

## **Caracterización de la comunicación en el sistema de gestión de la calidad de las universidades**

*Characterization of communication in the quality management system of universities*

**Janneth Velásquez Galvez**

<https://orcid.org/0000-0003-0741-6271>

[jannethvelasquezg@gmail.com](mailto:jannethvelasquezg@gmail.com)

### **RESUMEN**

Debido a que la comunicación es considerada como parte de los estándares de calidad de las universidades, la investigadora se proyecta conocer la característica y enfoque que proponen diversos autores sobre la comunicación en los sistemas de gestión de la calidad de las entidades de educación superior, utilizando la sistematización de la información de fuentes secundarias. La principal conclusión es que la comunicación, como proceso transversal y unificador de personas orientadas al cumplimiento permanente del propósito de la organización, debe ser entendida y caracterizada desde el enfoque dialógico para lograr que los miembros de las entidades universitarias se sientan involucrados y comprometidos entre ellos y con los estándares, criterios y procesos de gestión de la calidad de la educación superior.

**Palabras clave:** comunicación; sistema de gestión de la calidad; universidad.

Recibido: 18-03-23 - Aceptado: 22-04-23

### **ABSTRACT**

Since communication is considered as part of the quality standards of universities, the researcher plans to know the characteristics and approach proposed by various authors on communication in the quality management systems of higher education institutions, using the systematization of information from secondary sources. The main conclusion is that communication, as a transversal and unifying process of people oriented to the permanent fulfillment of the purpose of the organization, must be understood and characterized from the dialogic approach to achieve that the members of the university entities feel involved and committed to each other and to the standards, criteria and processes of quality management in higher education.

**Keywords:** communication; quality management system; university.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación propicia la creación y compartición del conocimiento, considerado hoy día un activo intangible imprescindible para el progreso de cualquier organización; entonces su identificación, adquisición, desarrollo, retención, difusión y utilización permiten que se consideren procesos estratégicos (Quispe et al., 2017). Sabiendo que la relación entre los seres humanos se caracteriza por la comunicación, esta es una pieza clave que sin duda permite no solo conocer el momento presente, sino también el escenario de futuro, lo que crea un clima de confianza, motivación e ilusión que se encuentra presente en todos los espacios en los que el hombre se desenvuelve (Rodríguez-Sánchez, 2020) incluyendo uno fundamental como es el ámbito universitario.

Entonces, profundizando en la idea de que son los miembros de la comunidad universitaria quienes se constituyen en el centro del problema de la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos universitarios y, se señala la importancia de reconocer e incentivar a estos para que den lo que deben y pueden, de nuevo se hace imprescindible la referencia a la importancia de la comunicación, pues, ¿cómo reconocer e incentivar sin apelar a procesos comunicativos de interrelación directa e indirecta, así como a la construcción y fortalecimiento de valores y símbolos? (Marañón et al., 2006). Además, solo las compañías líderes que asumen que la auténtica comunicación atraviesa el conjunto de las actividades de una organización están encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial (Álvarez, 2007).

Diversos autores indican, por ello, que un problema endémico en las universidades es la comunicación y los factores determinantes para ello podrían ser: multiplicidad de actores que conforman la institución; preeminencia de canales descendentes y unidireccionales; falta de voluntad para que esto cambie; preferencias de estrategias comunicacionales únicamente centradas en lo externo (Simancas-González & García-López, 2017).

Por ello, la fuente previa enfatiza que es necesario que la universidad disponga de un saber acerca de la comunicación interna y externa, ya que es en esta institución donde reside y avanza el conocimiento científico y social.

## **REALIDAD PROBLEMÁTICA**

La calidad ISO 9001 establece los criterios para un sistema de gestión de la calidad y es el único estándar de la familia que puede certificarse (aunque esto no es un requisito preponderante). Puede ser utilizado por cualquier organización, grande o pequeña, independientemente de su campo de actividad.

