



**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EN INSTITUCIONES  
DE EDUCACIÓN SUPERIOR - LAGIES**

Comunicación Interna para el logro de los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad  
del Laboratorio de Química y Microbiología de la Facultad Regional Villa María de la  
Universidad Tecnológica Nacional

**TESIS**

Autores: Debernardi, Adriana Alejandra – Pegoraro, Lidia Edith

Director: Mg. Costamagna, Marcelo Alejandro Jesús

Mayo de 2023

## Agradecimiento

Agradecemos a la Universidad Tecnológica Nacional, regionales Concordia y Villa María y a la Asociación del Personal de la Universidad Tecnológica Nacional, por las oportunidades brindadas que permitieron crecer en conocimientos, y nos motivaron a desarrollarnos como personas y profesionales, cerrando este ciclo con la culminación en este trabajo de investigación.

Agradecemos a nuestro Dir. de Tesis, Mg. Marcelo Costamagna y a los compañeros de trabajo por la colaboración para lograr el desarrollo de la presente tesis.

Agradecemos a nuestras familias por el apoyo y acompañamiento incondicional en este proceso.

## Resumen

Este documento presenta una investigación sobre la eficacia del proceso de comunicación interna en el Laboratorio de Química y Microbiología (LQM) de la Facultad Regional Villa María (FRVM) de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN). El objetivo de la investigación es analizar la eficacia del proceso de comunicación interna (CI) para el logro de los objetivos planteados por la dirección en el periodo 2021-2022 en el marco de la Norma Internacional (NI) ISO 9001:2015. La investigación se llevó a cabo mediante encuestas y un relevamiento de documentos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y la observación directa de medios como páginas *web*, *WhatsApp*, correos electrónicos, etc. La muestra es no probabilística y se ha analizado el Alfa de Cronbach para medir la fiabilidad del cuestionario en escala de Likert. Los resultados muestran una tasa de satisfacción positiva del 52,6% para la comunicación interna, con un 48,7% para la comunicación descendente, un 73,8% para la comunicación ascendente y un 66,7% para la comunicación horizontal. El estudio también analiza la satisfacción con el conocimiento y la gestión de los objetivos de calidad del laboratorio, con resultados positivos tanto para el organigrama del laboratorio como para las partes interesadas. Sin embargo, se observa una diferencia significativa en la percepción de ambos grupos en cuanto a la valoración de la CI sobre el SGC. El informe concluye que, aunque todas las partes involucradas en el SGC están satisfechas con el proceso de comunicación, existen brechas en la implementación de los estándares ISO 9001:2015, especialmente en términos de comunicación y planificación para lograr los objetivos. Se recomienda mejorar la comunicación e involucrar a todas las partes interesadas en el proceso de planificación para mejorar el SGC. El trabajo destaca la importancia de una comunicación interna efectiva dentro de una organización, especialmente en el contexto de un sistema de gestión de calidad. Se recomienda la implementación de un plan de comunicación, la capacitación en el estándar ISO 9001:2015 y el uso de tecnología como un grupo de *WhatsApp* para una mejor comunicación.

Palabras Clave:

Comunicación, Comunicación interna, Objetivos, Sistema de Gestión de calidad,  
Universidad

## Contenido

Resumen .....	2
Contenido .....	3
Figuras .....	5
Gráficos .....	5
Tablas .....	5
Introducción .....	6
Desarrollo .....	7
Capítulo I.....	7
Objeto de estudio.....	7
Objetivos .....	12
Objetivo General.....	12
Capítulo II .....	13
Antecedentes .....	13
Capítulo III.....	18
Marco Teórico .....	18
Comunicación Organizacional.....	20
Comunicación Interna.....	21
Satisfacción con la comunicación interna.....	23
Capítulo IV.....	34
Metodología .....	34
Capítulo V .....	38
Análisis de Datos y Resultados .....	38
Análisis de la Satisfacción en la CI .....	38
Análisis de la Satisfacción en la CI en las preguntas sobre el SGC .....	43
Análisis de documentos del SGC .....	46
Capítulo VI.....	54
Conclusiones .....	54

Recomendaciones.....	59
Referencias Bibliográficas .....	61
Anexo I.....	65
Cuestionario Encuesta sobre la Satisfacción en la CI .....	65
Anexo II .....	1
RS 040 Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad del LQM.....	1

## Figuras

Figura 1 Organigrama de SGC.....	8
Figura 2 Organigrama del LQM - FRVM – UTN.....	9
Figura 3 Patrones personales de referencia. ....	20

## Gráficos

Gráfico 1 Satisfacción en la CI. ....	38
Gráfico 2 Satisfacción en la CI Descendente. ....	39
Gráfico 3 Satisfacción en la CI Ascendente. ....	39
Gráfico 4 Satisfacción en la CI - Partes Interesadas. ....	40
Gráfico 5 Satisfacción en la CI Descendente - Partes Interesadas. ....	40
Gráfico 6 Satisfacción en la CI Ascendente - Partes Interesadas. ....	41
Gráfico 7 Satisfacción en la CI - Organigrama del Laboratorio ....	41
Gráfico 8 Satisfacción en la CI Descendente - Organigrama Laboratorio. ....	42
Gráfico 9 Satisfacción en la CI Ascendente - Organigrama del Laboratorio.....	42
Gráfico 10 Satisfacción en la CI Horizontal - Organigrama del Laboratorio. ....	43
Gráfico 11 Satisfacción en la CI respecto del SGC.....	44
Gráfico 12 Satisfacción en la CI respecto del SGC - Partes Interesadas.....	44
Gráfico 13 Satisfacción en la CI respecto del SGC - Organigrama del Laboratorio.....	45

## Tablas

<b>Tabla 1</b> Valoración de la CI respecto del SGC de las Partes Interesadas y el Organigrama del Laboratorio.....	45
<b>Tabla 2</b> Objetivos e Indicadores del SGA, período 2021 - 2022.....	47

## **Introducción**

La presente investigación se centró en la eficacia del proceso de CI, en el LQM de la FRVM - UTN, un aspecto propio de toda institución, pero que raramente es percibido como un elemento posible de análisis y menos aún de intervención para la mejora de toda la actividad y el logro de los objetivos dentro del SGC.

A partir de la década del 90 del siglo pasado, fue tomando fuerza una nueva concepción de la comunicación en la que se deja de concebir como una función secundaria de apoyo logístico y pasa a ser considerada como una parte más en la gestión empresarial y organizacional; es decir, como un elemento estratégico que contribuye decididamente al logro de sus objetivos. Asimismo, en este nuevo enfoque, la comunicación se planifica y diseña a partir de integrar los esfuerzos comunicacionales que de otra manera se encontrarían dispersos e inconexos.

Con la incorporación de las nuevas tecnologías, los procesos comunicativos se han vuelto sistémicos dentro de las instituciones; siendo los encargados de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información tanto al interior como al medio exterior, de la organización y su gestión estratégica se vuelve fundamental para la competitividad de la misma. Teniendo en cuenta estas nuevas tecnologías, la comunicación, como todo proceso dentro del SGC debe ser mensurable.

Este trabajo presenta la siguiente estructura, inicialmente se proveen los antecedentes, el sustento teórico necesario para contextualizar la importancia de la CI y su rol dentro del SGC para el logro de los objetivos. Luego se describe en la sección de metodología el proceso seguido para el relevamiento del estado y la satisfacción sobre el tema, finalmente se obtienen los resultados y se plasman las conclusiones de la investigación.

## **Desarrollo**

### **Capítulo I**

#### **Objeto de estudio**

En el presente trabajo se busca conocer la eficacia del proceso de CI, para el logro de los objetivos planteados por la dirección del LQM de la FRVM - UTN, en el periodo 2021-2022; considerando la NI ISO 9001:2015, y el SGC.

Para las universidades de gestión pública en Argentina, los sistemas de evaluación contemplados en la Ley 24.521/1995 de Educación Superior tienen en cuenta la CI en el proceso de gestión, como un medio de favorecer la mejora continua de los procesos relacionados a las funciones institucionales sustantivas (CONEAU, 1997). Teniendo en cuenta que el LQM es un laboratorio de servicios perteneciente a una de estas instituciones, se observa que no es alcanzada por dicha normativa en el proceso de evaluación, pero forma parte, conjuntamente con la Secretaría de Extensión Universitaria y la oficina de Títulos, de la Secretaría Académica; de las tres áreas Certificadas por la NI, de la FRVM.

El LQM brinda asesoramiento y servicio de análisis fisicoquímicos y microbiológicos en muestras de agua y efluentes, provenientes de establecimientos industriales, cooperativas de servicios, municipalidades y población en general de la región y, además, realiza análisis en alimentos según la demanda.

Sus actividades comenzaron en marzo de 1992, integrando la red de laboratorios habilitados por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) a nivel nacional; a nivel provincial y regional desde 2001 forma parte de la red de laboratorios de Centro de Excelencia en Productos y Procesos Córdoba (CEPROCOR). También está inscripto en el Registro Oficial de Laboratorios Ambientales de la provincia de Córdoba (ROLA) y como Generador de Residuos Peligrosos en el Ministerio de Agua y Ambiente de la misma provincia.

En la estructura de la facultad y en forma ascendente, el laboratorio depende de la Oficina de Gestión de Servicios (OGS), de la Secretaría de Extensión Universitaria (SEU) y del Decano, como muestra la figura 1. La OGS es el vínculo con las demás áreas que influyen



directamente en las actividades del LQM, como Recursos Humanos, Infraestructura, Administración y por sobre todo con las autoridades, que definen el plan estratégico de la FRVM y también es el nexo con los clientes externos. El secretario de Extensión Universitaria es el responsable del SGC de la facultad y además cuenta con un asesor externo, que realiza las auditorías anuales de todas las áreas certificadas, participa de la reunión por la dirección al final de cada periodo y de la auditoría externa del ente certificador.

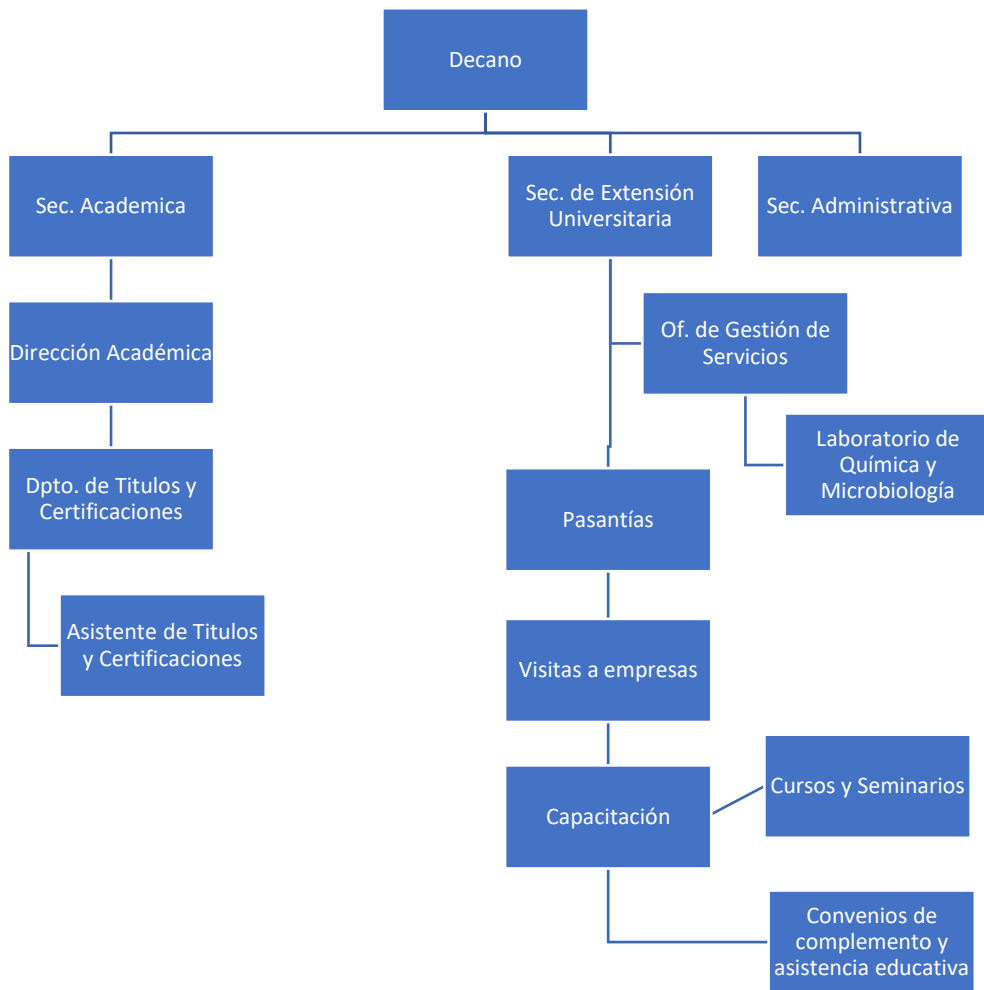


Figura 1 Organigrama de SGC.

Fuente: Manual de Calidad Rev.15 - FRVM – UTN.

En la Figura 2, se muestra el organigrama correspondiente al LQM de la FRVM.



Figura 2 Organigrama del LQM - FRVM – UTN.

Fuente: Manual de Procedimientos PE3-05 Personal del LQM - Rev.5.

Es una premisa de la NI que la información acerca de la visión, la misión, los objetivos y las políticas en materia de calidad se difundan por todos los niveles jerárquicos, departamentos y oficinas, puesto que la adecuada gestión de la comunicación interna favorece el logro de la implementación de la Gestión de Calidad y la satisfacción de los clientes tanto externos como internos.

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, las responsabilidades, los procedimientos y los procesos, además de la información de la organización de manera práctica, coordinada y que asegure la satisfacción del cliente. Sobre dicha base el sistema de gestión de calidad en la comunicación está diseñado para proporcionar el apoyo y el mecanismo necesario para

la conducción eficaz de las actividades relacionadas con la calidad en la comunicación. (Camisón *et al*, 2006).

Con esto se desea saber si la estructura, en nuestro caso de estudio, no se ve interrumpida y si permite completar la configuración operacional en la CI, como así también su impacto en la gestión de los objetivos.

También el estado nacional se ha ocupado de este tema, por medio de la Ley 24.127/1992, implementando el Premio Nacional a la Calidad en el sector privado y en la administración pública, que tiene como objetivo la promoción, el desarrollo y la difusión de las iniciativas destinadas al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y servicios, a fin de apoyar el fortalecimiento institucional, así como la efectividad de las organizaciones en la implementación de sus políticas públicas. Proponiendo una herramienta que, de manera ordenada y sistematizada, provee a los organismos públicos lineamientos político-administrativos orientadores para planificar y evaluar una gestión integral que contemple tanto aspectos del funcionamiento interno como del vínculo con la sociedad.

El modelo de la calidad estatal tiene una estructura matricial, es decir que integra y cruza información en ejes horizontales y verticales para elaborar un mapeo global de todos los aspectos referidos a la Calidad Estatal en cada capítulo, especificando la forma en que se evaluará la comunicación de cada ítem.

La comunicación es un medio de alinear a las personas con los objetivos de la organización enfocándolas hacia las prioridades de desarrollar la comprensión del papel que cada uno debe jugar en la mejora de la calidad y de comprometer en hacer correctamente las cosas. (Camisón *et al*, 2006, p.306).

“Hasta hace unos años la comunicación en el interior de las organizaciones estaba marcada por flujos unidireccionales, descendentes y orientados casi por completo a que los públicos internos contaran con toda la información necesaria para realizar su trabajo de la mejor forma posible. Era información más que comunicación. Pero ahora, en tiempos de cambio constante, esto ya no es suficiente para que las empresas se adapten en mercados en constante movimiento.

Si antes nos encontrábamos con organizaciones verticales, jerárquicas y funcionales; hoy debemos entender la empresa como una red de personas que reemplaza jerarquías por objetivos comunes, y donde prima el intercambio de conocimientos y el sentido de colaboración entre todos los integrantes de la compañía.

Estamos ante un cambio de paradigma. Las personas dejan de ser “recursos” en una organización, para convertirse en la organización. Ellas y sus relaciones forman en conjunto una red dinámica de conversaciones, las que la definen, le otorgan una identidad y personalidad que la diferencia del resto de organizaciones.” (Bravo, 2007).

