

# **La Comunicación Organizacional en la implementación del proceso ISO 9001:2000 en una Institución de Educación Superior” . Resultados de Investigación Cualitativa.**

Blanca Idelma Vargas Ramos<sup>1</sup>  
Universidad Autónoma de Nuevo León

## **Resumen**

La importancia y utilidad del presente estudio radica en la propuesta de la incorporación de un sistema de comunicación organizada y estratégica, orientada al proceso de mejoramiento continuo y elevación de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad en la Universidad Autónoma de Nuevo León, teniendo en cuenta que no sólo se trata de cumplir unos requisitos impuestos por la norma, sino de la apropiación por parte de los públicos universitarios de los nuevos modos de hacer en este campo.

En la norma que rige la evaluación de calidad en el ámbito universitario, el numeral 6.2.2 *Competencia, toma de conciencia y formación*, se refiere de alguna manera a la importancia de la interiorización por parte del personal, para el logro de la eficacia del sistema de gestión de calidad, y destaca el valor que tienen las personas que conforman la organización para el funcionamiento óptimo del sistema de gestión de calidad, la importancia de suplir sus necesidades con el de su perfeccionamiento, y hacer entender que las actividades diarias deben tener un orden no sólo por requerimiento de la norma sino porque ello traerá un resultado final donde convergen tanto los beneficios propios como los organizacionales.

Por otra parte “La comunicación es el proceso que permite a la gente orientar sus conductas. La comunicación da fuerzas a las personas para trabajar juntas hacia la consecución de los fines propuestos; más concretamente, la gente, mediante las actividades sociales, establecen acuerdos mutuos de relaciones aceptables a través de modos ritualizados de comunicación con otros” (Marín, 2002: 380)

---

<sup>1</sup> Licenciada en Administración de Empresas, Maestría en Ciencias de la Comunicación, Maestra Completo de Tiempo en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Nuevo León, integrante del Comité de Desarrollo Humano y Competitividad Profesional de la Dirección de Estudios de Licenciatura de la U.A.N.L., candidata al grado de Doctora en Comunicación Social por la Universidad de la Habana, Cuba. Perfil PROMEP. Departamento de adscripción: Facultad de Ciencias de la Comunicación, Monterrey, Nuevo León. México  
Teléfono: 83575000, Teléfono particular: 83741931, Dirección de correo electrónico: blanca\_vargasr@yahoo.com.mx

El establecimiento de un sistema de comunicación orientado a favorecer y dirigir la construcción de nuevos sentidos y significados teniendo en cuenta el entorno, posibilitaría el alcance de las metas propuestas por la alta dirección frente a la calidad.

En este trabajo se presentan los resultados preliminares obtenidos de la investigación cualitativa, determinados a través de las entrevistas realizadas a especialistas en el tema de calidad y a directivos de una Institución Universitaria, en este caso la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UANL.

**Palabras clave:** comunicación, sistema de comunicación estratégica, sistema de administración de calidad.

El siglo XXI llegó cargado de altas innovaciones en todas las dimensiones del quehacer humano, esto representa un gran reto para las organizaciones donde se desarrolla un proceso de enseñanza y aprendizaje con el fin de lograr asimilar los cambios que requiere toda institución

Una gerencia transformadora y creativa, que integre la comunicación y gestión del conocimiento con enfoque sinérgico y toda la importancia que ella requiere, da respuesta a esa necesidad urgente e imperiosa de afianzar el conocimiento del público interno y diseñar e implantar fórmulas para la canalización de su participación y su aporte en aras del mejor desempeño de la entidad.

No es posible concebir una organización sin comunicación. Los procesos de interacción y de integración en una organización sólo pueden ser posibles a través de la comunicación.

Ciertamente, la comunicación aporta valores esenciales a la organización; sin una comunicación bien articulada, las empresas abren flancos a vulnerabilidades y en ocasiones incluso al fracaso, situación que se agudiza en una sociedad marcada por la globalización en los ámbitos económico, social y político y una lucha extrema por la supervivencia en un entorno de competencia que obliga a lograr niveles máximos de eficiencia y mejoramiento continuo.

Como es conocido, los adelantos de las ciencias de la administración y de la comunicación han determinado un acercamiento diferente a la configuración

organizacional que integra de manera sistémica los diferentes escenarios en los que actúan las organizaciones y/o empresas. Esta concepción apunta hacia el planteamiento de que la comunicación debe ser considerada como parte esencial de la organización, y que más allá de una herramienta o estrategia, constituye uno de los principales vectores que sustentan, impulsan y facilitan las transformaciones que se dan al interior y exterior de ella.