ISO / IEC 27001 es ampliamente conocido y proporciona requisitos para un sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI), aunque existen más de una docena de normas en la familia ISO / IEC 27000. Su uso permite a las organizaciones de cualquier tipo gestionar la seguridad de activos como información y antecedentes financieros, propiedad intelectual, datos de empleados o información confiada por terceros.

En cuanto a la calidad en el sector educativo, la Superintendencia Nacional (SINEACE, 2017) el Modelo de acreditación institucional para universidades, considerando como factor 10 a la infraestructura e información. Para la acreditación de los programas de estudio, el modelo de SINEACE plantea el estándar N° 30: denominado Sistema de información y comunicación y consigna que se debe demostrar que el programa de estudios tiene en ejecución un sistema de información y comunicación accesible, como apoyo a la gestión académica, I+D+I y a la gestión administrativa; implementa los procedimientos y registros, así como evalúa su funcionamiento.

Además, debe garantizar que el sistema de información desarrolle tanto información técnica como estadística, así como el uso del mismo en la gestión académica, I+D+i y administrativa.

En la mayoría de las universidades se considera como mecanismos y herramientas institucionales a la página web, el sistema de campus virtual, aula virtual, correo web, periódico mural y redes sociales. La ausencia de la comunicación y su reemplazo por la información devela que las organizaciones guiadas por la norma, pueden desestimar la importancia de la comunicación dialógica.

(Wolton, 2010) aclara con ingenio que informar no es comunicar: la información existe por sí misma o persé, mientras que la comunicación lo hace en la existencia del otro y en el reconocimiento mutuo. En este caso, su concepción de la comunicación supera la explicación informacionalista de las redes desarrollada por Castells.

En abril del 2021 SINEACE presentó una versión mejorada modelo para la acreditación institucional de las universidades cuya base conceptual la toma de Harvey & Green (1993) en donde se indica que la Educación Superior de calidad es aquella que no solo logra cambios en los objetivos medibles de la misión de la organización, sino que logra un cambio cualitativo en el individuo, en su esencia a nivel cognitivo y personal mediante el empoderamiento y mejoramiento de los actores educativos.

Los principios rectores son:

- Cultura de calidad de las personas y las instituciones.
- Provisión de mecanismos que garanticen la transparencia.
- Integración de los procesos educativos realizados en las diversas fases, niveles; modalidades, formas, ciclos y programas del sistema educativo

Según esta descripción, este modelo implica cambiar el enfoque de la comunicación funcionalista al enfoque dialógico y relacional. De acuerdo con (Duque & Vélez, 2018) la comunicación es un proceso humano y no se puede desvincular de ninguna de las actividades en las que interactúan personas. Por esa razón, los líderes organizacionales deben prestar especial atención a este proceso y planificarlo de forma estratégica, ya que incide en el desarrollo de todos los procesos, el clima y la cultura organizacional.

La gestión de la calidad implica el modelamiento de conductas, una alineación estratégica. Para ello, es preciso establecer y cultivar formas de comunicación. Acciones que permitan la interacción entre grupos y una homogenización en el lenguaje. En ese orden de ideas, tener responsables de los procesos de comunicación que lideren este aspecto es algo que cada vez cobra mayor relevancia en las empresas.

El paradigma conversacionalista se postula sobre esas bases como superador del "informacionalismo" propuesto por (Castells, 2009). Para el sociólogo catalán, la sociedad se configura en red como “sociedad red” y está integrada por nodos que procesan flujos. Estos flujos son corrientes de información que circulan por los canales que conectan a los nodos. En tanto, aun cuando el diálogo se apoye necesariamente sobre unidades informativas que circulan entre los nodos-interlocutores, la conversación presenta una diferencia cualitativa sustancial: en ella se establece reciprocidad e intercambio de roles entre hablante y oyente (Sacks et al., 1974; Stati, 1982), y permite la comprensión mutua (Gadamer, 1997). Gracias al diálogo, los interlocutores son capaces de escucharse y de compartir recursos para algún proyecto común (Ure, 2018).