Buscar la excelencia de la comunicación dentro de la institución, debe ser la meta, incluyéndola en el SGC para establecer acciones que tiendan a disminuir la incertidumbre sobre la información que circula dentro y fuera de la misma, propiciando flujos directos con todos y cada uno de los actores; creando entre los colaboradores un ambiente de confianza y seguridad laboral.

La información no puede ser compartida eficazmente, si la información disponible no es comunicada en el tiempo preciso y del modo apropiado. Como consecuencia, gran parte del esfuerzo se debe poner en la tarea de mejorar los procesos de comunicación.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la eficacia del proceso de comunicación interna, para el logro de los objetivos planteados para el periodo 2021-2022, por la dirección del LQM de la FRVM - UTN.

### **Objetivos Específicos**

- ❖ Estudiar el grado de satisfacción sobre el proceso de comunicación interna, ascendente, descendente y horizontal, de las distintas partes involucradas en el SGC.
- ❖ Indagar acerca del estado documental y de las herramientas informáticas, utilizados para la comunicación interna, que influyen en la gestión de los objetivos del SGC.

## Capítulo II

### Antecedentes

De los trabajos elegidos como antecedentes se desprende la importancia que se da, cada vez con mayor relevancia, a la CI como aporte estratégico a la gestión de los objetivos organizacionales, tanto a nivel internacional, latinoamericano y nacional; como así también a las herramientas actuales, recomendadas por los autores, para lograr un desempeño sustentable de la CI.

Un estudio realizado en el año 2017 por los investigadores españoles Peña Acuña, Beatriz; Caldevilla Domínguez, David; Batalla Navarro, Pablo; da cuenta de la relevancia dada a la CI por tres empresas fabricantes de productos de primeras marcas, cuyas ventas impactan en el mercado mundial. En el ensayo definen los canales e instrumentos de comunicación horizontal, transversal, descendente y ascendente empleados en cada una de las corporaciones, evaluando su efectividad. Afirman que se trata de un elemento clave que sustenta y articula el resto de las estrategias de comunicación de la compañía, cohesionando su estructura interna y ayudando a objetivos concretos. Por extensión, bajo una correcta comunicación interna subyace el éxito empresarial, gracias a un efecto directo en la cuenta de resultados, tal y como explica Álvarez (2007), quien señala que esta labor “mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación”.

El trabajo se detiene en el estudio de las estrategias de comunicación interna que dan a conocer públicamente las empresas Nestlé, *LG Electronics* y *General Motors* a través de plataformas como páginas *web*, *blogs* y foros; los autores concluyen que las tres multinacionales analizadas llevan a cabo un exhaustivo trabajo de CI para promocionar sus valores internos, el protagonismo de las personas que las integran y el trabajo en equipo. El objetivo es convertir la comunicación interna en un instrumento que proyecte sus resultados fundamentalmente en la comunicación externa y en la imagen de marca. Persiguen un trabajo inteligente desarrollando pocos instrumentos de comunicación interna pero que resultan eficaces en la transformación cultural de la empresa. Para lograr ese cambio es vital la participación de toda la plantilla, tanto trabajadores como mandos intermedios y directivos, porque su implicación en el proyecto mejora la productividad y la imagen de marca que ellos mismos se encargan de trasladar al exterior. Y es que el elemento humano es la pieza sobre la que pivota el conjunto del entramado de la CI. El

objetivo es hacer que el conjunto de la plantilla se sienta satisfecha y participe del proyecto empresarial, para lo cual debe existir buen ambiente de trabajo, los empleados tienen que sentirse escuchados y que sus reivindicaciones, sugerencias o aportaciones sean trasladadas a la dirección. En definitiva, supone incentivar la ilusión del empleado y que se sienta con más ganas de ir a trabajar.

La doctora Miquel-Segarra en su investigación del año 2019 confirma que los líderes empresariales cada vez prestan más atención a la CI. Sin embargo, dice, para que la CI siga evolucionando es esencial que sea capaz de demostrar su impacto en la cuenta de resultados a través de la medición y evaluación de sus acciones. En su trabajo realizado con 118 responsables de CI en España, analiza los objetivos y canales de comunicación evaluados por los departamentos de CI, los procedimientos de evaluación y las barreras para medir su efectividad. Al igual que lo analizado con anterioridad, los resultados revelan que la evaluación se centra en los empleados y sus reacciones, pero en este caso el principal obstáculo para llevarla a la práctica es la falta de herramientas adecuadas. Además, la evaluación depende en gran medida del tipo de empresa, de la organización del departamento y de que éste cuente con presupuesto propio.

La autora Lelia Zapata de la Universidad Anáhuac, México, en su trabajo “El plan estratégico de comunicación interna, herramienta para alinear al personal” reconoce a la CI como función estratégica para liderar la cultura de cambio, propone como tarea clave el diseño de un plan estratégico de comunicación interna. Para ello, expone las tendencias digitales aplicadas a la comunicación interna, cuya principal novedad es el uso de *chatsbots*. Explica que la comunicación estratégica es clave para toda organización y sugiere a las empresas organizar y articular los mensajes dirigidos a sus audiencias internas desde un plan estratégico de CI. Coincidiendo con los autores europeos anteriormente mencionados, concluye que los colaboradores internos son aliados decisivos para que la empresa avance en sostenibilidad, ya que el proyecto de futuro y la innovación depende de las personas

También dice que la comunicación interna estratégica aporta credibilidad y genera confianza en las audiencias internas respecto a los proyectos puestos en marcha por las empresas y es la herramienta a través de la cual se explican cambios, logros y dificultades. Así lo testifica Dircom (2017) (Asociación de Directivos de Comunicación en España) cuando menciona el estudio realizado por el *European Communication Monitor*

(2016:36-41), el mismo que subraya el valor de la comunicación estratégica en un contexto de cambio, gestión que también es reconocida en su importancia, por parte de empresas latinoamericanas, de acuerdo con las conclusiones del *Latin American Communication Monitor*. Los referidos estudios, el primero en empresas europeas y el segundo, en empresas latinoamericanas, hacen un seguimiento a la profesión y a la gestión de la comunicación estratégica. Ambos incluyen en sus investigaciones preguntas sobre los desafíos contemporáneos y las tendencias que impactan en el ámbito de la comunicación y coinciden en “la importancia de contar con un departamento de comunicación que consiga impulsar una estrategia de comunicación que contribuya decididamente a los objetivos del negocio” [Dircom] (2017:38).

La ingeniera Karina Cedaro, en su tesis para la obtención del grado de Magister en Ingeniería en Calidad nos dice que; en particular, en el ámbito universitario argentino, donde coexisten los más variados canales de comunicación, ya sea formales e informales, verticales y horizontales, así como escritos, orales y electrónicos, se intenta permanentemente encontrar una vía eficiente, pero se carece de estudios realizados con rigor científico que aporten resultados objetivos y demuestren el impacto de los distintos canales sobre las importantes funciones que la comunicación interna debe cumplir (Chiavenatto, 1998; García Mestanza, 1999; Robbins, 1999; Thomas, 2002). En las últimas décadas la comunicación organizacional interna se ha convertido en el eje central de las organizaciones, es así que existen gran variedad de trabajos referidos a esta temática. Existen también numerosas publicaciones que aluden a la Gestión Total de Calidad y en menor grado a la aplicación de la Gestión Total de Calidad en el nivel universitario. Sin embargo, no se conocen en nuestro país investigaciones realizadas sobre la comunicación organizacional interna en un marco de Gestión Total de Calidad en la administración universitaria de gestión pública.

Se toma también, como referencia el trabajo de tesis de Raquel Cardeso Casado por su similitud con este trabajo de investigación; en el estado de la CI en una entidad socio-sanitaria, la autora dice, hace tiempo, esta entidad tuvo un gabinete de comunicación, pero fue disuelto y el resto de departamentos asumieron las funciones que realizaba. Al no existir ningún responsable explícito, no se le dedica tanto tiempo y esfuerzo en mejorar esta situación, que es primordial para el buen funcionamiento de la organización y para que los trabajadores estén orgullosos de su trabajo y el clima laboral que haya en él.



Además, se tomaron de este trabajo herramientas metodológicas como el cuestionario basado en el “*Communication Satisfaction Questionnaire*” (CSQ), desarrollado por Downs y Hazen (1977), siendo una de las técnicas de auditoría de comunicación más destacadas, cuyo uso se repite en las distintas tesis consultadas; igualmente, el Alpha de Cronbach, para conocer la fiabilidad de la escala de medida utilizada, y para la ejecución del cuestionario de comunicación interna se emplea el programa gratuito *Google Docs*, disponible para todas las personas con cuenta de *Gmail*.

La investigación de Álvarez-Nobell y Lesta, (2011), sobre Medición de los aportes de la gestión estratégica de CI a los objetivos de la organización, se la toma como antecedente ya que su finalidad es relacionar la CI con el logro de los objetivos de la organización utilizando distintas herramientas de gestión. Se busca controlar cuánto contribuye el trabajo a los objetivos deseados a través de una serie de pasos esenciales tales como: determinar los estándares (planeamiento); medir lo que se ha hecho (información); comparar lo hecho con los estándares y definir las diferencias, si las hay (evaluación); y corregir las desviaciones aplicando la solución adecuada (*feedback*). En esta línea, el control de gestión es el proceso mediante el cual la dirección de la organización asegura los recursos y el empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos prefijados. Toda herramienta de gestión tiene como finalidad formular y, en lo posible, marcar objetivos para posteriormente medir los resultados obtenidos en la consecución de los mismos.

De los trabajos vistos se pueden destacar algunas buenas prácticas, recomendadas por los autores, para una óptima CI; en el primero, las tres empresas cuentan con departamentos propios de comunicación interna con personal específicamente dedicado al fomento de estas estrategias: publicar boletines, *newsletters*, monográficos, secciones de noticias o revistas de información interna tanto *online* como en formato papel, que ayuda a crear una mejor imagen de empresa; crear un espacio *online* en el que se describen historias cotidianas de los empleados y de lo que ocurre dentro de la empresa con el fin de humanizar su funcionamiento; enviar mensajes de texto a móviles corporativos para comunicar noticias de máxima relevancia, así como establecer un teléfono gratuito de información para empleados; crear una red social interna que permita crear grupos de trabajo y *chatear* con altos directivos o con personas con intereses comunes; desarrollar talleres y cursos de creatividad; buzón de sugerencias y herramientas para recoger la

sensibilidad de toda la plantilla y poder canalizarla de forma ascendente hasta los directivos; asimismo, se pueden impulsar reuniones periódicas con los dirigentes, encuentros entre los responsables de las distintas áreas y con el comité de empresa en un ambiente de confianza mutua; editar documentos corporativos como la memoria anual; promover incentivos en fechas especiales (cumpleaños o conmemoraciones) para mantener satisfechos a los trabajadores; estimular el orgullo por los objetivos alcanzados estableciendo, por ejemplo, un panel en el que queden reflejados los logros personales, que pueden ir acompañados de premios; promover un espacio de trabajo amable, en el que se garantice el respeto a la libertad y creatividad individual, para su mejora se pueden impulsar encuestas de clima laboral; desarrollar evaluaciones para medir y mejorar el desempeño de los profesionales; realizar planes de sucesión con el fin de detectar puestos que puedan quedar vacantes e identificar a empleados con talento que puedan cubrirlos; establecer un manual de bienvenida para que los nuevos miembros se sientan bien acogidos desde el primer momento, con un compañero que actuaría de tutor y guía.

En tanto, la autora mexicana L. Zapata concluye que la digitalización creciente de empresas y las comunicaciones digitales siguen otorgando valor a la comunicación estratégica que se posiciona como determinante para alinear al personal con los objetivos y seguir avanzando en la transformación de la organización. La transformación digital de la empresa no solo es sobre tecnología, sino que abarca además la gestión del talento y la CI. Gestionar la comunicación interna estratégica dentro de la empresa desde un plan estratégico de CI es decisivo para que una organización sea competitiva y se adapte a las nuevas tendencias que marcan las modernas tecnologías y la flamante era de la inteligencia artificial.

## Capítulo III

### Marco Teórico

El marco teórico nos da el sustento necesario para alcanzar los objetivos planteados, consultando como fuentes primarias la bibliografía pertinente y los lineamientos establecidos en las NI, que especifican la forma en que la CI debe llevarse a cabo dentro del SGC.

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), comunicar es, en su primera acepción “hacer a una persona partícipe de lo que se tiene” o “descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo”.

Comunicación proviene del latín *communicatio*, y a su vez del verbo latino *communicare* que significa intercambiar, compartir información, difundir, poner en común; e información del latín *informatio* que significa concepto, explicación de una palabra.

La comunicación es el intercambio de información que se da entre dos o más personas con el objetivo de aportar información y recibirla, en este proceso interviene un emisor y un receptor además del mensaje que se pone de manifiesto; es un tema tan antiguo como el hombre y tan importante como él. Cabe destacar que es un proceso inherente a la relación humana.

Información se denomina al conjunto de datos ya procesados y ordenados para su comprensión, que aporta nuevos conocimientos a un individuo, es decir cambiar el estado del conocimiento de un individuo que influirá en sus acciones o actitudes.

La principal diferencia entre información y comunicación se encuentra en la respuesta del interlocutor (retroalimentación), en la información no se necesita retroalimentación y en la comunicación si se la necesita para poder seguir estableciéndose.

En el proceso de comunicación están presentes cinco elementos fundamentales:

1. Emisor o fuente. Persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario.
2. Transmisor o codificador. Equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal.

3. Canal. Parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximos o distantes.

4. Receptor o decodificador. Equipo situado entre el canal y el destino; decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.

5. Destino. Persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

Dado que el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto, es común que se presenten ciertos ruidos, es decir, perturbaciones indeseables que tienden a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos. Se denomina ruido a cualquier perturbación interna del sistema; la interferencia es cualquier perturbación procedente del ambiente.

Cuando se trata de comunicación humana el concepto comunicación se halla sujeto a ciertas complicaciones adicionales, pues cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, lo cual constituye un patrón individual de referencia que vuelve bastante personal y singular su interpretación de las cosas.

Toda persona tiene su propio sistema conceptual, es decir, su patrón de referencia que actúa como filtro codificador que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información, el cual selecciona y rechaza toda información que no se ajusta al sistema o pueda amenazarlo. Aquello que dos personas se comunican entre sí está determinado por la percepción que cada una tiene de sí misma y de la otra persona en la situación, debido a que sus sistemas cognitivos y su motivación son diferentes en aquel momento. La idea o mensaje comunicado se halla estrechamente ligado a las percepciones y motivaciones del emisor y del destinatario en el contexto ambiental en que se hallan.

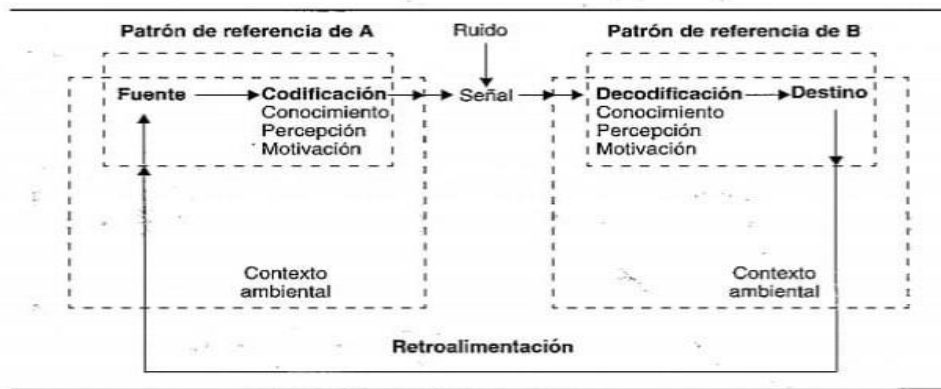


Figura 3 Patrones personales de referencia.

Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, 2000, p91.

### Comunicación Organizacional

Podemos partir de una definición genérica de la comunicación, como la que recoge Justicia, y que sintetiza como "un proceso de transmisión y percepción de mensajes entre emisor/es y receptor/es a través de canales determinados y con un código establecido". Este autor amplía esta definición y la adecua a la comunicación empresarial u organizacional para asegurar que tiene como finalidad conseguir la asunción de sus mensajes -acordes y ligados a la política, estrategia y tácticas de la empresa- y su puesta en práctica de forma sistemática y ordenada". (Justicia, A. "Comunicación interna y competitividad", p. 101).