El nuevo paradigma organizacional con énfasis en la comunicación, debe superar la visión tradicional y llegar a una perspectiva sistémica y holística que unifique los diferentes paradigmas de construcción del conocimiento y coloque al hombre en el centro de la organización. Se parte del principio de que el bienestar del hombre está por encima del beneficio económico.

Las universidades como instituciones y empresas organizadas no escapan de una realidad comunicacional injustificada, por el contrario se ven afectadas por quienes no asumen como cultura el proceso de evolución y transformación.

En muchos casos, la organización de los sistemas comunicacionales en las universidades es dispersa, a pesar de la infraestructura generada para difundir información, y esto trae como consecuencia la ausencia de una visión corporativa (identificación y proyección) tanto externa como internamente.

Para cualquier organización, la ausencia de un enfoque estratégico en comunicación obstaculiza la transferencia de información, la participación y la motivación, por ende no puede llegarse al consenso entre los objetivos de los directivos y los del resto de las personas que conforman la institución. Es un principio reconocido hoy por la mayoría de los autores el hecho de que para que una organización sea exitosa es fundamental la incorporación de la gestión de comunicación corporativa como parte del sistema de gestión de dirección.

El énfasis actual en la evaluación, característico en el ámbito general de la educación, se manifiesta de forma inequívoca en el sector universitario en el que se proyectan además tendencias evaluativas que apuntan a controles similares a los que se aplican en el sector empresarial. Se ha hecho evidente, en la última década, la preocupación por la evaluación universitaria (profesores,

instituciones, programas de postgrado, fundamentalmente) como un rasgo esencial de la educación superior en los países más desarrollados.

La necesidad de evaluación de las instituciones universitarias parece obvia. La educación es una actividad propositiva, intencional y, en consecuencia, la determinación de si se logran, y en qué grado, las metas que les dan sentido y razón de ser, es un elemento constitutivo de la propia acción. No sería razonable desentenderse de los resultados que justifican la actividad. Pero, dado que en la evaluación universitaria se aplican, en muchos, casos formas y métodos de evaluación importadas de manera un tanto mecánica, los propios del ámbito empresarial, como antes afirmaba, se corre el riesgo de que, al trasladarlos acríticamente a la Universidad, puedan distorsionarse los propios procesos educativos y de la producción científica, considerándolos como un caso particular de la producción de bienes y servicios con objetivos pura y exclusivamente económicos, y perder de vista por tanto, la esencia humanista que forma parte de la esencia de dichos procesos.

Como reacción al economicismo evaluativo (énfasis en los indicadores de eficiencia y productividad) se ha desarrollado un poderoso movimiento que pretende centrar la evaluación en la calidad de la Universidad, utilizando una amplia gama de indicadores, no necesariamente cuantitativos, ya que el objetivo es valorar y medir lo que se debe hacer, lo que es relevante, y no lo que resulta más obvio o evidente. De no hacerse de esta forma, la actividad evaluativa no solamente resultaría inútil, sino, incluso, peligrosa, dado que el poder de la evaluación para conformar su propio objeto. Y podría llegar en tales circunstancias a desviar los objetivos, procesos y productos de la Universidad.

En la norma que rige la evaluación de calidad en el ámbito universitario, el numeral 6.2.2 *Competencia, toma de conciencia y formación*, se refiere de alguna manera a la importancia de la interiorización por parte del personal, para el logro de la eficacia del sistema de gestión de calidad, y se expresa:

“La organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto.

- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.

Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

- Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia". (Referencia a la Norma ISO 9001-2000: 4.2.2)

Lo anterior destaca el valor que tienen las personas que conforman la organización para el funcionamiento óptimo del sistema de gestión de calidad, la importancia de suplir sus necesidades con el de su perfeccionamiento, y hacer entender que las actividades diarias deben tener un orden no sólo por requerimiento de la norma sino porque ello traerá un resultado final donde convergen tanto los beneficios propios como los organizacionales.