Hemos comprobado en los últimos meses cómo la crisis sanitaria originada por el COVID-19 obligó desde su inicio al cierre de los centros educativos y universidades. El esfuerzo de los profesionales de la educación y la rapidez con la que los centros han tratado de adaptarse a esta situación ha sido clave para mantener un servicio fundamental en la sociedad y los procesos de comunicación fueron reconocidos como factores claves.

Esa preocupación por cómo el conocimiento hace más fuerte a nuestra sociedad es uno de los principales indicadores de desarrollo y progreso de cualquier país. De hecho, en la Agenda 2030: Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, se establece como el 4° de los 17 objetivos, el garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

Durante muchos años, las organizaciones educativas de todos los ámbitos (la enseñanza primaria, secundaria, universitaria, profesional, etc.) han respondido a esa expectativa con una especial sensibilidad para mejorar sus procesos de gestión y para alcanzar cada vez mejores resultados en el aprendizaje. Certificaciones de calidad, modelos de excelencia (generales y sectoriales), programas de indicadores educativos, etc. son herramientas que han ayudado a establecer políticas, asegurar estándares de prestación y comparar resultados con procesos de comunicación optimizados.

En este contexto, la Organización Internacional de Normalización (ISO) ha publicado la Norma ISO 21001 y abre un nuevo camino lleno de oportunidades para dar el paso de la información a la comunicación dialógica.

<https://revista.aenor.com/359/iso-21001-herramienta-de-gestion-en-el-sector-educativo.html>

## **NECESIDAD DE ESTUDIO**

La necesidad de comunicarse en los ambientes es fundamental para reconocer, identificar y ejecutar las funciones de los trabajadores de forma integral dentro de un ambiente laboral. Pero, sobre todo, se encuentra la necesidad de participación y reconocimiento del desempeño de las funciones y la retroalimentación constante. En el trabajo de comunicación para generar cultura de la calidad, mejora continua y una gestión de cambios, es fundamental hallar las estrategias de liderazgo más apropiadas que representen una comunicación efectiva y eficiente que, a su vez, abarque la condición holística e integral de una gestión de la calidad.

Optimizar el desempeño de funciones si no hay clarificación de las fortalezas y sugerencias (pueden entenderse también como debilidades) no es posible, ahí radica la función de la comunicación centrada en el cambio de la gestión de organización para orientarse a la mejora continua, ya que permitirá beneficiar al capital humano, a sus administradores, a sus clientes, a sus socios, y en definitiva a la organización misma. La comunicación, así persigue el éxito empresarial, incentiva el talento y promueve el conocimiento en toda organización.

Para establecer esos elementos claves se realizará un análisis de los factores comunicacionales para una gestión de la calidad, que a su vez se desglosan en: describir las características de la comunicación organizacional e identificar los fundamentos para una comunicación inteligente en diferentes organizaciones, por medio de la revisión sistemática de fuentes académicas como artículos científicos, tesis, libros, reseñas de conferencias y/o simposios, con el fin de captar la realidad de las organizaciones desde diferentes actividades económicas y todo ello a través de la técnica del fichaje.

## **INTERROGANTES POR DEVELAR**

- ¿Por qué la comunicación es relevante para una gestión de la calidad en las universidades?
- ¿Cuáles son las características de la comunicación que se presenta en los modelos de gestión de la calidad de las universidades?
- ¿Cuál es el enfoque de comunicación necesario para optimizar la gestión de la calidad en las universidades?
- ¿Cuáles son los factores aseguradores de una comunicación para una gestión de la calidad?