La comunicación organizacional puede entenderse como "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos" (Fernández Collado, C., 1997).

Teniendo en cuenta a, E. Schein, M. Rivero Hernandez, M. Marroquín Perez, vistos en la materia Comunicación Institucional, de la carrera Licenciatura en Administración y Gestión en Instituciones de Educación Superior (LAGIES); aportan que la comunicación no es una tarea opcional. Las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico. La comunicación es una necesidad humana. Ya nuestra presencia, disposición o conducta impacta a las otras personas a

través de mensajes implícitos o explícitos, que a su vez provocan diversas conductas transmisoras de otros mensajes. El emisor puede elegir distintas maneras de comunicar, pero lo que no puede es no comunicar.

### **Comunicación Interna**

Es la comunicación que se produce al interior de las organizaciones. Una parte de esta comunicación se refiere a los flujos de información en el día a día de la organización, ya sean formales (a través de documentos, reuniones, comunicados) o informales, necesarios para el funcionamiento de las organizaciones. Se trata de la comunicación que circula normalmente entre los departamentos, creando una interacción entre ellos. Y la otra parte, es la que busca promover o facilitar la relación entre la organización y sus funcionarios. Su objetivo esencial es establecer un diálogo, despertando la confianza de los colaboradores y estimulándolos a que actúen de acuerdo con la misión, visión y valores de la organización, haciendo, de esta forma, que se sientan parte integrante de la misma.

En los años 60 se empieza a hablar de la intervención del receptor en la comunicación indicando que ésta debe ser bidireccional, es decir, de dos vías, donde se deben considerar las necesidades del otro para tratar de construir un diálogo de comprensión mutua. El establecimiento de un diálogo dentro del ámbito empresarial, se genera mediante la retroalimentación objetiva que todo colaborador espera, es la información que reciben los colaboradores de cómo están desempeñando sus tareas y que puede venir de su equipo de trabajo, de la gerencia o en la mayoría de los casos, de sus supervisores directos.

Una vez que la comunicación ya es entendida como un proceso necesario dentro de las empresas para su desarrollo interno, hablamos de comunicación interna *per se*, la cual es “un conjunto de actividades que la organización realiza para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación internos que los mantengan integrados, informados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales” (Andrade, 2005, p.17). Por otro lado, Capriotti (1998) propone un concepto en el que indica que comunicación interna es contar con la organización para lo que la organización está haciendo; aquí se retoma el tema de la bidireccionalidad ya que implica una participación de los colaboradores en las sugerencias e iniciativas comunicativas y relacionales de la organización. Pinillos (1995, citado por March, *et al*, 2009) complementa ésta afirmación, indicando que la comunicación interna trata de contar a la organización lo que se está haciendo e

involucrarla en la obtención de objetivos, lo que se refiere a transmitir y tratar de implantar en su personal la cultura de la empresa, es decir su misión, visión, valores, mensajes, objetivos generales y principales noticias, con el fin de integrar a las personas que conforman la organización y alega que la eficacia de los mensajes no depende tanto de lo que se cuente sino de cómo se cuente y que se debe mantener una coherencia entre lo que se dice y se hace, tanto por parte de la empresa como de los voceros, así como en su frecuencia y en los diferentes canales que se utilicen. Por su parte, Reyes (2012) expone lo que considera como el reto de la comunicación interna: lograr contribuir a las organizaciones a ser más efectivas, para lo que deben mantener un equilibrio sano y dinámico entre su comunicación y colaboradores. Por otro lado, existe una diferencia entre la gestión de CI según el tipo de organización en el que se esté planificando. Si hablamos de organizaciones sin fines de lucro o también llamadas del tercer sector, como instituciones educativas, por ejemplo, la trascendencia de un adecuado desarrollo de CI cobra aún mayor importancia al ser considerada como un instrumento de sensibilización y educación para el desarrollo, así como esencial a la hora de satisfacer y fidelizar a su equipo de trabajo (Lara, 2012). Cuando hablamos de los niveles de la CI nos referimos a la manera en que se presenta la relación entre los distintos miembros internos de la organización vinculando los distintos niveles:

Comunicación descendente es cuando hablamos de una comunicación en la que los directivos desean comunicarse con los niveles intermedios o con los empleados en general. Desde la estructura jerárquica quién emite el mensaje está en la parte superior y la comunicación desciende a los demás.

Comunicación ascendente es cuando los niveles medios o base se comunican con el nivel jerárquico. Por ejemplo, en el caso de la Universidad los docentes o no docentes de la universidad se dirigen a los niveles superiores como rectoría, decanato, secretarios, etc.

Comunicación horizontal es la que se da en el mismo nivel, relación de iguales. En la organización fluye entre trabajadores del mismo nivel jerárquico, aunque no pertenezcan al mismo departamento, por lo que tiene un carácter simétrico. Este tipo de comunicación se produce entre colaboradores, generalmente para coordinar las tareas del día a día e intercambiar información relevante que les permita desempeñar mejor sus funciones. Facilitar la comunicación horizontal permite agilizar los tiempos de transmisión de la

información, evitar errores, la duplicación de tareas y esfuerzos redundantes. Todo esto aporta a generar un entorno más colaborativo, y mejorar el ambiente organizacional.

### **Satisfacción con la comunicación interna**

En la investigación sobre este tema, llevada a cabo por Pinzón Delgado, M.V. refiere los siguientes conceptos vertidos por algunos autores sobre el tema; García (1998) afirma que existe una estrecha relación entre la comunicación interna y la Teoría de las Necesidades de Maslow (1943) ya que las necesidades genéricamente comunicacionales, como sentido de pertenencia, asociación con otros, ser aceptado, sentirse respetado y querido, recibir aprobación, reconocimiento, entre otras de los niveles más altos de la pirámide, son parte de los objetivos de comunicación que pueden plantearse en las estrategias y que al cumplirlos, contribuyen a una construcción o fortalecimiento de la satisfacción laboral. Spector (1997, citado por Leal, Marques, Marques, y Braga-Filho, 2015) entiende a la satisfacción laboral como una variable de actitud que refleja una evaluación global de todos los aspectos del trabajo que cada persona desarrolla, mientras que Hecht (1978, citado por Barresi, 2013) señala que los expertos coinciden en describirla como una respuesta interna (emocional) hacia determinados aspectos de la vida laboral.

Por otro lado, al relacionar la satisfacción laboral con el ámbito de la comunicación interna, Thayer (1968) indica que se refiere a la satisfacción inherente a estar exitosamente comunicado con alguien. Downs y Hazen (1977) definen a la satisfacción con la CI como la sumatoria de la satisfacción de una persona con las distintas relaciones y tipos de comunicación que se dan dentro de una organización. Medina (2011) afirma que la satisfacción con la CI influye positivamente en el desempeño de los colaboradores, no solo porque les proporciona información sobre distintos temas de la empresa para sentirse parte de ella, sino que contribuye a crear un ambiente de interacción agradable en el trabajo. Por su parte, Wioo (1976) y Downs y Hazen (1977) identificaron la naturaleza multidimensional de la satisfacción con la comunicación interna, lo que significa que los colaboradores pueden expresar varios grados de satisfacción en categorías o tipos específicos. Para esto, Downs y Hazen desarrollaron en 1977 el Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación (CSQ, por sus siglas en inglés) con el que buscaban explicar más profundamente cómo funcionaba. El cuestionario, aunque ha



sido probado efectivamente en múltiples contextos, demuestra que cada caso proporciona nuevos y más profundos niveles de comprensión o *insights* inesperados (Barresi, 2013)<sup>2</sup>.

El Dr. Federico Madrid, en su ponencia “Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense”, describe el origen de los primeros escritos sobre el tema de la evaluación de la comunicación organizacional que aparecieron en los Estados Unidos a principios de los años 1950 (Davis, 1953; Nilsen, 1953; Odiorne, 1954). Desde entonces, la producción académica sobre el tema ha experimentado un desarrollo considerable con la investigación realizada en tesis de master, disertaciones doctorales, investigaciones presentadas en convenciones, y la publicación de artículos y libros (Greenbaum, Howard H., Hellweg, Susan A., and Falcione, Raymond L., 1983). El desarrollo más significativo de las auditorías de la comunicación organizacional se dio a principios de los años 70 con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos. El primero conocido como "*ICA Communication Audit*" se inició en 1971, patrocinado por *ICA (Internacional Communication Association)*. Éste incluye las siguientes técnicas de evaluación: un cuestionario con 122 preguntas, entrevistas, análisis de redes, experiencias críticas, y un diario de comunicación. (Goldhaber, 1986). El segundo procedimiento fue desarrollado por Osmo A. Wiio and Martti Helsila en Finlandia en el año de 1974 y se conoce como "*The LTT Audit System*", nombre del Instituto de Investigación de Finlandia que patrocinó la investigación. Una versión corregida del *LTT audit system*, el *OCD (Organizational Communication Development)* fue realizada por Osmo A. Wiio en 1978. Consiste únicamente de un cuestionario que contiene una serie de preguntas cerradas y dos preguntas abiertas. (Greenbaum, Hellweg, and Falcione, 1983). El tercero consta de un cuestionario, que luego fue revisado y ampliado en 1990 por Cal W. Downs y se le dio el nuevo nombre de "*Communication Audit Questionnaire*." La versión en español de este instrumento llamado "Cuestionario de la Auditoría de la Comunicación" fue realizada por Varona (1991). Los factores de la satisfacción con la comunicación que evalúa esta nueva versión son los siguientes: 1) Información sobre la Organización, 2) Información sobre el Trabajo, 3) Clima General de la Comunicación, 4) Comunicación de los Supervisores, 5) Comunicación de los Subalternos, 6) Comunicación entre los Empleados, 7) Evaluación del Trabajo Individual, 8) Medios de Comunicación, 9) Comunicación de la Gerencia, y 10) Comunicación entre los Departamentos. El procedimiento de auditoría desarrollado por Downs (1988) incluye también otras técnicas de evaluación además del cuestionario,

tales como la entrevista y las experiencias de comunicación crítica. A partir de 1974, la mayoría de textos universitarios sobre el tema, en los Estados Unidos empezaron a incluir un capítulo dedicado a la evaluación de las prácticas de comunicación organizacional (Goldhaber, 1974; Daniels and Spiker, 1991). Y a finales de los años ochenta hicieron su aparición los dos primeros libros sobre auditoría de la comunicación organizacional (Hamilton, 1987; y Downs, 1988)”.

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Ward y Street, 2009; Hernández Sampieri et al., 2013; Kellstedt y Whitten, 2013). Hay diversos modos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad. La mayoría oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total, perfecta). Cuanto más se acerque el coeficiente a cero, mayor error habrá en la medición

El procedimiento utilizado para determinar la confiabilidad de la encuesta fue mediante un coeficiente de la medida de congruencia interna denominada “coeficiente alfa Cronbach”, que es una de las más utilizada. La confiabilidad varía de acuerdo con el número de indicadores específicos o ítems que incluya el instrumento de medición. Cuantos más ítems haya, mayor tenderá a ser ésta, lo cual resulta lógico.

Con respecto a la validez de contenido, primero es necesario revisar cómo han medido la variable otros investigadores. Y, con base en dicha revisión, elaborar un universo de ítems o reactivos posibles para medir la variable y sus dimensiones

En cuanto a la objetividad de un instrumento de medición se refiere al grado en que éste es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan. La objetividad se refuerza en los estudios cuantitativos mediante la estandarización en la aplicación del instrumento (mismas instrucciones y condiciones para todos los participantes) y en la evaluación de los resultados, en donde la influencia de las características y las tendencias del investigador se reducen al mínimo posible.

Tomando los conceptos del autor Sampieri (2014), explicamos el uso de la Escala de Likert y el porqué de su organización, en la encuesta realizada dentro de esta investigación.

Los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son: el método de escalamiento de Likert, el diferencial semántico y la escala de Guttman. Las actitudes están relacionadas con el comportamiento que mantenemos en torno a los objetos o conceptos a que hacen referencia. Las actitudes tienen diversas propiedades, entre las que destacan: dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja); estas propiedades forman parte de la medición.

El escalamiento de Likert es el método desarrollado por Rensis Likert en 1932; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. Es indispensable señalar que el número de categorías de respuesta debe ser igual para todas las afirmaciones, siempre respetando el mismo orden o jerarquía de presentación de las opciones para todas las frases. Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa. Y esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta. Si la afirmación es positiva significa que califica favorablemente al objeto de actitud; de este modo, cuanto más de acuerdo con la frase estén los participantes, su actitud será igualmente más favorable.

Si los participantes tienen poca capacidad de discriminar se pueden considerar dos o tres categorías. Por el contrario, si son personas con un nivel educativo elevado y gran capacidad de discriminación, pueden incluirse siete o más categorías. Pero debe recalcarse que el número de categorías de respuesta tiene que ser el mismo para todos los ítems. En ocasiones se elimina la opción o categoría intermedia y neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo, neutral, indeciso...) para comprometer al sujeto o forzarlo a que se pronuncie de manera favorable o desfavorable.

A continuación, se trata de completar el marco teórico que dará consistencia a la investigación con los conceptos contenidos en las NI, ISO 9000:2015, “Sistemas de Gestión de Calidad. Principios y diccionario”, ISO 9001:2015 “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”, ISO 9004:2018-04 “Gestión de la Calidad-Calidad de una

organización -Orientación para lograr el éxito sostenido” y distintos autores que aportan su visión.

ISO es el acrónimo de la *International Organization for Standardization* (Organización Internacional de Estandarización), que se fundó en 1946 con el fin de crear un conjunto común de normas para la manufactura, el comercio y las comunicaciones.

Las normas ISO son un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos entre ellos la comunicación. Las normas ofrecen un lenguaje común de comunicación entre las empresas, la administración, los usuarios y los consumidores. Además de establecer un equilibrio socioeconómico entre los distintos agentes que participan en el juego de las transacciones comerciales y de ser el patrón necesario de confianza entre cliente y proveedor.

La calidad en la comunicación puede garantizarse si se siguen pautas de actuación de forma estructurada y documentada; las organizaciones y las partes interesadas buscan mejorar la comunicación mediante el entendimiento común del vocabulario utilizado, para ello la ISO 9000:2015 comprende los conceptos fundamentales relativos a los principios de gestión de la calidad y tiene por objeto la descripción de los fundamentos del sistema de gestión de la calidad, suministra información y normaliza los términos y definiciones, por lo que va a constituir la base conceptual sobre la que se asientan las normas ISO 9001 e ISO 9004.

Algunas de dichas definiciones que aportan a esta investigación son:

### 2.2.1 Calidad

Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.

La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios incluye no sólo

su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente.

#### 2.2.2 Sistema de gestión de la calidad

Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.

El SGC gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes.

EL SGC posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo.

Un SGC proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios.

#### 2.2.4 Partes interesadas

El concepto de partes interesadas se extiende más allá del enfoque únicamente al cliente. Es importante considerar todas las partes interesadas pertinentes.

Parte del proceso para la comprensión del contexto de la organización es identificar sus partes interesadas. Las partes interesadas pertinentes son aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen. Las organizaciones definen que resultados son necesarios para proporcionar a aquellas partes interesadas pertinentes para reducir dicho riesgo.

Las organizaciones atraen, consiguen y conservan el apoyo de las partes interesadas pertinentes de las que dependen para su éxito.

#### 2.2.5 Apoyo

##### 2.2.5.1 Generalidades

El apoyo de la alta dirección al SGC y el compromiso de las personas permite:

- la provisión de los recursos humanos y otros recursos adecuados;
- el seguimiento de los procesos y resultados;
- la determinación y evaluación de los riesgos y las oportunidades, y
- la implementación de acciones apropiadas.

La adquisición, el despliegue, el mantenimiento, la mejora y la disposición final responsable de los recursos apoyan a la organización en el logro de sus objetivos.

#### 2.2.5.2 Personas

Las personas son recursos esenciales para la organización. El desempeño de la organización depende de cómo se comporten las personas dentro del sistema en el que trabajan.

En una organización, las personas se comprometen y alinean a través del entendimiento común de la política de la calidad y los resultados deseados por la organización.