“La comunicación es el proceso que permite a la gente orientar sus conductas. La comunicación da fuerzas a las personas para trabajar juntas hacia la consecución de los fines propuestos; más concretamente, la gente, mediante las actividades sociales, establecen acuerdos mutuos de relaciones aceptables a través de modos ritualizados de comunicación con otros” (Marín, 2002: 380)

Teniendo en cuenta el carácter integrador y dinamizador de la comunicación, su mediación en la cultura y en su influencia en las actitudes de las personas de una organización, puede advertirse la necesidad de aplicar un sistema de comunicación en la Universidad Autónoma de Nuevo León que sensibilice, motive y transforme la actitud apática del personal frente al adoptado sistema de calidad. Esto posibilitaría un mejor funcionamiento, mayor eficacia y alcanzar el objetivo específico de la norma: la satisfacción de los clientes.

El establecimiento de un sistema de comunicación orientado a favorecer y dirigir la construcción de nuevos sentidos y significados teniendo en cuenta el

entorno, posibilitaría el alcance de las metas propuestas por la alta dirección frente a la calidad.

Un sistema aplicado, en términos tecnológicos, no acogido ni reconocido por los integrantes de una organización es letra muerta, pues dificulta el sostenimiento y el cumplimiento, además, retrasa una posible certificación y genera inseguridad y resistencia por parte de los empleados.

La imposibilidad de pasar a la certificación y a cambios profundos en el comportamiento hacia una cultura de calidad, genera debilidades que limitan la competitividad en el mercado nacional e internacional, a la vez que disminuye posibilidades de alianzas y posicionamiento. La certificación permite demostrar que la Universidad está comprometida con la satisfacción de sus clientes mediante la coordinación y organización de sus procesos, generando así confianza, y con ello aumenta su nivel de competitividad.

Las organizaciones sociales no se forman accidental ni espontáneamente, son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que no es posible alcanzar mediante la acción individual únicamente. Las organizaciones constituyen "la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad" (Schein, 1995).

Toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y sirve de base para la construcción de su imagen por parte de sus públicos. Resulta esencial conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, en fin, la cultura encauza el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

Por lo anterior, los procesos de comunicación desempeñan un papel central, tanto en la intervención social como en la gestión de calidad. En la intervención

social nos comunicamos con la intención de cambiar estructuras de relación. La intervención social necesita siempre de la mediación de organizaciones que no son sino sistemas de comunicaciones. Existe una única trama relacional en los procesos de gestión e intervención. La calidad de los servicios sociales es, sobre todo, calidad de la relación.

La comunicación es esencial para todas las fases del proceso administrativo, por dos razones. Primera, integra las funciones administrativas. De este modo, en la planeación los objetivos establecidos tienen que ser comunicados a otros con el propósito de idear la estructura organizacional más indicada. En la integración del personal, la comunicación es esencial en la selección, evaluación y capacitación de los administradores que habrán de desempeñar esa estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un entorno conducente a la motivación dependen de la comunicación y es por medio de ella que se determina si los hechos y el desempeño responden a lo planeado. Así pues, la administración es posible por la comunicación.

El segundo propósito del sistema de comunicación es enlazar a la empresa con su ambiente externo, en el que se encuentran muchos demandantes. Y es por medio de este sistema que se identifican las necesidades de los clientes, se ponen al tanto de la competencia y de otras posibles amenazas y factores restrictivos.

Además la comunicación es una actividad a la que los administradores dedican una abrumadora cantidad de su tiempo.

Debido a que la comunicación es analizada y definida desde diversas perspectivas es común que se encuentren heterogéneas acepciones al respecto, sin embargo un elemento común que las integra es ubicar a la comunicación como parte integral del ser humano y por ende de las organizaciones, en la que a través de la interacción, se comparten múltiples significados y símbolos, y que además, provocan ciertos efectos en los interlocutores.

De forma que la pregunta de investigación general de este proyecto es:

¿Cuál es la relación entre la gestión de la comunicación organizacional y los sistemas de administración de calidad en Instituciones Universitarias?

y el Objetivo General:

Fundamentar la necesidad de integrar la gestión de comunicación organizacional como parte de los sistemas de administración de calidad en Instituciones Universitarias.

A continuación se presenta la metodología y resultados de la investigación cualitativa.

Marco Metodológico.