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente estudio tiene una relevancia justificada en el hecho de que recabará información clave para aportar a la literatura existente respecto a la problemática de la comunicación y los sistemas de gestión de calidad concretamente en espacios del sector educativo y más específicamente en universidades. En ese sentido, se ha visto la necesidad de esclarecer por qué es determinante esta comunicación en las universidades, así como saber qué la caracteriza de tal forma que se pueda incorporar a más instituciones a sabiendas de sus beneficios para toda la comunidad.

## **OBJETIVOS**

Explicar por qué la comunicación y no la información es importante para la gestión de la calidad. Asimismo, se plantean como objetivos específicos: Describir las características de la comunicación en la gestión de la calidad en las instituciones universitarias y, Reconocer los factores seguradores de una comunicación como motor para la gestión de la calidad.

## **METODOLOGÍA**

La metodología utilizada fue la de sistematización de la información descrita por Gomez-Luna et al (2014), compuesta por tres fases: definición del problema, búsqueda y organización de la información y, análisis de la información.

En la primera fase denominada definición del problema se plantearon preguntas que permitieron determinar que es preciso recoger y analizar la información respecto a las características de la comunicación que forma parte de los sistemas de gestión de la calidad de las universidades peruanas.

En la segunda fase determinada como la etapa de la búsqueda y organización de la información se utilizaron buscadores académicos como Redalyc, SciELO, Academia.edu, Dialnet, Latindex y Google académico y, para la clasificación y gestión de la información se utilizó el software de soporte gratuito Mendeley Desktop para rescatar artículos científicos e informes de investigación y; de otro lado, se buscaron documentos institucionales del SINEACE y de la norma ISO.

En la tercera fase correspondiente al análisis de la información se utilizó el método inductivo y deductivo; además del análisis crítico. La técnica para sistematizar y ordenar la información e ideas de manera lógica fue la del fichaje y el instrumento fueron las fichas sincréticas en sus cuatro tipos: ficha textual, ficha de comentario, fichas resumen y fichas de paráfrasis.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Luego de haber realizado una búsqueda sistemática y con base en el objetivo planteado en la presente, se tuvieron hallazgos los cuales fueron organizados en la siguiente tabla (tabla 1) de acuerdo con sus datos generales:

Tabla 1. Clasificación de documentos de acuerdo con sus datos generales

Nº	AUTOR Y AÑO	TÍTULO	PAÍS
1	(Quindemil & Rumbaut, 2014)	La información y la comunicación en la gestión organizacional	Cuba
2	(L. Villamil, 2016)	Activities & Events: Gestión desde un enfoque integrado	España
3	(L. Parra et al., 2016)	Procedimiento de un sistema de comunicación para la gestión de calidad	Cuba
4	(Segredo Pérez et al., 2017)	Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública	Cuba
5	(Simancas-González & García-López, 2017)	Gestión de la Communication en las universidades públicas españolas	España
6	(E. Villamil, 2017)	La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional	Colombia
7	(Pinto, 2017)	La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones	Ecuador
8	(Cardona, 2018)	Gestión de cambio en las organizaciones	Colombia
9	(Charry, 2018)	La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público	Perú
10	(Duque & Vélez, 2018)	Modelo de comunicación para procesos de alta calidad en una institución de educación tecnológica	Colombia
11	(Hernández et al., 2018)	Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones	Colombia

12	(Santa-María et al., 2019)	La calidad de la comunicación de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador	Ecuador
13	(M. Parra et al., 2019)	Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional	Argentina
14	(Medina et al., 2020)	Gestión del conocimiento en las universidades: Comunicar en entornos digitales	España
15	(Ocaña et al., 2020)	Gestión del conocimiento y tecnologías de la información y comunicación (TICs) en estudiantes de ingeniería mecánica	Perú
16	ISO 21001		

Además, se clasificaron los documentos de acuerdo con sus aportes más relevantes, los cuales fueron organizados en la tabla expuesta a continuación (tabla 2).