#### 2.2.5.3 Competencia

Un SGC es más efectivo cuando todos los empleados entienden y aplican las habilidades; formación, educación y experiencia necesarias para desempeñar sus roles y responsabilidades. Es responsabilidad de la alta dirección proporcionar las oportunidades a las personas para desarrollar estas competencias necesarias.

#### 2.2.5.4 Toma de conciencia

La toma de conciencia se logra cuando las personas entienden sus responsabilidades y cómo sus acciones contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

#### 2.2.5.5 Comunicación

La comunicación interna planificada y eficaz (es decir, en toda la organización) y la externa (es decir, con las partes interesadas pertinentes) fomenta el compromiso de las personas y aumenta la comprensión de:

- el contexto de la organización;
- las necesidades y expectativas de los consumidores y otras partes interesadas pertinentes
- el SGC.

### 2.3.3 Compromiso de las personas

#### 2.3.3.1 Declaración

Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor.

#### 2.3.3.2 Base racional

Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles. El reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de la competencia facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

#### 2.3.3.3 Beneficios clave

Algunos beneficios clave potenciales son:

- mejora de la comprensión de los objetivos de la calidad de la organización por parte de las personas de la organización y aumento de la motivación para lograrlos;
- aumento de la participación activa de las personas en las actividades de mejora;
- aumento en el desarrollo, iniciativa y creatividad de las personas;
- aumento de la satisfacción de las personas;
- aumento de la confianza y colaboración en toda la organización;
- aumento de la atención a los valores compartidos y a la cultura en toda la organización.

#### 2.3.3.4 Acciones posibles

Las acciones posibles incluyen:

- comunicarse con las personas para promover la comprensión de la importancia de su contribución individual;
- promover la colaboración en toda la organización;
- facilitar el diálogo abierto y que se compartan los conocimientos y la experiencia;
- empoderar a las personas para determinar las restricciones que afectan al desempeño y para tomar iniciativas sin temor;
- reconocer y agradecer la contribución, el aprendizaje y la mejora de las personas;
- posibilitar la autoevaluación del desempeño frente a los objetivos personales;
- realizar encuestas para evaluar la satisfacción de las personas, comunicar los resultados y tomar las acciones adecuadas.

La calidad tiene que ver con la capacidad de una organización para adaptarse a los requerimientos de sus usuarios, este planteamiento elemental en la actualidad ha generado cambios profundos en los enfoques de gestión de la organización en donde esta ha pasado de centrarse en el producto a hacerlo en el cliente. Otros cambios que han traído los modelos de calidad a la gestión corporativa tienen que ver con que plantean la información como recurso vital de la organización para adaptarse al mercado y establecen

la necesidad de la participación, de contar con el capital humano, sus conocimientos y sus aportes para generar mejoramiento continuo. La comunicación se convierte en un facilitador indispensable de esa gestión de adaptación en donde debe brindarse una estructura para el apropiado flujo de información ascendente del cliente, horizontal entre las áreas. (Aguilera, 2014).

El punto de la norma ISO 9001:2015 que, específicamente considera la gestión de los objetivos es el siguiente;

## 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

6.2.1 La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.

Los objetivos de la calidad deben:

- a) ser coherentes con la política de la calidad;
- b) ser medibles;
- c) tener en cuenta los requisitos aplicables;
- d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;
- e) ser objeto de seguimiento;
- f) comunicarse;
- g) actualizarse, según corresponda;

La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.

6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar

- a) qué se va a hacer;
- b) que recursos se requerirán;
- c) quien será responsable;
- d) cuando se finalizará;
- e) como se evaluarán los resultados.

También dentro del ítem 7, Recursos dice;

## 7.3 Toma de conciencia

La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:



- a) la política de la calidad
- b) los objetivos de la calidad pertinentes
- c) su contribución a la eficacia del SGC, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño
- d) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGC.

#### 7.4 Comunicación

La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGC, que incluyan

- a) qué comunicar;
- b) cuándo comunicar
- c) a quién comunicar:
- d) cómo comunicar.
- e) quién comunica.

Cabe resaltar que cada punto de esta norma pide expresamente que se comunique y se entienda el contenido para su posterior aplicación en la organización.

En tanto la ISO 9004:2018 aporta:

#### Introducción

Este documento proporciona orientación a las organizaciones para lograr el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente, y en constante cambio, con referencia a los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000:2015. Cuando se aplican de manera colectiva, los principios de la gestión de la calidad pueden proporcionar una base unificadora para los valores y las estrategias de una organización.

Mientras la Norma ISO 9001:2015 se centra en proporcionar confianza en los productos y servicios de una organización, este documento se centra en proporcionar confianza en la capacidad de la organización de lograr el éxito sostenido

El enfoque de la alta dirección en la capacidad de la organización de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas pertinentes, proporciona confianza en el logro del éxito sostenido. Este documento trata la mejora sistemática del desempeño global de la organización. Esto incluye la planificación, implementación, análisis, evaluación y mejora de un sistema de gestión eficaz y eficiente.

## 1 Objeto y campo de aplicación

Este documento proporciona directrices para mejorar la capacidad de una organización para lograr el éxito sostenido. Esta orientación es coherente con los principios de la gestión de la calidad dados en la Norma ISO 9000:2015.

Este documento proporciona una herramienta de autoevaluación para revisar la medida en que la organización ha adoptado los conceptos de este documento.

Este documento es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo y actividad.

## Capítulo IV

### Metodología

Para alcanzar los objetivos propuestos, primeramente se llevó a cabo una investigación por medio de encuestas, cuyo análisis de la matriz de datos se logró mediante una distribución de frecuencias; y en segundo término, se realizó un relevamiento de documentos del SGC y la observación directa de medios como páginas *web*, *WhatsApp*, correos electrónicos, etc.; que pueden aportar a la gestión de la CI.

La herramienta que se utilizó para realizar las encuestas, basada en el Cuestionario de Auditoría de Satisfacción en la CI de Downs y Hazen, se agrupa, en el formato utilizado usualmente, en las variables de comunicación interna, descendente, ascendente y específicamente permitieron el relevamiento del estado de la CI horizontal entre el personal del laboratorio. En algunas de las investigaciones consultadas lo hacen desde el conocimiento del clima laboral, el compromiso organizacional y el sentido de pertenencia. Además, se agregaron algunos ítems que dieran pautas del conocimiento de los agentes acerca de objetivos, políticas, misión y visión de la organización y, específicamente, del SGC. Cabe destacar que las preguntas correspondientes a la sección de la comunicación ascendente hacen referencia a la valoración de la CI entre los agentes y su superior inmediato.

“La muestra es no probabilística, también llamada muestra dirigida, pues supone un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Para fines deductivos-cuantitativos, cuando la generalización o extrapolación de resultados hacia la población es una finalidad en sí misma, las muestras dirigidas implican algunas desventajas. La primera es que, al no ser probabilísticas, no es posible calcular con precisión el error estándar, es decir, no podemos determinar con qué nivel de confianza hacemos una estimación. Esto es un inconveniente si consideramos que la estadística inferencial se basa en la teoría de la probabilidad, por lo que las pruebas estadísticas en muestras no probabilísticas tienen un valor limitado a la muestra en sí, mas no pueden generalizarse a la población. La ventaja de una muestra no probabilística —desde la visión cuantitativa— es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas

características especificadas previamente en el planteamiento del problema; como se presenta en esta investigación<sup>22</sup> (Sampieri, 2014).

Se analizó el Alfa de Cronbach para medir la fiabilidad del cuestionario en escala de Likert. Al obtener valores Alpha por encima de lo recomendado, que es 0,70 o 0,80, se considera aceptable la consistencia interna del cuestionario. Como esta cifra está bastante cercana a la unidad, se trata de un instrumento fiable que hace que las mediciones sean estables y consistentes.

Se realizaron veintitrés (23) encuestas, de las cuales doce (12) fueron al personal del Organigrama del Laboratorio, Decano, Secretario de Extensión Universitaria, Jefe Oficina de Gestión y sus secretarías/os, Directora del laboratorio, personal del área y las once (11) restantes a personal de las “Partes Interesadas” de Administración, Secretaría de Infraestructura (Mantenimiento y Servicios Generales), TIC’S y de RRHH.

Se utilizó el formulario de *Google Works pace* como herramienta para la ejecución de las encuestas, este tipo de encuesta auto aplicable, utilizada para analizar el estado de la comunicación interna es útil para abordar temas confidenciales, ya que garantiza el anonimato del encuestado. Al mismo tiempo, tiene un costo económico bajo y las respuestas pueden ser más meditadas al no existir una presión temporal del encuestador. Sin embargo, estos cuestionarios nos dejan sin tener posibilidad de hacer aclaraciones.

La unidad de análisis fue la CI respecto al conocimiento de la gestión de los objetivos del SGC; y se consideraron entre las variables; a las comunicaciones ascendente, descendente y horizontal; cuyos valores/dimensiones, medidas en Escala de Likert de cinco categorías, fueron Muy Satisfecho (5), Satisfecho (4), Indiferente (3), Insatisfecho (2) y Muy Insatisfecho (1).

Se consideró valoración positiva a la suma de las dimensiones Muy Satisfecho y Satisfecho y negativa a la suma de Insatisfecho y Muy Insatisfecho; en cuanto a la respuesta Indiferente, aunque no aporta a ninguna de las anteriores se puede decir que tiene una incidencia hacia lo negativo porque evidencia una falta de interés hacia la gestión.

Una vez elaborado el cuestionario, se envió por correo electrónico, para que fuera contestado en forma anónima. El correo se remitió el 23 de setiembre de 2022, con un

período de un mes para su cumplimentación. Para incrementar las respuestas, los encuestados fueron informados personalmente de la realización de este estudio y de la importancia de su participación para obtener una descripción realista del estado de la CI.

La recepción de datos, su organización y el posterior análisis se realizó con el programa Excel para Drive y Excel para Windows 10.0 (en español).

De los 23 profesionales encuestados en la facultad, rellenaron el cuestionario 13 personas, siendo la tasa de respuesta en promedio del 60 % (56.52 %), por lo que supera en el orden de 20 puntos el porcentaje de respuestas esperadas para este tipo de cuestionarios autoadministrados (del 25 al 40 % de participación), según Guix (2004).

El análisis documental y de observación fue, también, un instrumento de investigación empleado. Se relevaron los documentos del SGC en relación a los objetivos planteados durante el periodo 2021-2022 en el aspecto comunicacional.

El propósito fue conocer en qué medida las comunicaciones son coherentes con los enunciados de las NI en los ítems, 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos, 7.4 de Comunicación y los objetivos planteados por la dirección en el registro RS 040 Objetivos del SGC para el periodo 2021-2022, o, por el contrario, no guardan relación o en su defecto, no se asegura el proceso de comunicación. Combinando la observación y el análisis de documentos se consideraron todos los aspectos comunicativos de la organización en su funcionamiento cotidiano: página web o portal de la facultad, aplicaciones como *Facebook* o *Instagram*, donde las autoridades pueden publicar políticas, misión, visión y objetivos institucionales en general o del laboratorio en particular, *WhatsApp* institucional.

También se consideraron los siguientes Procedimientos y Registros:

- Procedimientos del SGC de la facultad, que involucra las tres áreas certificadas en ISO 9001 y que influyen directamente en la gestión de la CI, como es el caso del PG 01 Gestión de los Documentos, el PG 05 Gestión de los Recursos Humanos, el PG 09 de Auditoría Interna, el PG-10 Gestión de las No conformidades y Acciones Correctivas.
- Procedimientos específicos del laboratorio incluidos en el relevamiento fueron el PE3-01 Generación y Revisión de Procedimientos Específicos, el PE3-05

Personal del LQM, PE3-07 Control de Registros, el PE3-12 de Auditorías Internas del LQM, PE3-16 de Satisfacción del Cliente, PE3-20 Comunicación con el Cliente y otros documentos del LQM.

- Registros correspondientes a dichos procedimientos, tales como, de Reuniones R09-02 , Informes de Auditorías Internas y Externas R09-04, No Conformidades R10-01 y los propios del laboratorio, Datos del cliente RS 003, Registros de Comunicación interna RS 032, Encuesta de Satisfacción del Cliente del LQM RS 033, Evaluación y Calificación de Capacitación y cursos realizados RS 035, Análisis de riesgos, amenazas, fortalezas y oportunidades RS 037, Partes Interesadas RS 038, de Gestión de Riesgos y Oportunidades RS 039, de Objetivos del SGC del LQM RS 040, Encuestas de Satisfacción de Partes Interesadas RS 044, , y la Evaluación de las Encuestas RS 045, de Entrenamiento y Capacitación RS 047, Comunicaciones con el Cliente RS 048.
- *E-mails* y/o *WhatsApp* entre el Laboratorio la Oficina de Gestión, Secretarías de Infraestructura, Extensión Universitaria, Administración, del grupo de Auditorías Externas y en particular con el Asesor de Calidad.
- Colaboraciones del personal del Laboratorio con la organización, reuniones informales, participación en charlas, capacitaciones y congresos.

En definitiva, se busca con todas las herramientas que permitan relevar todos aquellos indicadores de gestión (medios de comunicación), de negocios (conocimiento de los objetivos de la empresa) y de impacto (participación en eventos), en relación al aspecto comunicacional, para la gestión de los objetivos de calidad.

## Capítulo V

### Análisis de Datos y Resultados

La encuesta que se muestra en el Anexo I, se envió a veintitrés (23) agentes, de los cuales respondieron trece (13) en total.

La misma se discriminó entre el Organigrama del Laboratorio, cuyo personal, además de valorar la CI Descendente y Ascendente, lo hizo también con la Horizontal; de doce (12) encuestados contestaron siete (7) o sea el 58 %; y los integrantes de las restantes Partes Interesadas, once (11), la completaron seis (6) personas, el 54 %.

La encuesta consta de treinta y ocho (38) preguntas y está dividida en cuatro secciones, en la primera una breve introducción explicativa, la segunda sección trata sobre la CI Descendente e incluye veintisiete (27) preguntas, la tercera refiere a la CI Ascendente con cinco (5) en las cuales se evaluó la CI entre los agentes y su superior inmediato y, por último, la cuarta sección sobre CI Horizontal con seis (6) preguntas del tema, esta última apuntada solo a personal del laboratorio.

#### Análisis de la Satisfacción en la CI

Del análisis total de las respuestas se obtiene el gráfico N°1, con una valoración positiva de nuestra unidad de análisis del 52.6 % (suma de respuestas Muy satisfecho y Satisfecho) y una negativa del 31.5 % (suma de respuestas Insatisfecho y Muy insatisfecho).

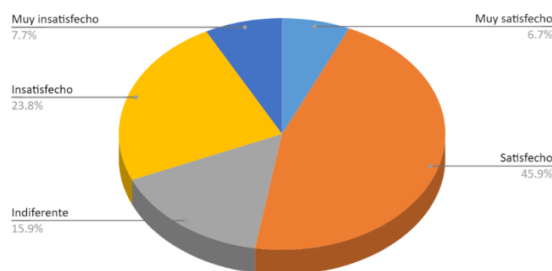


Gráfico 1 Satisfacción en la CI.

Del análisis de respuestas que atañen a las variables Satisfacción en la CI Descendente, que se puede observar en el gráfico N°2, muestra un 48.7 % de réplica favorable contra un 35.3 % desfavorable.

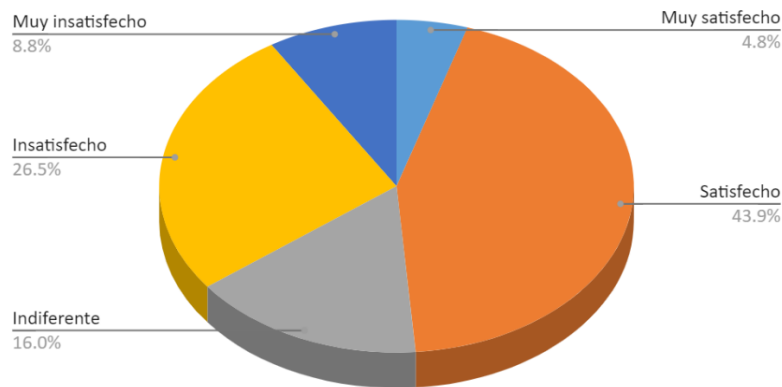


Gráfico 2 Satisfacción en la CI Descendente.