Enfoque metodológico

El enfoque que se utilizó para esta investigación fue el mixto, que es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema (Teddle, Tashakkori, 2003; Creswell, 2005; Mertens, 2005; Williams, Unrau y Grinell, 2005, en Sampieri, 2006). Asimismo, el enfoque mixto puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema. Para el caso de la investigación es necesario retomar en profundidad aspectos del proceso de calidad desde la comunicación a partir de los expertos y líderes en el tema, razón suficiente para abordar el enfoque cualitativo y obtener los tópicos desde el marco teórico y su aplicación en la experiencia empírica de ellos. Por otra parte, reforzar la parte objetiva desde el enfoque cuantitativo validando las categorías, variables e indicadores que se emplean en el proceso de investigación desde la comunicación en la calidad.

En este trabajo se hará referencia solo a los resultados obtenidos de la investigación cualitativa.

Métodos y técnicas de investigación

Metodología cualitativa:



Una primera característica de este método se manifiesta en su estrategia para tratar de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad, y no a través de la medición de algunos de sus elementos (como se realizó en la primera parte del marco metodológico). La misma estrategia indica ya el empleo de procedimientos que dan un carácter único a las observaciones, necesaria para tener una visión más global del universo de la investigación, mismo que se requiere para reforzar el sustento teórico-conceptual con su aplicación del conocimiento científico.

Técnica: La entrevista.

La entrevista permite recoger una información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización. La entrevista para ser efectiva tiene que ser debidamente planificada y realizada por un entrevistador competente. La entrevista ofrece una oportunidad única para que el auditor se familiarice con el personal de la organización (Downs, 1988, Hamilton, 1987, Goldhaber, 2003). La entrevista es una técnica cualitativa que permite recoger una gran cantidad de información de una manera más cercana y directa entre investigador y sujeto de investigación. (Sierra en Galindo, 1998: 207 – 276).

Unidades de Análisis.

La unidad de análisis considerada para el estudio cualitativo está dividida en:

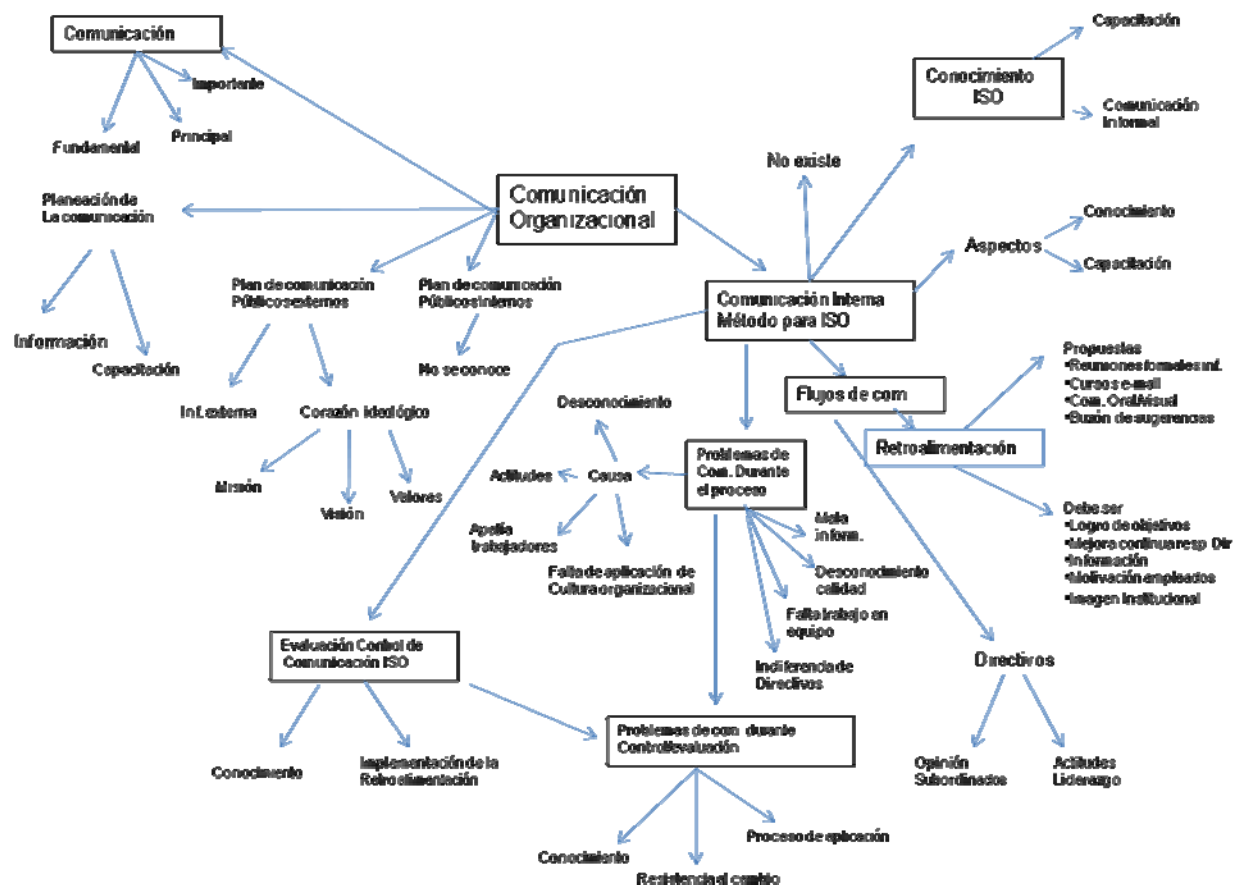
sujetos de estudio: 3 Directivos y 5 Especialistas; cuyas características son:

- Directivos necesariamente involucrados en el proceso
- Especialistas en la temática de calidad, adscritos a la Facultad y pertenecientes a organismos externos encargados de certificaciones de calidad

Para poder profundizar en la forma en que se conceptualiza, asume e implementa la relación entre gestión de calidad y comunicación, se han diseñado dos categorías de análisis a partir de tópicos, objetos discursivos y argumentos:

<b>Categorías</b>	<b>Variable/Tópico</b>
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>Política de Comunicación</b> Importancia de la comunicación Valor de la comunicación en la implantación
	<b>Planeación de la Comunicación</b> Hay plan de comunicación para el ISO Existe plan de comunicación para públicos externos
	<b>Estudio de Mensajes</b> Aspectos necesarios comunicar para la implementación
	<b>Flujos de Comunicación</b> Toma de decisiones considerando opiniones de los subordinados
	<b>Retroalimentación</b> Hay retroalimentación sistemática entre directivos y resto del personal Métodos para la retroalimentación Importancia de la retroalimentación Existe retroalimentación entre los miembros de la organización
	<b>Proceso</b> Hay información precisa del ISO entre los trabajadores Están relacionados los problemas de implantación con la comunicación
	<b>Evaluación y Control</b> Cómo se usa la comunicación para evaluación y control del ISO
<b>SISTEMA ADMINISTRATIVO DE CALIDAD</b>	<b>Factibilidad y Adecuación</b> El ambiente de trabajo en la organización es abierto y de confianza Toma de decisiones se delega a empleados Existen buenas relaciones de trabajo
	<b>Motivación Pasiva</b> La Institución solicitó el ISO Se siguió la tendencia del mercado Hubo presión de competidores Se certificó por política gubernamental
	<b>Motivación Activa</b> Se buscó para mejorar los sistemas de la organización Con el ISO se mejorará la calidad de los estudiantes Se promueve la imagen corporativa Se aumentarán los beneficios al personal Se aumentará la competitividad Las áreas de trabajo resuelven sus diferencias de opinión
	<b>Implantación</b> Hay responsable de comunicación del ISO Hay área responsable de gestión de documentos La documentación la realiza quien la ocupa El entrenamiento de los empleados es evaluado Todos los empleados están involucrados El aseguramiento de la calidad se implantó totalmente La Dirección anuncia las políticas de calidad Se involucran los directivos en las juntas Los directivos reciben entrenamiento sistemático En la capacitación hay acciones relacionadas con comunicación Hay equipo interdepartamental para implantar el ISO El líder del equipo de implantación trabaja dinámicamente
	<b>Control Estratégico</b> Hay control de no conformidades Se resuelven las no conformidades oportunamente Hay acciones correctivas y preventivas Se solucionan acciones correctivas a tiempo El personal reconoce sus errores sin represalias

## Esquema de análisis de los especialistas



## Comunicación Organizacional.

## Importancia de la comunicación

Es claro ver implícita la importancia que tiene la comunicación organizacional en la implantación de sistemas de calidad en instituciones universitarias para los expertos; la organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas para el funcionamiento de las instituciones universitarias que buscan resultados. Además que dicho vínculo posee dos componentes: el político (son medios de una estrategia global en la que influyen) y el

sociocultural (los valores, las representaciones y fenómenos de poder pesan para la organización y la comunicación).