Tabla 2. Clasificación de documentos de acuerdo con sus aportes principales

AUTO R			
Nº	/AÑO	METODOLOGIA	APORTES PRINCIPALES
	/PAIS		
1	(Quind emil & Rumba ut, 2014)	Se utilizó el método del análisis documental en la revisión de la literatura sobre el tema.	La adecuada gestión de la información y su comunicación a través de los distintos canales necesita de la avenencia y asertividad de los receptores-transmisores de información. Si bien hay un flujo de información enhiesta con una

		comunicación descendente, es importante que tenga lugar en condiciones de respeto mutuo.
2	(L. Villami I, 2016) Cualitativo, fundamentación teórica, contextualización.	Con la gestión de calidad no solo se consiguieron los objetivos propuestos, es decir, no solo se consiguió fidelizar a un gran número de clientes y por tanto conseguir una mayor satisfacción de los mismo, sino que además aumentaron los ingresos, surgieron nuevos clientes, incluidos en el extranjero, es decir conseguimos expandir fronteras, así como conseguimos aumentar la carta de servicios y la calidad de los mismos. Es definitiva, conseguimos que la empresa en general fuera mejor, y por tanto logramos una mayor sostenibilidad de la misma en el tiempo, sobre todo también gracias a las acciones de RSC, lo que ayuda a la empresa a controlar sus aspectos económicos.
3	(L. Parra et al., 2016) Investigación (exploratoria); se utilizaron métodos científicos de investigación teórico, métodos empíricos y métodos estadísticos.	Las organizaciones necesitan lograr que funcione adecuadamente la comunicación con el usuario si aspira a obtener su reconocimiento sobre la calidad del producto o servicio que se le ofrece ya que estos comunican de diversas formas sus pretensiones a la organización, quién debe ser efectiva en la captación del mensaje y, a su vez, comunicarlo a sus miembros. Ciencias
4	(Segred o Pérez et al., 2017) Se realizó un análisis contenido de la bibliografía revisada	Los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una apropiada gestión del cambio, ya que se orientan al análisis de las personas que componen la organización con un enfoque

---

	sobre el tema y se trabajó con un total de 13 expertos.	sistémico. Los ensayistas consideran que la definición de las categorías en la dimensión comunicación, que se pone a miramiento en este trabajo, contribuye a validar la misma para el estudio del clima organizacional en salud pública, en tanto permiten además ubicar estudios y generar desarrollo en cuanto a las buenas relaciones interpersonales y la imagen de la organización.
5	(Siman- cas- González & García-López, 2017) Entrevistas a los dircoms universitarios	Los resultados muestran que la tendencia de la política comunicativa de las universidades se dirige hacia la creación de marcas universitarias especiales, con el fin de alcanzar un posicionamiento que les permita ser atractivas y competitivas en el mercado. Sin embargo, además de las carencias reveladas en la gestión de la comunicación en las universidades públicas, lo que pone en riesgo el logro de ese objetivo, se evidencia el modelo difusionista como el imperioso, opacando modelos alternativos, más democratizadores de la institución.
6	(E. Villamiel, 2017) Cualitativo	La comunicación interna ayuda a que mejore el clima laboral y al rendimiento de los recursos humanos, fomentando la satisfacción del empleado y la motivación. La comunicación debe ser efectiva, por tanto, es muy significativo que se tenga claridad y brevedad en el mensaje, que sea integradora y que se aprovechen los canales de comunicación, la difusión debe ser permanente, pero a su vez se debe evitar el exceso de información