Luego, en el gráfico N°3, el estado de la variable en estudio, Satisfacción en la CI Ascendente, dice que la suma de reacciones afirmativas asciende a 73.8 %, mientras que las negativas totalizan un 10.7 %.

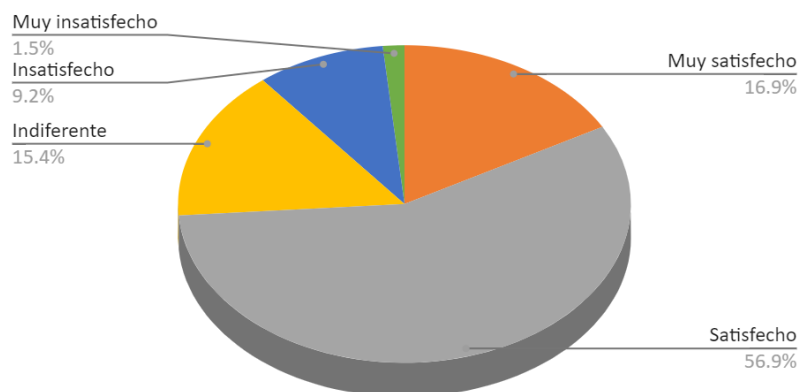
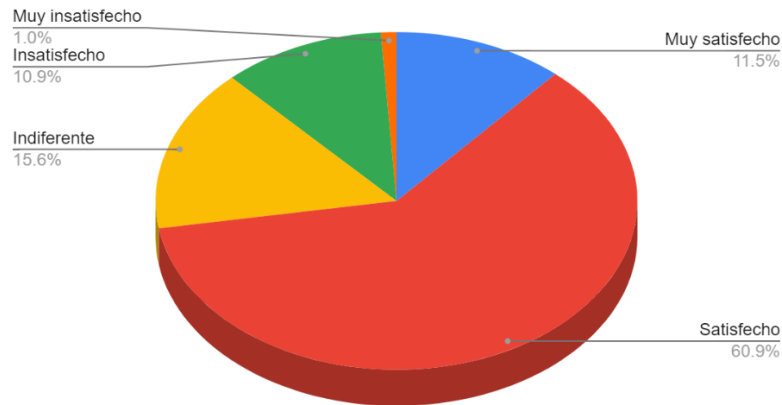


Gráfico 3 Satisfacción en la CI Ascendente.

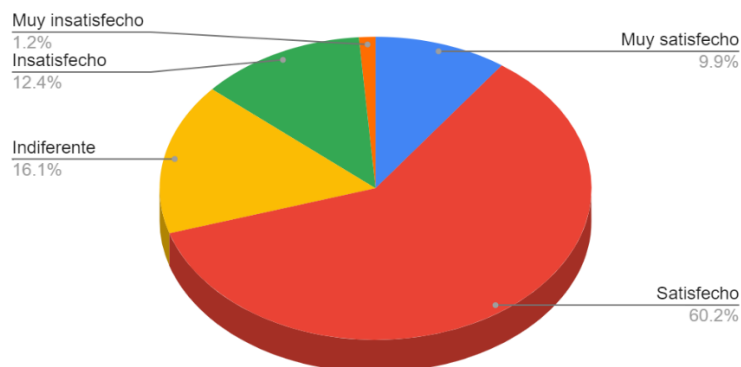


A continuación, en el gráfico N°4 se muestra el análisis de las encuestas a las Partes Interesadas sobre la unidad de análisis CI, cuyos resultados favorables ascienden al 72.4 % y las desfavorables son del 11.9 %.



*Gráfico 4 Satisfacción en la CI - Partes Interesadas.*

A partir del análisis de la variable Satisfacción de la CI Descendente, evaluando particularmente a las Partes Interesadas, se obtuvo el gráfico N°5 que muestra 70.1 % de contestaciones positivas y 11.9 % negativas.



*Gráfico 5 Satisfacción en la CI Descendente - Partes Interesadas.*

Sobre los resultados de la variable CI Ascendente de las Partes Interesadas se muestran en el gráfico N°6, que un 86.7 % de reacciones son positivas y solo un 3.3 % negativas.

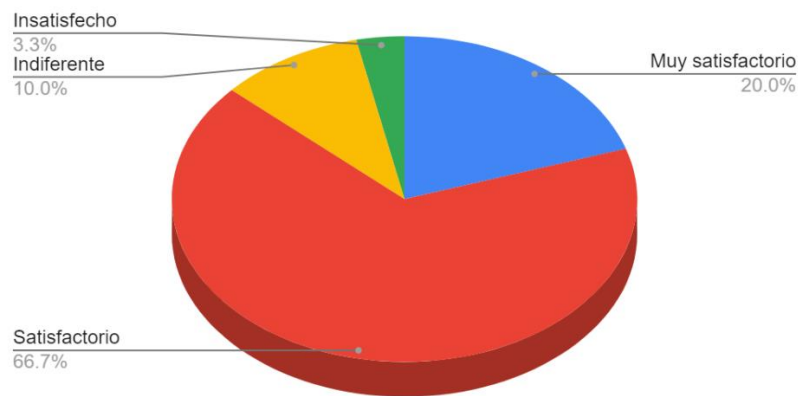


Gráfico 6 Satisfacción en la CI Ascendente - Partes Interesadas.

El resultado obtenido del cuestionario sobre CI, a las personas que conforman el Organigrama del Laboratorio, se observa en el gráfico N°7, dando la suma de las opciones Muy satisfecho y Satisfecho 41.4 % y las de Insatisfecho y Muy insatisfecho el 42.5 %.

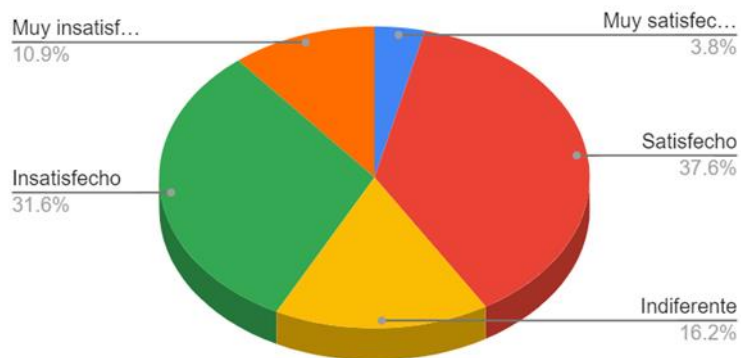
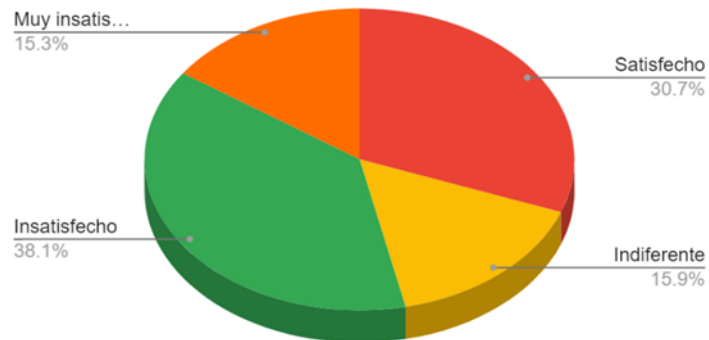


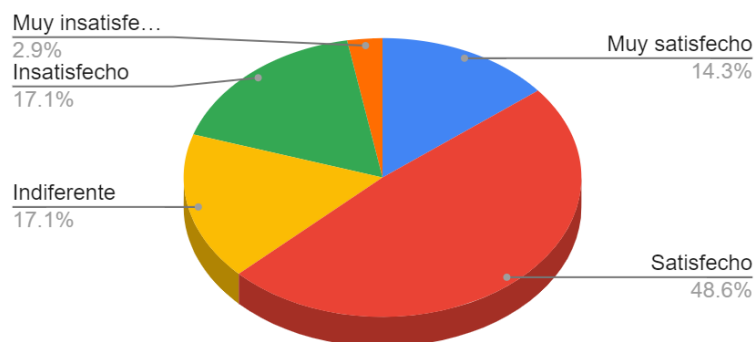
Gráfico 7 Satisfacción en la CI - Organigrama del Laboratorio

También se encontraron los siguientes porcentajes para la variable CI Descendente, del Organigrama del Laboratorio, según el gráfico N°8 se observa que el 30.7 % es positivo y el 53.4 % negativo.



*Gráfico 8 Satisfacción en la CI Descendente - Organigrama Laboratorio.*

En el gráfico N°9 se representan las respuestas obtenidas sobre la CI Ascendente en el Laboratorio, con un 62.9 % de réplicas favorables y un 20.0 % desfavorables. Recordando que la valoración refiere al supervisor inmediato.



*Gráfico 9 Satisfacción en la CI Ascendente - Organigrama del Laboratorio.*

Del análisis de respuestas sobre la CI Horizontal, o sea entre pares, en el área del Laboratorio, que contribuye directamente a la gestión de los objetivos planteados, se obtiene que el 66.7 % de la muestra presentan 66.7 % contestaciones entre Muy satisfecho y Satisfecho y el 19.1% entre Insatisfecho y Muy insatisfecho. Ver gráfico N° 10

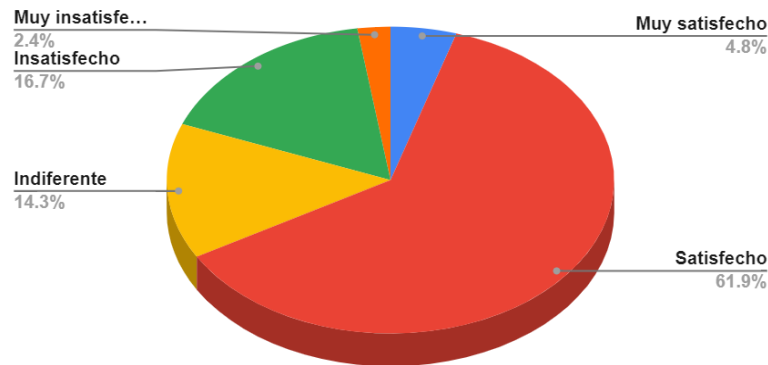


Gráfico 10 Satisfacción en la CI Horizontal - Organigrama del Laboratorio.

### **Análisis de la Satisfacción en la CI en las preguntas sobre el SGC**

La norma ISO 9001:2015, en los ítems ya mencionados, expresa que las políticas, los objetivos y su gestión deben comunicarse y aclara que la organización debe realizarlo en forma documentada. En este sentido, en el formulario se incorporaron seis preguntas específicas para conocer la valoración de la gestión de la CI en el conocimiento del SGC, cuyo análisis del total de respuestas a cada pregunta se encuentra en el gráfico N°11-

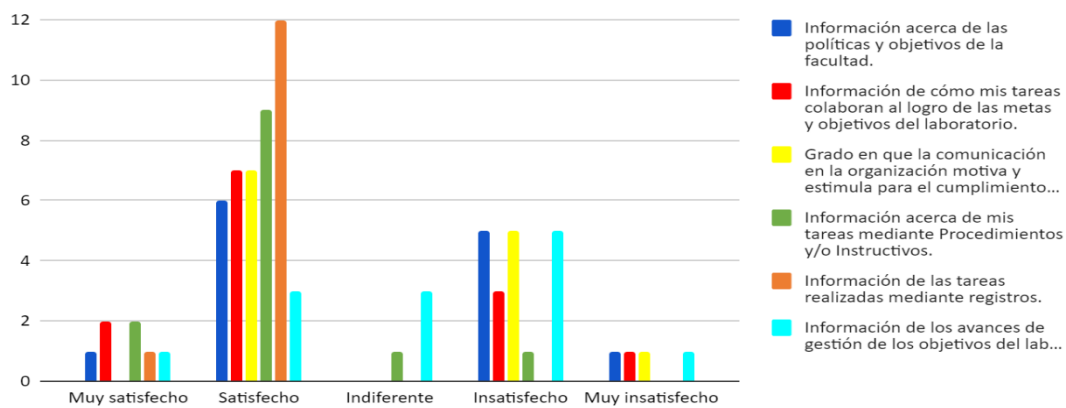


Gráfico 11 Satisfacción en la CI respecto del SGC

A continuación, se muestran los gráficos N°12 y N°13, que corresponden a la representación de las respuestas obtenidas sobre el SGC de la Partes Interesadas y del Laboratorio, respectivamente.

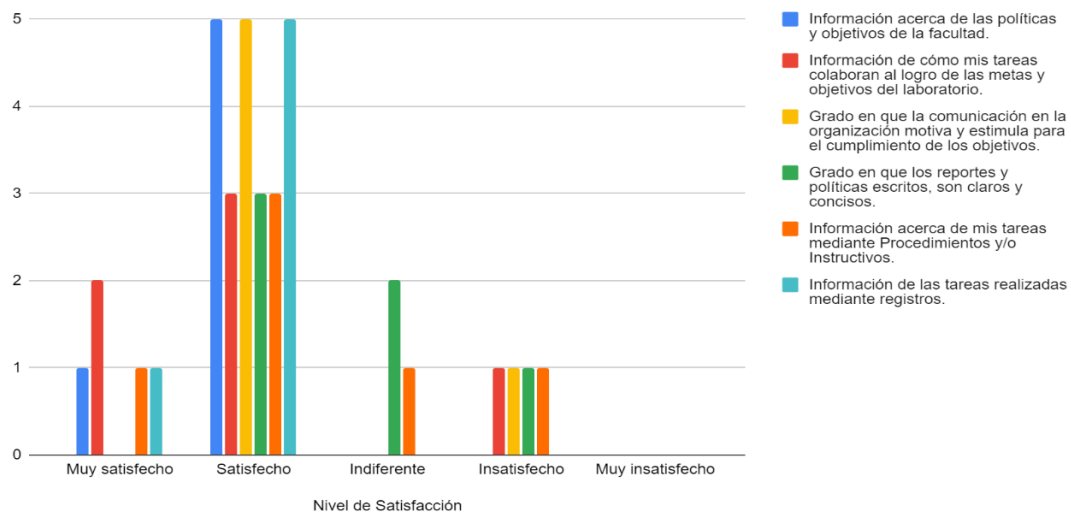


Gráfico 12 Satisfacción en la CI respecto del SGC - Partes Interesadas.

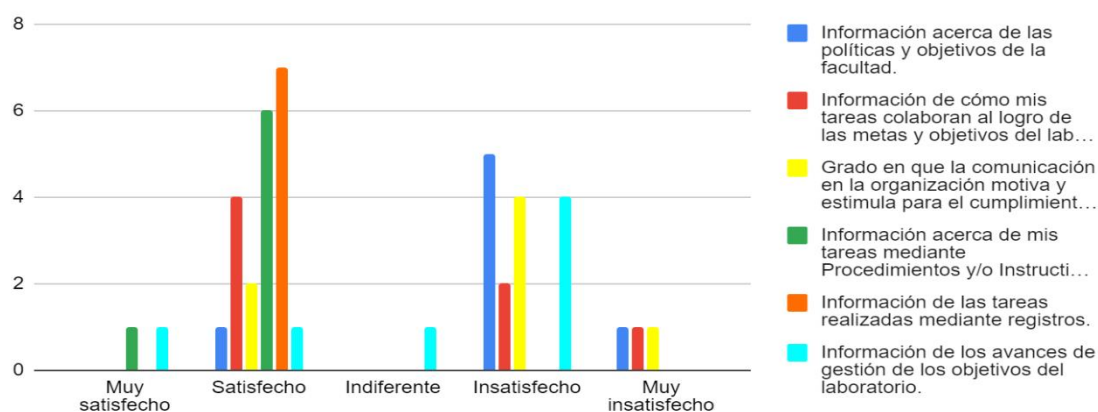


Gráfico 13 Satisfacción en la CI respecto del SGC - Organigrama del Laboratorio.

En la Tabla N°1 se muestran los porcentajes acerca de la valoración de la CI referida específicamente al SGC, dada por el personal de las áreas que conforman las Partes Interesadas y del Organigrama del Laboratorio.

