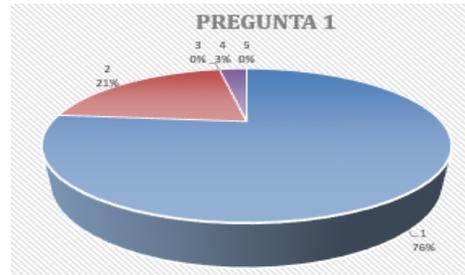
PREGUNTA	RESPUESTAS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
1	26	7	0	1	0	34
2	19	10	4	0	1	34
3	21	8	4	1	0	34
4	17	14	1	2	0	34
5	20	12	1	0	1	34
6	16	11	2	3	2	34
7	19	9	3	2	1	34
8	15	11	4	2	2	34
9	17	13	1	1	2	34

FUENTE- PROPIA

**TABLA 3**

TABLA DE RESULTADOS DE PORCENTAJE DE LA ESCUELA				
1 ha recibido una capacitación acerca de la ISO 9001:	muy desacuerdo	76%	muy de acuerdo	0%

FUENTE- PROPIA



**FIGURA 1**

De acuerdo con los datos obtenidos en las encuestas se puede evidenciar que la Escuela Militar de Suboficiales no realiza una capacitación a todo el personal nuevo puesto que el 76% no conocen acerca del SGC.

Es importante la inducción porque evita que el nuevo trabajador se desoriente y facilita la adaptación, lo cual acelera su participación en la empresa; también menciona que la inducción se debe presentar no solo en el ingreso como nuevo en la institución sino también cuando se realizan traslados o ascensos. Según ([3])

En las encuestas realizadas la mayoría del personal Militar considera importante el sistema de gestión para la escuela y para sus labores, pero en remuneración con dicha importancia no le fue suministrada de una forma apropiada según el 76% de los encuestados.

**TABLA 4**

2. Conoce el programa o actividades del Sistema de gestión de calidad en la escuela militar de suboficiales	muy desacuerdo	56%	muy de acuerdo	3%
3. Se le da la importancia suficiente al Sistema de gestión de calidad en la escuela militar.	muy desacuerdo	62%	muy de acuerdo	0%
4. Los militares hacen parte del Sistema de gestión de calidad en la escuela.	muy desacuerdo	50%	muy de acuerdo	0%

FUENTE PROPIA



**FIGURA 2**

A pesar que para el 56% de los encuestados manifestaron que no conocen el sistema de gestión de calidad, en la calificación por parte de los mismos como lo muestra la siguiente tabla donde el resultado con calificación de 5 era la nota de muy acuerdo, con 4 se encontraba de acuerdo, con 3 lo calificaba como ni de acuerdo ni desacuerdo, 2 como desacuerdo y con 1 muy desacuerdo. Se puede evidenciar que solo el 3% está muy de acuerdo con la información recibida durante la inducción para su interacción con el sistema de gestión de calidad de la institución. El 6% y el 3% están apropiado para que se pueda desempeñar en su trabajo y el correcto diligenciamiento de los formatos del SGC.

También menciona que el área de recursos humanos también deberá brindar toda la información necesaria que requiera el nuevo militares y que también a continuación se transferirá la responsabilidad al director para que el continúe guiando y orientando por medio de un video como capacitación. ((4))

**TABLA 5**

5. Participa de las actividades programadas en la escuela para la difusión y actualización del Sistema de gestión de calidad.	muy desacuerdo	59%	muy de acuerdo	3%
6. Es necesario implementar o mejorar una estrategia de comunicación Sistema de gestión de calidad en la escuela militar de suboficiales.	muy desacuerdo	47%	muy de acuerdo	6%

**FUENTE-PROPIA**

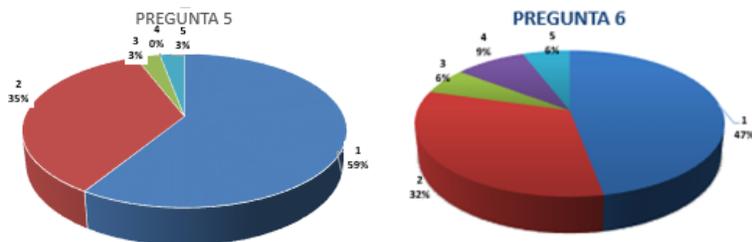


FIGURA 2

Como se puede ver a continuación la única forma en la que la Escuela Militar de Suboficiales presenta el sistema de gestión de calidad es a través de unas capacitaciones como único medio existente, tratándose la inducción o bienvenida como un proceso que busca integrar al Militar como un nuevo colaborador para la Escuela.