---

7	(Pinto, 2017)	Cualitativo	Una estrategia comunicacional es un proceso con carácter sistémico donde predominan elementos sinérgicos que proporcionan y guían la gestión logrando un efecto inclusivo, expresión de una cultura y vocación participativa. Este trabajo constituyó una aproximación al conocimiento del sistema comunicacional mencionado como una intención estratégica de los directivos de organizaciones educativas, productivas o de investigación
8	(Cardona, 2018)	Modelo de gestión del cambio organizativo producto de un análisis teórico	Se destaca el papel facilitador que cumplen la preparación, participación, comunicación y capacitación como facilitadores del cambio y, la capacidad de los líderes para gestionarlas adecuadamente y posibilitar que efectivamente actúen como tal.
9	(Charry, 2018)	Investigación cuantitativa de diseño experimental	La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en toda heredad social y las organizaciones, puesto que su aplicación y manejo de información corporativa comunicacional puede transferir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos, que son la base de la institución. Ello desarrolla una cultura de fidelidad, empoderamiento y sentido de pertenencia.
10	(Duque & Vélez, 2018)	La investigación fue de tipo descriptivo con enfoque mixto	La evaluación y control de las estrategias comunicativas debe ser una constante en la realización de un plan de comunicación en una organización. Es pertinente pues establecer indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan

		medir el impacto que tiene lo ejecutado en el desarrollo general de la empresa.
11	(Hernández et al., 2018)  La metodología se basa en un proceso reflexivo a la luz de las teorías más relevantes expuestas en la literatura académica	La gestión de la calidad, como nuevo enfoque gerencial, permite a organizaciones convertirse en entidades de delantera en los senderos de la gestión del conocimiento, basada principalmente en el recurso más idóneo, el recurso humano y sus conocimientos. La verdadera capacidad empresarial no está representada en la cantidad de información con que cuenta, sino en la capacidad para utilizarla.
12	(Santa-María et al., 2019)  Investigación exploratoria de las páginas web de todas las universidades reguladas.	Se constata que predomina la preocupación por elaborar normas, reglamentos y/o estatutos. La existencia de éstos no es garantía de que tengan una aplicación completa; es, sin embargo, una señal de tener consciencia de la necesidad de comunicar los elementos que conforman la calidad institucional.
13	(M. Parra et al., 2019)  El estudio se realizó bajo un diseño experimental	Los resultados confirman que el grupo de participantes expuestos a una comunicación con argumentos de alta calidad presentó menos resistencia al cambio organizacional que el grupo de participantes mostrados a una comunicación con argumentos de baja calidad
14	(Medina et al., 2020)  La metodología empleada se encaminó a la descripción del objeto de estudio mediante la revisión	Se destaca la conexión intrínseca de los procesos comunicativos con los componentes de la gestión del conocimiento. En tal sentido, las tecnologías juegan un papel esencial como herramientas para obtener un efectivo flujo de información en una universidad y obliga, en el contexto actual, a gestionar sus procesos en espacios digitales.

	teórica	y	
	documental		
15 et al., (Ocaña et al., 2020)	Diseño de investigación experimental. Se empleó la técnica de encuesta y como instrumentos se desarrollaron dos cuestionarios	de	Las TICs han provocado un importante cambio generacional, cultural y educativo ya que “el impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) sobre la educación, propicia posiblemente uno de los grandes cambios en el ámbito de la Educación. Si se afianzan los procesos de la generación del conocimiento, más será aplicación de tecnologías de la información y comunicación.

Evaluar la calidad de la información es relevante en cuanto se puede dar a conocer puntos clave en la organización dada la estimación de los dependientes sobre su veracidad, exhaustividad, autenticidad, oportunidad, ética, nivel de feedback y responsabilidad en informar y ser informado, pero esto es, sobre todo, determinante en la medida que hace que fluya la comunicación y se faciliten las situaciones para tomar decisiones lógicas (Quindemil & Rumbaut, 2014). No solo importa la adecuada gestión de la información sino su comunicación a través de los distintos canales, en los cuales se necesita de la armonía y asertividad de los receptores-transmisores de información.