**Tabla 1** Valoración de la CI respecto del SGC de las Partes Interesadas y el Organigrama del Laboratorio

Pregunta	Partes Interesadas		Laboratorio	
	Valoración Positiva	Valoración Negativa	Valoración Positiva	Valoración Negativa
<span style="color: blue;">■</span> Información acerca de las políticas y objetivos de la facultad.	100%	0%	14.29%	85.71%
<span style="color: red;">■</span> Información de cómo mis tareas colaboran al logro de las metas y objetivos del laboratorio.	83.33%	16.66%	57.14%	42.85%
<span style="color: yellow;">■</span> Grado en que la comunicación en la organización motiva y estimula para el cumplimiento de los objetivos.	83.33%	16.66%	28.57%	71.43%
<span style="color: green;">■</span> Información acerca de mis tareas mediante Procedimientos y/o Instructivos.	50.00%	16.66%	100%	0%
<span style="color: orange;">■</span> Información de las tareas realizadas mediante registros.	66.66%	16.66%	100%	0%
<span style="color: cyan;">■</span> Información de los avances de gestión de los objetivos del laboratorio.	100%	0%	28.57%	57.44%

Se aprecia que la percepción de ambos grupos, sobre la CI acerca del SGC, difiere en gran medida. La de las Partes interesadas, en todos los casos supera el 50% en la “valoración positiva”, mientras que las del laboratorio no se comportan de igual manera.

En la primera y la última pregunta, específicas sobre los objetivos de la facultad y del laboratorio, se observa la notable diferencia en cuanto a las valoraciones positivas entre un grupo y otro.

Respecto a “Información de cómo mis tareas colaboran al logro de las metas y objetivos del laboratorio” se observa que la percepción del personal del laboratorio entre positiva y negativa es semejante, 57.14 y 42.85 %, que muestra claramente la apreciación subjetiva de cada agente.

En tanto, en las preguntas respecto a la información de cómo realizar las tareas mediante procedimientos, instructivos y registros el personal del laboratorio tiene un 100 % de “valoración positiva”, mientras que las partes interesadas presenta entre el 50 % y el 66 %, y 16.66 % de valoración negativa, siendo el porcentaje de respuestas “indiferente” entre el 17 % y el 33 %.

Acerca del enunciado “Grado en que la comunicación en la organización motiva y estimula para el cumplimiento de los objetivos” se observa una valoración negativa del personal de laboratorio, 71.43%, coincidiendo con lo relevado en las comunicaciones formales e informales entre los directivos y los agentes, no hallándose contenido relevante y personalizado que se relacione con sus funciones y objetivos, ni que incentive al cumplimiento de las tareas, a un mejor clima laboral y al involucramiento con la organización; mientras que las partes interesadas presenta un valor negativo del 16.66 %.

#### **Análisis de documentos del SGC**

Se procedió a continuación al relevamiento de los documentos que aseguran la trazabilidad de los procesos, para lograr los objetivos planteados dentro del SGC del Laboratorio durante el período 2021-2022; para luego, sumados a las valoraciones de la CI obtenidas de los resultados de las encuestas, poder obtener las conclusiones de la presente investigación.

Comenzamos el mismo por el registro que contiene la redacción de los Objetivos del SGC del LQM RS 040, presentando la información en forma de tabla, en cuyas columnas se detalla: Proceso, Responsable, Objetivo, Indicador, Fórmula de cálculo, Periodicidad, Valor Actual 2021, Meta 2022, columnas de los meses, Evolución Media 2022, Alerta y Comentarios.

En la Tabla N°2, se mencionan los objetivos planteados, con sus correspondientes indicadores, los mismos fueron propuestos a fines de noviembre de 2021 y se gestionaron desde esa fecha hasta noviembre de 2022.

**Tabla 2** *Objetivos e Indicadores del SGA, período 2021 - 2022*

Objetivos	Indicadores
Continuar en la Red de Laboratorios del SENASA como Laboratorio Reconocido (LR0025), cumplimentando con la norma ISO/IEC 17025:2017	- Constancia de pago arancel anual - Inter laboratorios
Continuar trabajando según el Convenio con el CEPROCOR a través de la Oficina de Gestión de Servicios para, 1- Satisfacer la necesidad del cliente mediante ventanilla 2- Asistir a reuniones periódicas 3- Provisión de insumos 4- Participar en programas del CEPROCOR	1- Contabilizar la cantidad de muestras 2- Registro de asistir a reuniones periódicas 3- Registro de Provisión de insumos 4- Registro de Participación en programas del CEPROCOR
Incrementar en un 5% la cantidad de parámetros FCO-QCO a realizar comparados con los análisis realizados en años anteriores.	- Parámetros de FCO-QCO realizados
Incrementar en un 5% la cantidad de parámetros MICROBIOLÓGICOS a realizar comparados con los análisis realizados en años anteriores.	- Parámetros MICROBIOLÓGICOS realizados
Incrementar en un 5% la cantidad de parámetros EFLUENTES a realizar comparados con los análisis realizados en años anteriores.	- Parámetros EFLUENTES realizados
Que el 90% de los clientes contesten la encuesta de Satisfacción del cliente entre Excelente, Muy Bueno y Bueno.	- Satisfacción del cliente

Al concluir el periodo, la Dirección del Laboratorio y la Oficina de Gestión presentan el registro RS 040; y conjuntamente con el Registro de Gestión de Riesgos y Oportunidades



RS 039; conforman la principal evidencia del desempeño del laboratorio, en la Reunión con los altos ejecutivos de la facultad o Reunión por la Dirección, para monitorear el estado de situación, antes de la Auditoría Anual por parte del Organismo de Certificación. En el mismo momento se plantean los del ejercicio siguiente. Se puede apreciar que no existe registro ni evidencia de comunicación al personal, es decir se da una CI ascendente desde los mandos medios a las autoridades, pero no la CI descendente.

El RS 040 es un registro dinámico, pues la dirección mantiene en revisión el avance de los objetivos periódicamente, pero sin realizar la debida comunicación de los avances.

La revisión de correos electrónicos/e-mail entre la Oficina de Gestión y la dirección del laboratorio con el laboratorio; del *WhatsApp* interno Infolab, que incluye la dirección y el personal del laboratorio, el registro de Comunicación interna RS 032, el de Entrenamiento y Capacitación del Personal RS 047, el de Capacitación interna R05-04; no da cuenta de que los objetivos planteados para el periodo 2021-2022 hayan sido comunicados al personal del laboratorio, específicamente; ni a ninguna otra área, salvo las participantes de la Reunión por la Dirección.

Analizando el contenido de cada objetivo particular, se puede ver qué; la gestión del primero la realiza el personal del laboratorio, recibe e-mail de SENASA en los primeros meses del año, con la fecha e importe del arancel anual, se reenvía a la dirección del laboratorio quien realiza el trámite para que el sector de administración realice el pago y le entregue el comprobante de pago.

Durante la segunda mitad del año el laboratorio recibe el correo de la invitación a participar del Interlaboratorio, con las indicaciones de lugar, fecha y horario de retiro de las muestras; nuevamente se reenvía la comunicación a la dirección del laboratorio para organizar el transporte para el retiro, condiciones de envío, entrega de las muestras al laboratorio, en tiempo y forma asignado; el dinero para el pago del mismo por administración contra entrega de la correspondiente factura. Luego del procesamiento de las muestras, la dirección y el personal del laboratorio remite los protocolos con los resultados obtenidos a SENASA; que, en cinco o seis meses enviará por mail al laboratorio, la evaluación y calificación, en este periodo el resultado fue Satisfactorio, alcanzando el objetivo. Al recibir el resultado se reúne al personal y se analiza y atiende cualquier desviación para proceder a un reentrenamiento, si los resultados lo requirieran.

La CI horizontal, en este caso para el procesamiento de las muestras y el aseguramiento de la calidad de los resultados y su posterior análisis, está dada por la disposición de tareas cotidianas y los correspondientes registros, seguimiento y evaluación de cada analista en las distintas técnicas en el de Entrenamiento y Capacitación del personal RS 047; por indicadores de procesos, como patrones por técnicas en Control de Patrones RQ 016 y Valoración de Soluciones RQ 014, Intralaboratorios RS 008 , resultados y/o correcciones de interlaboratorios anteriores, comparación y repetición ante cualquier falta de repetibilidad en el resultado, planilla del Analista RQ 019 o cuaderno del analista.

El segundo objetivo lo realiza en su totalidad la OGS, pues recepta la necesidad de un cliente de realizar análisis de parámetros que no se hacen en el laboratorio y ofrece el servicio de pedir el correspondiente presupuesto y turno, vía e-mail, en el CEPROCOR. Si el cliente acepta las condiciones, confirma el turno por el mismo medio y organiza el pago del mismo en el sector de administración y el envío por comisionista. Esta muestra es ingresada en el libro de actas de la OGS, en este periodo se efectivizó solo una muestra enviada y de las posibles gestiones realizadas no se ha llevado control, solo queda la evidencia en el mail.

En el registro RS 040, a este ítem se la ha designado como indicador “Contabilizar la cantidad de muestras”, no especificando si refiere a muestras gestionadas o solo las enviadas; que “No Aplica” una fórmula de cálculo y que la periodicidad es “Anual”. El registro no evidencia la totalidad de las gestiones realizadas, pues la solicitud del servicio y sus correspondientes trámites no siempre concluyen con el envío de la muestra, eso depende de la aceptación o no del cliente.

La asistencia a reuniones, la provisión de insumos, la participación en programas del CEPROCOR, se realiza por comunicación directa entre la dirección de la OGS y del CEPROCOR.

En el RS 040, el indicador para medir la asistencia a reuniones es el “Registro de Asistir a Reuniones Periódicas” perteneciente a la oficina de gestión, cuya fórmula de cálculo “No Aplica” y la periodicidad para su revisión es “Anual”; realizando el relevamiento de los documentos este registro no existe, por lo tanto, no hay indicador que determine el cumplimiento del objetivo.

En el caso de la necesidad de solicitar algún insumo, ya sea equipos, reactivos, cepas de referencia, etc., personal del laboratorio envía un *e-mail* con las especificaciones del mismo a la OGS para que realice el trámite. Cuando este llega al laboratorio se da ingreso en el registro de Recepción de Materiales – Reactivos – Equipos Calibrables y de Trabajo RS 012, luego se distribuye según el área que corresponda y se ingresa en el correspondiente registro, Existencia de Material de Vidrio RS 010, Inventario de Equipos Calibrables RS 043/1, Ficha Individual de Equipos Calibrables RS 043/2, Inventario de Equipos de Trabajo RS 043/4, Reactivos de Físico – Química RQ 012, Reactivos microbiológicos RM 010, Registro Control de cepas RM 016, identificando como proveedor el CEPROCOR.

En este periodo solo se han recibido cuatro cepas de referencia, cuya nota de pedido tiene fecha de 04 de junio de 2022, no fue registrado su ingreso en el RM 016 pero si en el Actividades Realizadas para el Repique de las Cepas RM 016/1, el día 10 de agosto de 2022.

El indicador de este ítem en el RS 040 es el “Registro de Provisión de Insumos”, correspondiente a la OGS, no se ha encontrado.

Del punto Participar en programas del CEPROCOR, cuyo indicador en el RS 040 es el “Registro de Participación en Programas del CEPROCOR”, perteneciente a la oficina de gestión no fue hallado en el relevamiento documental.

De todos estos ítems correspondientes a la vinculación con el CEPROCOR, en el RS 040, en la columna de “Comentarios” dice, “Se continúa brindando el servicio como Ventanilla CEPROCOR”; quedando sin verificar si este objetivo se logró en todos o algunos de los puntos planteados.

En el periodo 2021-2022 no se ha asistido a reuniones, ni se han organizado jornadas, cursos y capacitaciones y no se encontraron los registros mencionados en los indicadores.

Con respecto a los tres objetivos sobre el incremento de un 5% en la cantidad de parámetros físico-químicos, microbiológicos y efluentes, también se lograron, pero la falta de comunicación al personal del laboratorio interfiere en la planificación para gestionar la compra de insumos, organizar y distribuir los recursos existentes, o realizar

una campaña publicitaria para captar nuevos clientes o un relevamiento para captar las necesidades de los actuales y estudiar la factibilidad de satisfacerlos.

Asimismo, el incremento pudo afrontarse, ya que siempre al realizar el Control de Stock por Técnica RS 031, para realizar la licitación anual, el personal prevé un Consumo de Reactivos, registrado en los RQ 010 y RM 008, mayor al utilizado en el periodo anterior, para atender contingencias o atrasos en las entregas. En el proceso de compras de insumos, el personal administrativo afectado a la tarea, recibe las necesidades con sus correspondientes especificaciones, por mail de la dirección del laboratorio, llama a concurso de precios a los proveedores habituales o recomendados por la dirección del laboratorio, que anualmente realiza una Evaluación de Proveedores R08-03. Este resultado se transmite personal e informalmente, cuando algún proveedor no alcanza la puntuación de Aprobado o se le asigna alguna observación; con dicho listado de insumos, especificaciones y proveedores, realiza el proceso licitatorio, enmarcado en la legislación pública a tal fin. Comunica por *e-mail* a la dirección del laboratorio los proveedores que han resultado seleccionados para proveer los ítems y a medida que se va realizando la entrega de los insumos. Primero, el personal administrativo controla que se cumpla con la licitación y luego lo deriva al laboratorio para que realice el control más exhaustivo de las especificaciones que habían sido requeridas.

Tampoco se vio gran difusión en los medios, ni en las redes para lograr estos objetivos, relevando el *Instagram* de la OGS @uvtvillamaria, el día 20/06/2022 y el 12/08/2022 se realizaron dos publicaciones sobre el servicio que brinda el laboratorio y solo cinco seguidores interactuaron en la publicación; las mismas especifican que se realizan análisis físico – químicos y microbiológicos de agua y efluentes y el teléfono de contacto. Y en la página *web* institucional no se encuentra información relativa al laboratorio y los servicios que brinda.

Si se utiliza el motor de búsqueda de Google, con la consigna “análisis de agua” aparece <http://uvtvillamaria.frvn.utn.edu.ar/> en donde se ofrece el servicio y demás actividades que realiza esta oficina, pero la página se halla desactualizada. Entre los seguidores y seguidos, de la red social *Instagram* de la OGS, no se encuentran ni cooperativas, ni municipalidades, ni industrias que formen parte de los clientes del laboratorio, ni graduados que se desempeñan en las industrias, potenciales clientes; todos los cuales serían fundamentales para el cumplimiento de estos objetivos.

Realizando una búsqueda en las distintas redes sociales de las áreas de la facultad, como las de secretaria de Asuntos Estudiantiles (SAE), secretaria de Extensión Universitaria (SEU), graduados, UTN Villa María, se aprecia que el *Instagram* de graduados tiene un número apreciable de seguidores y seguidos, que se podrían compartir con las distintas áreas.

En cuanto al último objetivo, sobre el análisis de las Encuestas de Satisfacción al Cliente del LQM RS 033 y su Evaluación de Encuestas de Satisfacción al Cliente RS 045, según el PE3-16; fue logrado con un porcentaje de respuestas entre Excelente, Muy Bueno y Bueno del 91 %. Las encuestas se realizaron en dos momentos del ciclo, para hacer un seguimiento del objetivo; las mismas las llevó a cabo personal de la OGS, vía telefónica y el análisis de las mismas realizado por la dirección del laboratorio en el RS 045, pero no hay evidencia ni registro de comunicación de estos resultados al personal del laboratorio.

El área de TIC'S, incluida en las Partes Interesadas, tiene un relieve transversal en la gestión de la CI, tanto dentro de cada oficina como entre ellas mediante el servidor interno; esta tarea resulta fundamental para lograr los objetivos del SGC, principalmente porque el horario de funcionamiento del laboratorio es de 7:30 a 15:00 hs.- Este horario coincide con el de los clientes que son mayoritariamente municipalidades, cooperativas e industrias, a diferencia del resto de las oficinas de la facultad que desempeñan sus funciones por la tarde. También TIC'S tiene a su cargo la central telefónica, elemento vital para la comunicación con clientes y proveedores, el acceso a internet y el manejo de la *web* institucional. Esto afecta las tareas diarias, porque ante un corte de energía eléctrica, todos los medios nombrados deben ser reiniciados por personal de TIC'S, que como se ha dicho no se encuentra en el mismo horario.