*“Comunicación es vital, fundamental para el entendimiento involucramiento y compromiso del personal..... si no se hace así, no se avanza”.*

#### Planeación de la comunicación

Como herramienta de planeación, la comunicación requiere un sistema en cuanto a sus insumos de información y diálogo (el propio proceso de la comunicación) para llegar a sus fines últimos. Es decir, la comunicación estudia los flujos de información y los mecanismos de retroalimentación necesarios para la mejora de la organización. Según los expertos, el alinear las prácticas de la organización a través de la información y el conocimiento (capacitación), promover los entornos convenientes a los diferentes públicos de la organización, compartirlos con todos los usuarios, conseguir que el aporte de la comunicación al logro de la Misión sea un factor importante, son los objetivos centrales de la planeación de la comunicación.

*“Definir al personal guía en la implementación... posteriormente a través de reuniones se aborda de qué consta el sistema ISO y que normas son las que se deben cumplir.....”*

En cuanto al plan de comunicación para públicos externos, comentan que al informar a cada persona externa a la organización qué es lo que se está haciendo a través del establecimiento de un proceso de calidad, de qué se trata éste y cuáles son los beneficios que se obtendrán, así como la misión, visión, políticas y valores institucionales, constituirá un valor agregado que dará confianza a los clientes y más aún si la calidad se refleja en el servicio proporcionado. Refieren también que no se conoce un plan de comunicación para públicos internos, que debería realizarse a través de reuniones o juntas periódicas para proporcionar información y una guía para la implementación del sistema de calidad.

*“Informar a los públicos externos, hay que darlo a conocer a todo el mundo, que suene, cada persona externa debe conocer del ISO”.*

Los especialistas consideran que la Institución debe establecer un plan de comunicación para dar a conocer el ISO en el cual se debe determinar qué se va a hacer y debe ser corroborada su efectividad evaluando el conocimiento del personal con respecto al ISO; sin embargo algunos de ellos desconocen si las organizaciones lo tienen establecido.

*“Debe haberlo, ya que es un proceso, se debe determinar qué se va a hacer y corroborar la efectividad del plan evaluando el avance de los conocimientos del personal respecto al ISO”*

## Comunicación Interna

### Estudio de mensajes

La comunicación interna consiste en la transmisión de mensajes para lo que ocurre dentro de la organización así como motivar y establecer una línea de comunicación entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la organización. Los especialistas no reconocen que exista un plan establecido de este tipo de comunicación y proponen que debe hacerse a través de reuniones, talleres, folletos, cursos y realizar juntas de concientización para vencer la resistencia al cambio, así como trabajar con las actitudes del personal para que reflexionen acerca de los beneficios que proporciona el implementar un sistema de calidad en su organización y que sea un proceso continuo al que se le debe dar seguimiento y evaluación a través de la retroalimentación.

*“Método de comunicación para el ISO: reuniones, talleres, folletos, cualquier tipo de comunicación que logre que el personal conozca el sistema”*

### Flujos de comunicación

### Toma de decisiones de directivos

Con respecto a los flujos de comunicación en la organización, los mensajes fluyen de forma ascendente y descendente, así como horizontal e incluso transversalmente, esto propicia que puedan fortalecerse las relaciones entre el personal, se facilitan las funciones, y la toma de decisiones, además se fortalece el desarrollo de nuevas ideas y mejoras de la organización. En relación a esto, los especialistas expresan que en el proceso de implementación de un sistema de calidad, debe existir una retroalimentación entre directivos y subordinados, a través de propuestas, reuniones formales e informales, cursos e-mail, comunicación oral-visual y buzón de sugerencias, donde las decisiones que tomen los directivos deben tener en cuenta la información de los subordinados porque ellos son los que aplican los procesos, son los operativos, están en contacto con el público, se dan cuenta de los problemas que surgen y pueden sugerir soluciones.

*“Se deben tomar decisiones tomando en cuenta la información de los subordinados”*

### Retroalimentación

También refieren que los propósitos de la retroalimentación deben ser: el logro de los objetivos, la mejora continua, la información, la motivación de los empleados y la imagen institucional. Además, que los Directivos deben establecer actitudes de liderazgo e involucrarse en el proceso para que los empleados tomen las cosas con responsabilidad, seriedad y compromiso.