En ese sentido, los autores coinciden en que la comunicación es un asunto humano y no se puede desvincular de ninguna de las actividades en las que interactúan personas (Duque & Vélez, 2018). Además, en las instituciones educativas, conformadas por seres humanos que entregan servicios a comunidades humanas, es ineludible la necesidad de comunicarse (Santa-María et al., 2019) por lo que es, indudablemente, un factor fundamental (M. Parra et al., 2019). No obstante, la mayoría de las investigaciones en este tema confirman que la universidad no ha sido capaz de dotarse de mecanismos eficaces para la comunicación en la gestión de calidad (Simancas-González & García-López, 2017). La fuente previa, indica, pese a ello, que en todas existe un departamento que se encarga de gestionar la comunicación,

situado por lo general en las más altas instancias universitarias, lo que denota el grado de institucionalización que ha alcanzado la comunicación.

A nivel de organización, la comunicación es una herramienta de gran valor ya que conlleva al desarrollo de los propósitos, metas y objetivos de la institución, generando un acercamiento entre los miembros de la misma (Villamil, 2017). La comunicación, entonces, fomenta un escenario laboral satisfactorio entre compañeros de área, jefes y entre las diferentes áreas que componen la organización, desarrolla confianza, claridad y más fluidez en las actividades a desarrollarse. Igualmente, la comunicación se convierte en un elemento de posicionamiento que permite una gestión participativa y existen evidencias que señalan a la comunicación como una estrategia de poder cuando se utiliza para incidir en el compromiso, en la moral, en el actuar y en lograr un mejor desempeño, para alcanzar el cambio y motivar a alcanzar metas y objetivos estratégicos (Pinto, 2017). Por tales motivos, y como se ha mencionado previamente, los líderes de las empresas y organizaciones deben prestar especial atención a este proceso y pensarlo de forma estratégica (Duque & Vélez, 2018).

En los sistemas de gestión de la calidad se considera a la comunicación como uno de los factores críticos del éxito. (Parra et al., 2016) y ello es aplicable a toda organización cuyo objetivo sea encausar una adecuada gestión de la calidad a partir de una coherente comunicación que garantice, por ejemplo, el cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001:2015.

Cabe mencionar que los autores indicaron que al incorporar la comunicación como un elemento en la gestión de calidad, se le entiende como un elemento que busca ser la facilidad al dar la información. (Charry, 2018) precisa que su aplicación y el manejo de información corporativa y de los diálogos hace posible transmitir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos y desarrollar cultura en torno a ellos, que son la base de la institución. Ello crea una cultura de fidelidad, empoderamiento y sentido de adhesión. Además, genera que todos mensajes sean naturales y lleguen en forma apropiada a su destino, que refleje la proactividad entre los miembros de la empresa, generando progreso (Villamil, 2017).

Para los directivos es vital conocer y gestionar la comunicación institucional pues, como se ha indicado, esta permite el intercambio y difusión de la información necesaria para el funcionamiento y desarrollo del trabajo, estimula la integración del personal y la organización en su conjunto y permite lograr cohesión e implicación de los trabajadores. Así, se convierte en una herramienta que potencia las fortalezas, la identidad y los valores de la organización y logra que se tenga un mayor posicionamiento así como desarrollar la imagen institucional y favorecer la relación con el ambiente externo. También facilita el diagnóstico y evaluación de la marcha de los aspectos comunicativos en la institución (Segredo Pérez et al., 2017)

Así también con su efectividad como agente y facilitador de cambio (Cardona, 2018; Pinto, 2017). En ese sentido, un sistema de gestión de calidad con la adecuada comunicación se caracteriza por influenciar positivamente en las actitudes de los actores involucrados en la institución hacia cambios organizacionales y de esta forma, asegurar el éxito del proceso de cambio, como así también mantener el buen funcionamiento de la organización y trabajar de forma continua en las mejoras de esta (Parra et al., 2019).