TABLA 6

7. Tiene la cultura de seguir protocolos de relacionados con el Sistema de gestión de calidad.	muy desacuerdo	56%	muy de acuerdo	3%
8. Una estrategia de Comunicación eficiente y eficaz puede mejorar el Sistema gestión de calidad.	muy desacuerdo	44%	muy de acuerdo	6%
9. Dentro de la mejora del Sistema del sistema de gestión de calidades necesario la inversión de más recursos.	muy desacuerdo	50%	muy de acuerdo	6%

FUENTE- PROPIA.



1. Dinámico, folleto, video, charla, práctico taller, presentación, cuadernillo, taller con material didáctico, más específica en los formatos.
2. La parte de charla de bienvenida está bien, pero profundizando los procesos y registros que se manejaba, con documentos en mano y dando ejemplos.

De manera directa por el encargado del sistema de calidad y enfocado directamente a los diferentes grupos de instituciones ejemplo: una charla solamente para oficiales y suboficiales y así con cada grupo utilizando diversas dinámicas dependiendo el grupo ya que no todos reciben la información con la misma capacidad de entendimiento.

Como se puede evidenciar de las respuestas anteriores cada persona se le facilita el aprendizaje de una forma diferente sustentando la idea del aprendizaje según la programación.

Según ([5])Riesgo se expresa en términos de una combinación de las consecuencias de un evento y la posibilidad de ocurrencia, y como se puede

evidenciar en la encuesta el tema no está claro entre los nuevos Militares de la escuela, especialmente si la norma ISO 9001:2015 ([1]) requiere un pensamiento basado en riesgos.

([6])Hace referencia la estrategia de comunicación como un proceso que conduce hacia la voluntad planificada del hombre, el logro de objetivos y para Martínez Y ([7])la estrategia de comunicación es la vía que pretende posicionar determinado concepto comunicativo entre distintos públicos “se expresa en acciones específicas que definen una alternativa principal para conseguir un fin y otras alternativas secundarias o contingencias en aras de lograr el mismo propósito”

#### **IV CONCLUSIONES**

A partir del diagnóstico se puede concluir que la que la Escuela Militar de Suboficiales tiene ciertas fortalezas que se concentran en el SGC que elabora y que esta condición es determinante para el éxito institucional, sin embargo, su carencia de una gestión formal se ve reflejado en las múltiples debilidades que se expresan en fallas en la comunicación, organización, dirección y control; al conocer la situación actual de la escuela se puede construir un escenario en respuesta a mitigar las debilidades y potencializar las fortalezas, es así como, en este esfuerzo se propusieron ciertos elementos de la estratégica de comunicación que presenta el direccionamiento estratégico junto con la clara definición de una estructura que determina la actuación de la escuela.

En épocas de cambios es importante vencer los antiguos paradigmas y pensar en que el mundo militar requiere que la mayoría de las Escuelas se transformen a través de la modernización del pensamiento de sus líderes y su equipo de trabajo, reconviertan sus procesos a nuevas formas de hacer las cosas más eficientes y eficaces, y por qué no, reorganizar sus estructuras hacia formas sistémicas de administración donde se les dé más poder y confianza a los militares y se les capacite en forma efectiva para la toma de decisiones. Consciente de la importancia que reviste el tema del SGC. Fue de gran necesidad conocer algunos conceptos modernos y simples de los esquemas administrativos que deben aplicarse a que deseen permanecer en la institución, ser competitivas y tener eficientes al SGC; en este sentido se logra interiorizar la transformación que debe darse en la Escuela Militar de Suboficiales para lograr ventajas competitivas para la estrategia de comunicación.