Se ha reiterado en diversas oportunidades a las autoridades, particularmente en época de pandemia, en que el laboratorio fue la única área que siguió con sus actividades normales, el pedido de un teléfono móvil institucional para agilizar las comunicaciones por llamadas o *WhatsApp*, que son las vías más utilizadas y ágiles en la actualidad, y así poder solucionar cualquier cuestión inherente al trabajo cotidiano.

Por lo general, todas las comunicaciones tanto con personal del área, como con otras áreas, clientes, proveedores y demás se realizan vía *e-mails* desde la OGS y mediante los celulares particulares de los agentes cuando la urgencia así lo requiera.

Por el relevamiento de documentos del SGC, Planilla de Comunicación interna RS 032, Partes Interesadas RS 038, Entrenamiento y Capacitación RS 047, mails y *WhatsApp* entre las áreas puede inferirse que el personal de las Partes Interesadas no fue involucrado con estos objetivos que le son inherentes.

También se consultó al personal de dichas áreas, Administración, RRHH, Mantenimiento y Servicios Generales si existe documentación o registro en que se hayan comunicado los objetivos del laboratorio y en todos los casos la respuesta fue negativa. Aunque coincidieron en comentar que era innecesario para el desarrollo de sus procesos cotidianos el conocimiento de los mismos.

## Capítulo VI

### Conclusiones

De una estructura de doce personas dentro del SGC de la institución, solo siete respondieron las encuestas en el tiempo estipulado; esto representa el 58 %, a pesar de que se realizó personalmente la invitación; esta situación es preocupante pues evidencia poco compromiso con el sistema de gestión de la calidad o falta de interés en colaborar con la investigación.

Se debe tener en cuenta que, si bien el porcentaje de respuestas es el predecible, se esperaba una mayor participación de las personas.

También denota este desinterés o falta de involucramiento el alto porcentaje de respuestas Indiferentes, que oscila entre el 10 y el 17 % aproximadamente, pero resalta especialmente las que pertenecen al SGC, que va del 14.3 % al 17.1 %.

De las valoraciones positivas sobre la CI se aprecia la gran diferencia, entre las áreas del Organigrama del Laboratorio fue del 41.4 % y de las Partes Interesadas del 72.4 %, y se amplía si se trata de la Descendente, que es del 30.7 % y el 70.1 %, respectivamente. Con la CI ascendente la valoración positiva de ambas aumenta a 62.9 % y 86.7 %, esto puede atribuirse a que apunta a la comunicación que se da entre los agentes y su inmediato superior.

Se evidencia que la CI descendente no es la óptima o es deficiente, no se realizan reuniones informativas para los trabajadores con la finalidad de explicar las acciones, las políticas, los objetivos y las funciones determinadas de cada miembro de las áreas implicadas en el SGC. Además, no se fomenta el contacto directo de los responsables y directivos con el personal, para mejorar su relación y la satisfacción de los trabajadores.

En la CI horizontal del personal del laboratorio, la valoración positiva del 66.7 %, puede explicarse por la existencia de un equipo de trabajo en que la comunicación es constante, oral, informal, cara a cara, las relaciones son personales, afectivas y algunas, muy extensas en el tiempo.

Los resultados y diferencias de apreciación entre los grupos pueden atribuirse a que la encuesta es un método de recolección de datos subjetivo.

De lo expuesto anteriormente se puede concluir que el primer objetivo específico de este trabajo, estudiar el grado de satisfacción sobre el proceso de CI, ascendente, descendente y horizontal se pudo lograr. Resultando todas las partes involucradas en el SGC, satisfechas con la CI.

Del análisis objetivo de documentos, procedimientos y registros se verifica su existencia dentro del laboratorio, aunque algunos registros se encuentran incompletos. En lo que respecta a la OGS no existen los registros mencionados para la gestión de los objetivos del SGC. De lo relevado de las Partes Interesadas no existe documentación respecto de la CI, es decir que no reciben información de la gestión de los objetivos que los involucra.

Se puede apreciar que el ítem 2.2.5.5 Comunicación de la ISO 9000:2015 “La comunicación interna planificada y eficaz (es decir, en toda la organización) y la externa (es decir, con las partes interesadas pertinentes) fomenta el compromiso de las personas y aumenta la comprensión de: el contexto de la organización; las necesidades y expectativas de los consumidores y otras partes interesadas pertinentes y el SGC”, no se ha implementado ni en las áreas certificadas ni en las correspondientes a las partes interesadas.

En cuanto lo que especifica la ISO 9001:2015 sobre los objetivos y la planificación para lograrlos, claramente no se cumple el ítem 6.2.1 f) “comunicarse”; tampoco el 6.2.2 b) “que recursos se requerirán”, que debería ser un ítem del registro RS 040 y es donde se necesita involucrar a las partes interesadas. Por ejemplo, para aumentar en un 5% los parámetros a analizar se le debe comunicar al personal de compras para que realice el proceso previendo el aumento en la inversión, la disponibilidad de personal para agilizar y optimizar los plazos de facturación y entrega de protocolos a clientes trabajando en la mejora continua en la atención para el logro de su satisfacción, al de TIC’S para la difusión de los servicios a los clientes y la búsqueda de nuevos públicos, también para el mantenimiento de la red interna para que todos los procesos puedan ser llevados a cabo en forma eficiente; el 6.2.2 e) “cómo se evaluarán los resultados”, se encontró el objetivo de continuar siendo ventanilla de CEPROCOR sin fórmula para su evaluación.

También se puede decir que no se encontraron acciones eficientes por parte de la organización de trabajar sobre la toma de conciencia del personal para el logro de los



objetivos de la calidad, tal como lo pide la NI en el punto 7.3.b) y su contribución a la eficacia del SGC, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño, en el 7.3.c).

Con respecto al ítem 7.4 Comunicación, en el que la organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGC, que incluyan

- a) qué comunicar;
- b) cuándo comunicar
- c) a quién comunicar:
- d) cómo comunicar.
- e) quién comunica.

Todo ello se ha contemplado en los procedimientos que conforman el SGC de cada área y definidos en los puestos del organigrama, pero no se hace efectivo en su totalidad; también quedan sin contemplar dentro de procesos importantes para el logro de los objetivos, algunas acciones propias de la OGS o de las Partes Interesadas, que no están incluidas en el SGC. Por ejemplo, los registros relevados y no existentes nombrados en el RS 040 para la gestión de uno de los objetivos del periodo 2021-2022; la evaluación de proveedores no comunicado al personal administrativo, la solicitud de acciones al área de TIC'S para la búsqueda de nuevos públicos, una ágil conexión con estas áreas por medio del recurso más usado y común dentro de las comunicaciones actuales, un *WhatsApp* institucional, teniendo en cuenta la diferencia en el horario de trabajo de las áreas.

Se puede concluir entonces, con respecto al segundo objetivo específico de “Indagar acerca del estado documental y de las herramientas informáticas, utilizados para la comunicación interna, que influyen en la gestión de los objetivos del SGC”, que el mismo se pudo llevar a cabo, arrojando resultados disímiles, en cuanto a documentación se refiere, entre las áreas certificadas en la NI y las que no lo están; pues la misma solicita expresamente la comunicación de las acciones para la gestión de los objetivos planteados en cada periodo, definiendo responsabilidades, recursos, medición, seguimiento, *feedback*, resultados y acciones para su logro.

En cuanto al conocimiento sobre la gestión de los objetivos del SGC, durante el periodo 2021-2022, parece ser bastante dispar la percepción arrojada por las encuestas contrastadas con registros, *mails*, *WhatsApp* o cualquier otro medio de comunicación,

entre los distintos actores involucrados, pues no hay evidencia objetiva, verificada en el relevamiento de documentos, de que se hallan hecho comunicaciones al respecto.

Se puede decir entonces que, si bien el proceso de CI fue satisfactorio según el resultado de las encuestas, que se logró el cumplimiento de los objetivos del SGC para el periodo 2021-2022, a pesar de encontrarse fallas en el llenado de algunos registros o la omisión de algunos de ellos, de que el personal de las Partes interesadas manifiesta que no necesita conocer los objetivos del SGC para cumplir con los procesos propios de sus funciones. La presente investigación concluye que la organización sigue manteniendo una comunicación vertical, en la que no se han puesto en práctica las nuevas teorías de la comunicación organizacional que apunta a potenciar el *feedback* entre sus colaboradores para continuar con el círculo virtuoso que propone la NI, trabajando en la mejora continua para la satisfacción del cliente y lograr una sinergia a partir de tomar a la CI como una herramienta estratégica.

Según el aporte de las investigadoras Mariela del Valle Miranda y Susana Gladys Lahoz en su trabajo denominado *La comunicación universitaria asume nuevas formas* “insisten en que los avances tecnológicos de los últimos años han originado tal transformación en la sociedad que su impacto en la organización y gestión de las universidades, no sólo implica llevar a cabo una inversión tecnológica para mejorar los procesos sino que es más relevante asumir que comportará un cambio de actitud por parte de la organización hacia sus públicos y, sobre todo, en las relaciones entre ellos por el alto nivel de colaboración e intercambio de información ya existente en la *web* social. Frente a estos retos, la Universidad debe ser capaz de comunicar, y no sólo transmitir internamente: comunicar sus políticas, sus programas, su filosofía de vida; sus logros y sus expectativas; su concepción de la sociedad y la educación; sus estrategias para el desarrollo, sus capacidades de acción y sus potencialidades para la transformación. La Universidad debe comunicarse como una totalidad, pero también debe “saber escuchar” los reclamos, necesidades, expectativas, del ambiente interno al que sirve. Uno de los aspectos más valorados, no tanto para adecuarse sino para ser promotor del cambio, es la capacidad de escucha que deben ejercer los actores universitarios para que haya acuerdos, consensos, y también control y mitigación de los conflictos, en búsqueda de una real transformación. En este contexto, la idea de comunicación estratégica parece la más acertada porque contribuye a identificar alternativas de transformación, con una nueva generación que se

está formando ya en escuelas y universidades utilizando las nuevas tecnologías en todos sus procesos de aprendizaje e intercambio de conocimiento y que constituye la base material y tecnológica de la sociedad red, de un modo coherente e integral, que permite nuevas formas de relación social que no tienen su origen en internet pero que no podrían desarrollarse sin internet. Comunicar la gestión no es lo mismo que gestionar la comunicación. La comunicación que las universidades, organizaciones atravesadas por enfoques de la complejidad mantienen con sus públicos externos, y con la propia comunidad interna, se aproxima más a una amalgama de informaciones cotidianas, marcadas por la urgencia de la actualidad, que a una planificación estratégica de qué decir, cuándo, cómo y a quiénes sobre la propia institución. Si estas tecnologías sociales están cambiando radicalmente la manera en que se comunican y relacionan los ciudadanos, el ambiente interno de la universidad no va a permanecer aislado en esta transformación. Somos testigos de la creación de nuevas dinámicas de trabajo, de nuevas interacciones sociales que no sólo nos proveen de información, sino que incluso motivan decisiones, toma de decisiones en tiempo real, gestión del conocimiento compartido, innovación generada por los usuarios, organizaciones más lineales y transparentes.

## **Recomendaciones**

La principal recomendación para la institución, a partir del relevamiento realizado, es la incorporación de personal dedicado exclusivamente al proceso de comunicación organizacional, ya sea interna como externa. En nuestro caso en particular, es la CI la que nos ha convocado y sería relevante para potenciarla, el trabajo en conjunto con el área de TIC'S, tanto en la realización de procedimientos que ordenen el uso de las distintas herramientas y medios, que ya existen a disposición del personal, como para coordinar la gestión de la comunicación y que llegue a todos de manera oportuna y eficiente, sin ruidos, interferencias o tergiversada; elaborar un plan de comunicación, estableciendo los objetivos que se necesitan lograr, que permita a la institución tener una cultura fuerte, lo que facilitaría la unidad de trabajo, el buen clima laboral y generar una imagen coherente con sus públicos.

Coordinar las publicaciones en las redes sociales de las distintas áreas compartiendo la información y el público que interactúa con las mismas

Se sugiere continuar profundizando el conocimiento sobre el estado de la CI, con auditorías; que, en futuras investigaciones, de realizar encuestas, se discrimine el personal que tiene agentes a cargo de aquellos que no. Complementarlas con entrevistas y agregar preguntas específicas sobre el conocimiento del tema, ej. nombre algún objetivo de SGC, para minimizar la subjetividad siempre presente en este tipo de recolección de datos. También relevar cuales son los medios más cómodos y eficientes para comunicarse y los de uso común.

Reorganizar el registro RS 040, en donde se incorporen todos los ítems incluidos en la NI 9001 para la gestión de los Objetivos del LQM

También sugerir al personal de la OGS que discrimine y ordene las comunicaciones realizadas, en carpetas en sus computadoras, no es necesario que sea en papel, en Cotizaciones, turnos clientes LQM, Información general, Clientes LQM (horario vacaciones, cambio de horarios, cambios en la legislación, etc.), Gestión clientes con CEPROCOR, Gestión insumos con CEPROCOR, Gestión cursos, jornadas, capacitaciones con CEPROCOR; de esta manera podrá fácilmente realizar un conteo de lo hecho y lo visualizará rápidamente.

La puesta en marcha de un *WhatsApp* institucional que comunique las distintas áreas de la facultad, como el laboratorio y las Partes Interesadas, para potenciar y optimizar los procesos en común, ya que no se comparte el mismo horario de trabajo.

Existen áreas críticas para el buen funcionamiento del SGC que no están incluidas en el mismo, por ejemplo, la OGS y procesos administrativos de compras de insumos, cobro y envío de informes a clientes, sería importante que en el corto plazo se los incorpore o al menos que trabajen siguiendo los lineamientos de la NI.

Se propone un reentrenamiento en las NI ISO, para la correcta aplicación de todos sus ítems, sobre todo los correspondientes dentro de la ISO 9000:2015, SGC 2.2.2, Comunicación 2.2.5.5, Compromiso de las personas 2.3.3 y en la ISO 9001:2015, Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos 6.2, el de Toma de conciencia 7.3 y el de Comunicación, punto 7.4 de la misma, los procedimientos que involucran al área del laboratorio y las correspondientes funciones de cada agente y una mayor supervisión, acompañamiento y seguimiento de la gestión de calidad por parte del asesor externo.

Teniendo en cuenta que algunas de las áreas certificadas llevan un periodo de 15 años trabajando con la NI ISO 9001, implementar la ISO 9004 brindaría herramientas para mejorar la autoevaluación. Como lo resalta, los factores que afectan al éxito sostenido de una organización surgen, evolucionan, aumentan o disminuyen continuamente a lo largo de los años, y adaptarse a estos cambios es importante para el éxito sostenido. Los ejemplos incluyen la responsabilidad social, los factores ambientales y culturales, además de aquellos que se deberían haber considerado previamente, tales como la eficiencia, la calidad y la agilidad, tomados de forma conjunta, estos factores son parte del contexto de la organización.

La capacidad para lograr el éxito sostenido mejora cuando los directores en todos los niveles aprenden sobre el contexto en constante evolución de la organización y lo comprenden. La mejora y la innovación también apoyan el éxito sostenido.

### Referencias Bibliográficas

- Aguilera, J. (2014). *Comunicación y calidad: un cambio en la cultura comunicativa*. Obtenido de Gestiópolis. : <https://www.gestioppolis.com/comunicacion-para-calidadcambio-cultura-comunicativa>
- Álvarez-Nobell, A. &. (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Obtenido de Palabra Clave, 14(1), 11-30 Universidad de La Sabana Bogotá, Colombia.: <https://www.redalyc.org/pdf/649/64920732002.pdf>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Obtenido de Netbiblo: [https://books.google.com/books/about/Comunocaci%C3%B3n\\_Organizacional\\_Interna\\_Pro.html?id=bwclcBnPNuoC](https://books.google.com/books/about/Comunocaci%C3%B3n_Organizacional_Interna_Pro.html?id=bwclcBnPNuoC)
- Bravo, C. (Diciembre de 2007). *Randstad/Tendencias2007*. Obtenido de De la mentalidad 1.0 a la 2.0: <http://comunicacionbus.pbworks.com/f/Comunicacion+interna+2.0.pdf>
- Camisión. (2006). *unan.edu.ni*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni.14699.pdf>- Repositorio Institucional UNAN-Managua
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna como área estratégica (PDF)*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/349671880\\_La\\_comunicación\\_interna\\_como\\_área\\_estratégica\\_para\\_la\\_innovación\\_a\\_través\\_de\\_la\\_gestión\\_del\\_cambio\\_y\\_la\\_felicidad\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/349671880_La_comunicación_interna_como_área_estratégica_para_la_innovación_a_través_de_la_gestión_del_cambio_y_la_felicidad_organizacional).
- Casado, R. C. (s.f.). *Análisis del estado de la Comunicación Interna en una entidad socio-sanitaria. Trabajo de Investigación presentado como Trabajo Fin de Grado para Optar al Grado de Psicología de la Universidad de Zaragoza*. Obtenido de [https://core.ac.uk/display/289972347?utm\\_source=pdf&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=pdf.decoration-v1](https://core.ac.uk/display/289972347?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf.decoration-v1)
- Cedaro, I. K. (s.f.). *Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la gestión de las Universidades Públicas Gestión Total de Calidad Análisis de un caso*. Obtenido de <http://www.edutecne.utn.edu.ar>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. Quinta edición*. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.