*“Si es necesaria la retroalimentación..... para que directivos estén enterados de dudas y propuestas de los trabajadores..... si no hay retroalimentación no corregiremos nuestras fallas y la imagen de la institución será negativa ante el público”.*

### Evaluación y control

De acuerdo con los especialistas, durante el proceso de implementación del ISO debe existir un sistema de control y evaluación del mismo a través de

auditorías internas, para asegurarse que el personal está entendiendo correctamente qué es el sistema y cómo realizarlo con efectividad.

En cuanto a la evaluación del control del ISO, los especialistas consideran que debe realizarse a partir del conocimiento y de la implementación de la retroalimentación y que los problemas que se pueden presentar durante esta etapa son la falta de conocimiento y la resistencia al cambio en el proceso de aplicación.

*“Si debe existir..... para asegurarse que el personal está entendiendo correctamente qué es el sistema de calidad y cómo realizarlo..... para hacer las cosas bien”.*

#### Problemas de comunicación durante la evaluación y el control

Algunos de los problemas que los especialistas han detectado durante el proceso de implementación del ISO son: mala información, desconocimiento de los sistemas de calidad, falta de trabajo en equipo, indiferencia de los directivos, mala actitud y apatía de los trabajadores así como falta de aplicación de cultura organizacional.

*“Hay puntos de la norma del sistema ISO que no son entendidos..... resistencia al cambio... .... a algunos departamentos no les quedan muy claras las indicaciones y cometen errores”.*

#### Análisis de entrevista a Directivos

[illegible]



En la comunicación organizacional es importante el flujo de mensajes cuya circulación sirve para proveer información y mantener buenas relaciones entre los miembros de la empresa. Al pasar el mensaje de una a otra persona va formando redes de comunicación cuya dirección puede ser ascendente, descendente y horizontal, dependiendo de quien inicia el mensaje y de quien lo recibe. Sobre este aspecto los directivos mencionan que los mensajes sirven para transmitir, al interior de la organización, aspectos acerca de la cultura de calidad, el corazón ideológico (políticas, misión, visión, valores y objetivos) así como información que contribuya a vencer la resistencia del personal al cambio.

“Es fundamental campaña excelente de publicidad..... para informar y concientizar al personal..... de la forma que comuniquen la nueva cultura dependerá el grado en que se involucra el personal”

## Comunicación Interna

### Planificación de la comunicación

La Comunicación Interna acerca de los sistemas de calidad (ISO), sirve para que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos los miembros de la organización, a través de ella se facilita que toda la información acerca del proceso llegue al personal con el propósito de promover la integración entre los miembros, facilitar la integración entre las relaciones personales e institucionales y formar espacios de participación y opinión. Acerca de esto los directivos aseveran que en la Institución existen planes y estrategias de comunicación: para públicos internos (pláticas con el personal, programas, manta/compromiso, boletín institucional, folletos, separadores, link en página web) y para públicos externos (medios de comunicación, desplegados); políticas de información, metas y objetivos, motivación, mejora continua, concientización de la nueva cultura y campañas de publicidad así como flujos de mensajes, donde existe un responsable del proceso, quien discute problemas relacionados con los procedimientos departamentales,

necesidades y sugerencias para mejora de procesos, y que, a través de ellos se debe comunicar los objetivos del ISO y la importancia de la certificación.

*“Si, así está estipulado.....la idea es hacer lo que marca el ISO.....es trabajo de todos..... espacios en diferentes medios acerca del logro de la certificación, es parte del Plan Institucional”*

## Retroalimentación

Para implementar eficientemente el sistema de calidad, los directivos estiman pertinente que debe existir una retroalimentación entre ellos y los demás miembros de la organización, que les permita tener elementos concretos para tomar decisiones, para detectar oportunidades de mejora, necesidades de recursos materiales o de mayor información. Además comentan que existe una retroalimentación constante entre directivos y personal de apoyo de los departamentos, así como reuniones periódicas y de seguimiento en donde participan todos los responsables y se toman acciones y decisiones. También llevan una minuta con agenda.

*“Juntas periódicas con los responsables de cada proceso.....lo más complicado es obtener el compromiso de las personas..... “*

Con respecto a los problemas presentados durante la implementación del sistema de calidad existen dos versiones pues mientras el directivo de mayor jerarquía y la persona encargada de la implementación del ISO opinan que la comunicación que se proporcionó al personal fue suficiente, a través de un curso de concientización, un examen y estrategias de comunicación, otros directivos opinan que el personal externó molestia porque no se les informó oportunamente del proceso y dijeron no estar enterados de nada.