Cuando la Escuela Militar de Suboficiales es manejada de manera informal, no disponen de la estrategia necesaria que les permita mejorar la calidad de los procesos. En ese orden de ideas y a fin de mejorar el SGC de la Escuela se trata de implementar a través de este trabajo una serie de videoclip y/o brochure que resultaron del análisis y diagnóstico de la Escuela, es decir, resultaron de unas encuestas exhaustiva a nivel interno que llevo a la realización de un videoclip y/o brochure de calidad, procedimientos y funciones con los cuales se pretende que la Escuela tenga un conocimiento documentado sobre sus procesos y sea la base para la implementación de un sistema de gestión de calidad.

El proceso de divulgación y formalización del trabajo propuesto estuvo supeditado a la buena voluntad y el compromiso de la Escuela, para ir consiguiendo ajustarse a una estrategia de comunicación del sistema de gestión de calidad. La participación activa de los militares es de significativa importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas y logrando el aprendizaje participativo en el que deberá avanzarse como condición para el éxito militar.

Este documento aporta los elementos necesarios para transitar hacia el diseño de una estructura de comunicación para sistema de gestión de calidad basado en la ISO 9001 como estrategia competitiva de la Escuela Suboficiales, no solo porque se orienta a satisfacer las necesidades de los militares, sino porque permite lograr un mayor conocimiento de los procesos internos y un mejoramiento de los mismos a través de la medición, análisis y mejora. Al pensar en una estrategia de comunicación de un SGC es determinante como ventaja comparativa frente al conocimiento y en este propósito debe orientar la escuela sus esfuerzos como estrategia de éxito institucional.

El presente artículo científico sirve como referente para el desarrollo de trabajos del mismo perfil que adelante como estudiantes de la Universidad Nueva Granada, y está supeditado a las actualizaciones de la ISO 9001 y sus requisitos así como los cambios del entorno. Para la Escuela es un primer paso, un avance en la construcción de un diseño de estrategia de comunicación para el sistema de gestión de calidad para el conocimiento y deberá ser considerado parte integral de la memoria corporativa y por qué no el inicio de una verdadera gestión sistémica basada en los procesos y satisfacción que plantea las bases necesarias para la implementación de un sistema de gestión de calidad.

## **V BIBLIOGRAFÍA**

([1]) AGUDELO TOBAR, Luis Fernando; ESCOBAR BOLIVAR, Jorge. Gestión por Procesos: notas de clase. Medellín: EDITORIAL, los autores; Tercera Edición. P 34. 2006

([2]) BUITRAGO JAIME, Claudia Mireya; RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Jenny Constanza. Diseño básico del sistema de gestión de calidad para la empresa J.R. Carvajal. Facultad de Administración de Empresas, Universidad de la Salle; Bogota. 2007. (consulta febrero 12 de 2009 en Hemeroteca).

([3]) V. Tello, Manual técnico para la selección de personal: Quetzaltenango (1993)

[4] E. Yubran, (30 de octubre de 2017) página Internet

[http://www.dorh.com.ve/Temas/de/interes/La\\_induccion\\_del\\_personal.htm](http://www.dorh.com.ve/Temas/de/interes/La_induccion_del_personal.htm) en el artículo de presentación de su Empresa.

([4]) FREDERICK. DAVID. 1990. La gerencia estratégica. Bogotá: Fondo Editorial Legis. HILL, CHARLES. Administración estratégica un enfoque integrado. Bogotá: Tercera Edición, Mc Graw Hill. 2000

([5]) INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Normas Colombianas para la presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. Sexta actualización. ICONTEC. Bogotá. 2008

([6]) JAMES P., Gestión de Calidad Total. Primera edición, Princes may, Barcelona, España, 1997.

([7]) NAVA CABALLERO, Víctor Manuel; ¿Qué es la calidad? Conceptos, gurus y modelos fundamentales, México; editorial Limusa, 2005.

([8])Fuente: Adaptado de SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: planeacion y gestión – teoría y metodología. Bogotá, Octava Edición, 3R Editores, 2003.

[3] V. Tello, Manual técnico para la selección de personal: Quetzaltenango (1993)

[4] E. Yubran, (30 de octubre de2017) página Internet

[htt://www.dorh.com.ve/Temas/de/interes/La\\_induccion\\_del\\_personal.htm](http://www.dorh.com.ve/Temas/de/interes/La_induccion_del_personal.htm) en el artículo de presentación de su Empresa.