- Española, R. A. (s.f.). *Diccionario de la lengua*. Obtenido de <https://www.rae.es>
- Facultad Regional Villa María - Universidad Tecnológica Nacional. (s.f.). *Graduados UTN Villa María*. Obtenido de Universidad Tecnológica Nacional Villa María: @graduados\_utnfrvm
- Facultad Regional Villa María - Universidad Tecnológica Nacional. (s.f.). *UTN Facultad Regional Villa María*. Obtenido de <https://www.frvm.utn.edu.ar>
- Facultad Regional Villa María - Universidad Tecnológica Nacional. (s.f.). *UVT VILLA MARIA*. Obtenido de Unidad de vinculacion tecnologica Universidad tecnologica nacional Facultad regional Villa Maria: @uvtvillamaria.frvm.utn.edu.ar/
- Fernandez Collado, C. (1997). *"La Comunicación en las Organizaciones"*. México: Trillas.
- Gaitán Baldio, J., & Conde Gómez, I. (2017). *Gestión de Calidad: Gestión de calidad en la comunicación empresarial. [Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]*. Obtenido de Repositorio Institucional RIUMA: <https://repositorio.unan.edu.ni/8418/1/18557.pdf>
- Guix, D. J. (Enero de 2004). <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-calidad-asistencial-256-articulo-dimensionando-hechos-encuesta-i--S1134282X04777313>. Obtenido de Revista de Calidad Asistencial Vol.19. Núm. 6.
- <https://www.significados.com/tipos-de-investigacion/>. (s.f.).
- ISO. (2018). 9004:2018-04 Gestión de la calidad - Calidad de una organización - Orientación para lograr el éxito sostenido.
- ISO/IEC. (2015). 9000:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Fundamentos y vocabulario.
- ISO/IEC. (2015). 9001:2015. Gestión de la calidad. Requisitos.
- Joan Carles March, María Ángeles Prieto, Alina Danet, Olivia Pérez y Francisco Martínez . (2009). *Los directivos hospitalarios y la comunicación interna: una asignatura pendiente*. Obtenido de Escuela Andaluza de Salud Pública: [https://www.Los\\_directivos\\_hospitalarios\\_y\\_la\\_comunicacion\\_interna\\_pdf](https://www.Los_directivos_hospitalarios_y_la_comunicacion_interna_pdf)

- Justicia, A. (s.f.). "*Comunicación interna y competitividad*", p.101. Obtenido de [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/04\\_fundamentos.pdf?sequence=5](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/04_fundamentos.pdf?sequence=5)
- Lara, M. B. (2012). *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector: Cómo mejorar la imagen de las ONG*. Obtenido de Esic Editorial: <http://books.google.com>
- Madrid, D. F. (1994). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *FV Madrid - Revista Diálogos, academia.edu* .
- Mariela del Valle Miranda y Susana Gladys Lahoz. (2016). *La comunicación universitaria asume nuevas formas*. Obtenido de Opción, vol. 32, núm. 12, pp. 2006-2018 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela: <http://www.redalyc.otg/articulo.oa?id=31048903053>
- Marroquín Perez, M., & Villa Sánchez, A. (1995). *La Comunicación Interpersonal. Medición y estrategias para su desarrollo*. Bilbao: Mensajero.
- Miquel-Segarra, S. &.-T. (2019). *Objetivos y dificultades en la evaluación de la comunicación interna en las empresas españolas. Profesional De La Información, 28(5)*. Obtenido de <https://revista.profesionaldelainformación.com/index.php/EPI/article/view/72051>
- Peña Acuña, B., Caldevilla Dominguez, D., & Batalla Navarro, P. (2017). *Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna*. Obtenido de Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación [en línea] 2017 (134), 315-330 [fecha de consulta 19 de noviembre de 2022] ISSN 1390-1079: <https://www.redalyc.org/artículo.oa?id=16057382018>
- Pinzón Delgado, M. V. (Noviembre de 2016). *Elementos claves en la satisfacción con la comunicación interna de una universidad privada de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio Digital Universidad Casarande Facultad de Comunicación Social Mención Relaciones Públicas: <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/1056>
- Reyes, J. (2012). *Las cuatro dimensiones de la comunicación interna*. Obtenido de Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, 127-138: <http://scielo.org.ar>
- Rivero Hernandez, M. (s.f.). [https://www.academia.edu/34811028/La\\_Comunicaci%C3%B3n\\_Interna\\_piedra\\_angular\\_de\\_la\\_Comunicaci%C3%B3n\\_en\\_las\\_organizaciones](https://www.academia.edu/34811028/La_Comunicaci%C3%B3n_Interna_piedra_angular_de_la_Comunicaci%C3%B3n_en_las_organizaciones).



- Rivero, M. (SETIEMBRE de 2018). Obtenido de [https://www.academia.edu/37516508/De\\_la\\_Comunicacion\\_Organizacional\\_a\\_la\\_Comunicacion\\_Integral\\_Dra\\_Magda\\_Rivero\\_septiembre\\_2018](https://www.academia.edu/37516508/De_la_Comunicacion_Organizacional_a_la_Comunicacion_Integral_Dra_Magda_Rivero_septiembre_2018).
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A.de C.V.
- Schein (1982, c. s. (s.f.).
- Yuni, J; Urbano, C. (2014). Técnicas para investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación. volumen 2.
- Zapata, L. (2020). *El plan estratégico de comunicación interna, herramienta para alinear al personal*. En Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. & Valdiviezo\_Abad, C. (Eds.). Obtenido de Comunicar de la Táctica a la estrategia. Cuadernos Artesanos de Comunicación, n° 178 (pp. 29-45). La Laguna (Tenerife): <http://www.cuadernosartesanos.org/#178>

## Anexo I

### Cuestionario Encuesta sobre la Satisfacción en la CI

# SATISFACCION DE LA COMUNICACION INTERNA

Se le ha solicitado colaborar en esta encuesta para la realización de nuestra Tesis de Licenciatura en Administración y Gestión de Instituciones de Educación Superior.

Siéntase con la libertad de expresar sus puntos de vista, ya que el tratamiento de la información será confidencial.

Desde ya Muchas Gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES: - Lea detenidamente cada pregunta, ya que cada una mide diferentes aspectos.

- Esto no es un examen, por lo que no existen preguntas incorrectas.
- No deje preguntas en blanco.

\*Obligatorio



*Ir a la pregunta 1*

COMUNICACIÓN DESCENDENTE



**1. Información acerca del progreso en mi trabajo \***

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**2. Noticias sobre el Personal. \***

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**3. Información acerca de las políticas y objetivos de la facultad. \***

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**4. Información de como mi trabajo se compara con el de otros. \***

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**5. Información de como soy evaluado. \***

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**6. Reconocimiento de mis esfuerzos. \***

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**7. Información de cómo mis tareas colaboran al logro de las metas y objetivos del laboratorio. \***

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**8. Información acerca de lo que se espera de mi trabajo. \***

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**9. Información acerca de cómo las decisiones del gobierno nacional afectan a la universidad. \***

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- 
-

Insatisfecho

Muy insatisfecho

**10. Información de los cambios en la facultad. \***

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**11. Información de cómo se manejan los problemas en mi trabajo. \***

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**12. Información acerca de los beneficios y pagos para los trabajadores. \***

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**13. Información acerca del desempeño financiero de la facultad. \***

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**14. Información acerca de los logros y las fallas en la facultad. \***

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**15.** Grado en que la comunicación en la organización motiva y estimula para el cumplimiento de los objetivos. \*

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**16.** Grado en que mis supervisores ofrecen una guía para resolver problemas relacionados con mi trabajo. \*

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**17.** Grado en que la comunicación de la facultad hace que me identifique con ella o sentirme una parte vital de la misma. \*

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**18.** Grado en que la comunicación organizacional es interesante y de utilidad. \*

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- 
- 
-

Indiferente

Insatisfecho

Muy insatisfecho

19. Grado en que recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo. \*

Muy satisfecho

Satisfecho

Indiferente

Insatisfecho

Muy insatisfecho

20. Grado en que las prácticas de comunicación se adaptan a las emergencias. \*

Marca solo un óvalo.

Muy satisfecho

Satisfecho

Indiferente

Insatisfecho

Muy insatisfecho

21. Grado en que los reportes y políticas escritos, son claros y concisos. \*

Marca solo un óvalo.

Muy satisfecho

Satisfecho

Indiferente

Insatisfecho

Muy insatisfecho

22. Grado en que las actitudes hacia la comunicación en la facultad son saludables. \*

Marca solo un óvalo.

Muy satisfecho

Satisfecho

Indiferente

Insatisfecho

Muy insatisfecho

23. Grado en que la comunicación informal es activa y precisa. \*



Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**24.** Grado en que la cantidad de comunicación en la facultad es correcta. \*

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**25.** Información acerca de mis tareas mediante Procedimientos y/o Instructivos. \*

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**26.** Información de las tareas realizadas mediante registros. \*

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**27.** Información de los avances de gestión de los objetivos del laboratorio. \*

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- 
-

Insatisfecho

Muy insatisfecho

Ir a la pregunta 28

## COMUNICACIÓN ASCENDENTE



28. Grado en que mis supervisores saben y entienden los problemas que enfrentan los trabajadores. \*

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

29. Grado en que mis supervisores me escuchan y me ponen atención. \*

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

30. Grado en que mi supervisor confía en mí. \*

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

31. Grado en que los supervisores son abiertos a las ideas. \*

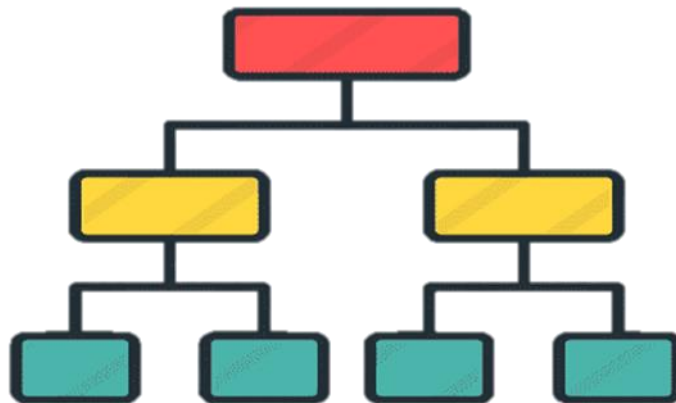
Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**32.** Grado en que la cantidad de supervisión me parece correcta. \*

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho



2/23/23, 5:57 PM SATISFACCION DE LA COMUNICACION INTERNA

**Puesto que desempeña \***

Marca solo un óvalo.

- Directivo y/o Supervisor y/o agente que no desempeña tareas en el laboratorio
- Agente que desempeña tareas en el laboratorio.

Ir a la pregunta 34

## COMUNICACIÓN HORIZONTAL



33. Grado en que la gente del laboratorio tiene habilidad para comunicarse. \*

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

34. Grado en que los conflictos son manejados apropiadamente a través de los canales de comunicación. \*

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

35. Grado en que los rumores y la comunicación no oficial están presentes en la facultad. \*

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**36.** Grado en que la comunicación con los demás miembros del laboratorio es precisa y fluye libremente. \*

Marca solo un óvalo.

Muy satisfecho

Satisfecho

Indiferente

Insatisfecho

Muy insatisfecho

**37.** Grado en que mi grupo de trabajo es compatible. \*

Marca solo un óvalo.

Muy satisfecho

Satisfecho

Indiferente

Insatisfecho

Muy insatisfecho

**38.** Grado en que nuestras juntas/reuniones están bien organizadas. \*

Marca solo un óvalo.

Muy satisfecho

Satisfecho

Indiferente

Insatisfecho

Muy insatisfecho

Google no creó ni aprobó este contenido.

---

Google

Formularios

## Anexo II

### RS 040 Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad del LQM

Proceso	Responsable	Objetivo	Indicador	Fórmula de Cálculo	Periodicidad	Valor Actual-2021	Meta 2022	Evolución Mensual 2022												Evolución Media 2022	Alerta	Comentarios			
								dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22				dic-22		
<b>OBJETIVOS DEL SGC Período: 2022 - Actualizado: 12/2022</b>																									
Dirección	Ing. Bibiana Proietti/Ing. Valeria Fernández	Continuar en la Red de Laboratorios del SENASA como Laboratorio Reconocido (LR0025), cumplimentando con la norma ISO/IEC 17025:2017.	Constancia de Pago arancel anual	PAGO / NO PAGO	Anual	Lab. Reconocido LR0025 2021	Lab. Reconocido LR0025 2022											x	Cumplido	Se realizó el pago del arancel anual, junto con el pago por interlaboratorio.					
			Interlaboratorios	SATISFACTORIO (100%)	Anual	Lab. Reconocido LR0025 2021	Lab. Reconocido LR0025 2022												x	Cumplido	Semana del 14.11.22 se llevo a cabo el interlaboratorio Senasa.				
Dirección	Ing. Bibiana Proietti/Ing. Valeria Fernández	Continuar trabajando según el convenio con el CEPROCOR a través de la Oficina de Gestión de Servicios para: 1- Satisfacer la necesidad del cliente mediante ventanilla 2- Asistir a reuniones periódicas 3- Provisión de insumos 4- Participar en programas del Ceprococor	1- Contabilizar de la cantidad de muestras 2- Registro de Asistir a reuniones periódicas 3- Registro de Provisión de insumos 4- Registro de Participación en programas del Ceprococor	N/A	Anual															Se continúa brindando el servicio como Ventanilla Ceprococor.					
Recepción y manipulación de muestras	Ing. Bibiana Proietti/Valeria Fernández	Incrementar en un 5% la cantidad de parámetros FCO-QCO a realizar comparados con los análisis realizados en años anteriores	Parámetros de FCO-QCO Realizados	Nº parámetros realizados en 2021/Nº parámetros realizados en 2022	Mensual	8900	9345	977	855	679	1283	803	789	876	882	855	919	865	896	777	10499	Cumplido	Se cumplió e (104,9%) 01 nov 2022 112,35% dic 22		
Recepción y manipulación de muestras	Ing. Bibiana Proietti/Valeria Fernández	Incrementar en un 5% la cantidad de parámetros MICROBIOLOGIA a realizar comparados con los análisis realizados en años anteriores	Parámetros de MICRO Realizados	Nº parámetros realizados en 2021/Nº parámetros realizados en 2022	Mensual	2556	2684	238	233	203	224	251	236	268	263	241	247	253	270	247	2936	Cumplido	100% nov 2022 109% dic 22		
Recepción y manipulación de muestras	Ing. Bibiana Proietti/Valeria Fernández	Incrementar en un 5% la cantidad de parámetros EFLUENTES a realizar comparados con los análisis realizados en años anteriores	Parámetros de EFLUENTES Realizados	Nº parámetros realizados en 2021/Nº parámetros realizados en 2022	Mensual	2261	2374	163	123	183	225	201	225	215	176	281	217	168	237	180	2409	Cumplido	94% nov 2022 101% dic 22		
Satisfacción del cliente	Ing. Bibiana Proietti/Valeria Fernández	Que el 90% de los clientes contesten la encuesta de Satisfacción del cliente entre excelente, muy bueno y bueno.	Satisfacción del cliente	Suma del los excelente+ muy bueno+bueno	Anual	90%	90%														92%	92%	92,0%	Cumplido	Se cumplió el valor establecido de meta.