*“ Hay que preguntarles a ellos..... si se obtuvo la certificación, al menos se dio en lo requerido..... la mayoría están molestos con el proceso, no se les informó oportunamente, no sabían nada”.*

## Sistema de Calidad Total

La Calidad Total es una forma de administrar una organización aplicando determinados principios y métodos que privilegian la búsqueda y obtención de máxima calidad, esta nueva vertiente está orientada hacia los aspectos humanos y a la mejora de los procesos de dirección de las organizaciones. Es donde debe entenderse que la calidad debe extenderse en toda la organización, labor de los procesos comunicacionales.

Durante la implementación del sistema de calidad en la Institución, los directivos mencionan que en el aspecto de comunicación, los jefes llevan la información a sus departamentos, existe un responsable de la comunicación y un responsable de los documentos.

*“La idea es que haya responsables de los procesos que tengan retroalimentación con los demás”.*

En lo que respecta a la implantación del sistema en sí, dicen llevar a cabo diversas acciones como: capacitación, análisis de fortalezas y debilidades, el Director nombra a un auditor líder, se llevan a cabo auditorías internas y se realizan las acciones correctivas.

## Evaluación y Control

Con respecto a la evaluación y control, refieren el establecimiento de un plan del ISO, auditorías, recomendaciones, juntas semanales, seguimiento y monitoreo de procedimientos e indicadores.

En la factibilidad del proceso, la observación de los directivos es que el personal prefiere una comunicación personal con el Director, existe un ambiente de confianza en la organización, se delega la toma de decisiones a los jefes de departamento ya que ellos son los operativos de los procesos, hay un responsable del ISO designado por el Director, los jefes y directivos se encargan de supervisar.

La implementación de los sistemas de administración de calidad se encuentran plasmados dentro del plan de desarrollo institucional tanto de la Universidad como de la Facultad. Los resultados esperados de la implementación del ISO son una mejor atención a alumnos, mejor calidad del proceso enseñanza-aprendizaje y una mejor imagen institucional; los problemas que se detectan son: falta de interés de los involucrados, algunos no reciben entrenamiento, no asisten a las juntas todos los responsables de los departamentos y existe falta de liderazgo.

### Conclusión preliminar

Esta investigación tiene como propósito fundamental el integrar la gestión de la comunicación organizacional como parte de los sistemas de administración de calidad en Instituciones Universitarias, en particular como caso ejemplar la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Nuevo León; dado que la profesionalización de ésta que es la comunicación, debería ser un elemento en beneficio a este tipo de proceso.

Para ello se necesita determinar el rol de la comunicación en el direccionamiento adecuado a un sistema administrativo de calidad; como ya lo hemos comentado, el papel de la comunicación dentro de una organización; esto tiene que ver con los modelos, con el proceso como tal dado que sin ésta no existiría un rumbo definido, y peor aún, objetivos compartidos; la comunicación desempeña funciones básicas para llevar a cabo el proceso administrativo, que consiste en: planeación, integración, dirección y control.

Esto se vuelve un asunto insoslayable ya que los resultados indican que existe un total desconocimiento sobre información de las políticas de comunicación con relación al ISO y más aún con el Plan de Desarrollo Institucional dado que no hay una coherencia de acción con los objetivos y metas establecidos por la Institución.

Y aunque la comunicación está incluida dentro de la información, el objetivo de la planeación de comunicación en la Institución fue solo informar y no

comunicar; aún así, la gran mayoría de los involucrados en el proceso no obtuvieron la información que los hiciera partícipes en él.

Es por ello primordial la función de la comunicación dentro del proceso administrativo para el adecuado conocimiento y funcionamiento del ISO.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Downs, Cal W. (1988). *Communication Audits*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company
- Galindo Cáceres, Jesús (1998) *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*. Consejo Nacional para las Culturas y las Artes. México. 523 p.
- Golhaber, G. (2003). *Comunicación Organizacional*. México. Diana.
- Hamilton, Seymour. (1987). *A Communication Audit Handbook. Helping Organizations .communicate*. London. Longman Inc.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., (2006) *Metodología de la Investigación*. México. Mc. Graw Hill.
- Marín, L. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Madrid. Mc. Graw Hill Iberoamericana.
- Shein, Edgar. (1995). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una visión dinámica*. Cuba. Editorial MES.