Asimismo, la comunicación en los sistemas de gestión de calidad en toda entidad debe responder al mundo actual cambiante y competitivo, es decir, la comunicación debe estar caracterizada por ser sistémica e interactiva, capaz de escuchar a sus colaboradores con el objetivo de transmitir igualdad, horizontalidad; sensaciones que motiven a comunicar y relacionarse. También, la comunicación oficial debe ser siempre la primera en llegar a los trabajadores para minimizar el impacto de la comunicación informal y el rumor (Charry, 2018). Al respecto, se debe recordar que la comunicación trabaja en función de ser una herramienta sistémica organizativa que permita más eficiencia y eficacia.

Finalmente, existen ciertos aspectos que propician un buen despliegue de la comunicación como parte de un sistema de gestión de calidad. Por ejemplo, es indispensable que la comunicación y la forma en que esta se gestiona se base en un estudio de la población a la que se dirige, puesto que es indispensable considerar la forma adecuada según el escenario para generar procesos comunicacionales; además, identificar las características de las personas involucradas en el proceso para erigir estrategias que respondan a las necesidades

reales de comunicación (Duque & Vélez, 2018). Es también vital, contar con la capacidad de los líderes para gestionar estos procesos adecuadamente y posibilitar que efectivamente se lleven a cabo con éxito (Cardona, 2018). Las tecnologías también juegan un papel preponderante para lograr un efectivo flujo de información en una universidad y obliga, en el contexto actual, a gestionar sus procesos en espacios digitales (Medina et al., 2020) Las TICs han provocado un gran cambio generacional, cultural y educativo. Si se afianzan los procesos de comunicación en los sistemas de gestión de calidad se debe procurar tener mayor aplicación de tecnologías de la información y comunicación (Ocaña et al., 2020).

## CONCLUSIONES

Los autores han reconocido a la comunicación como el proceso transversal y unificador de toda organización. Por ello, las instituciones deben considerar estrategias comunicacionales con la mayor efectividad, porque el éxito está en comunicar a tiempo, de forma dialógica y precisa para que todos los miembros se sientan involucrados y comprometido.

Asimismo, se debe tener siempre en consideración que todo proceso organizacional se orienta por una mirada común del futuro, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto, la comunicación es determinante en la dirección y cumplimiento del propósito de la organización y es preciso que se incorpore a los sistemas de gestión de la calidad el enfoque de diálogo para mantener a todos los miembros de la institución siendo equipos partícipes de una búsqueda constante de la mejora en sus procesos comunicativos en la medida que ello traerá beneficios para todos.

Por todo ello, las universidades como actores únicos de la vida social que generan conocimiento relevante, deben, a su vez, generar condiciones que promuevan su intercambio y socialización. Por lo tanto, se necesita de procesos comunicacionales dialógicos con el objetivo de transformar y beneficiar a su sociedad.

Finalmente, dado que se ha enfatizado en la relevancia de la comunicación en los sistemas de gestión de calidad, se recomienda que se investigue sobre la evaluación y control de los procesos comunicativos en estos sistemas, la cual debería ser una constante en la realización

de un plan de comunicación en cualquier organización. Es del caso, indagar y determinar indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan medir el impacto que tiene lo ejecutado en el desarrollo general de la calidad de la entidad

## REFERENCIAS

Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Exito. Razón y Palabra, 56. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>

Cardona, L. (2018). Gestión de cambio en las organizaciones. ExpoMotricidad2018, 73–82. <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>

Castells, M. (2009). Comunicación y Poder. In Saudi Med J (Vol. 33).

Charry, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. Comuni@cción - Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo, 9(1), 25–34.

Duque, J. L., & Vélez, D. F. (2018). Modelo de comunicación para procesos de alta calidad en una institución de educación tecnológica. Libre Empresa, 15(2), 33–54. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2018v15n2.5269>

Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. Criterio Libre, 16(28), 169–185. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>

Marañón, E., Bauzá, E., & Bello, A. (2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. Revista Iberoamericana de Educación, 40(5), 1–9. <https://doi.org/10.35362/rie4052488>

Medina, V., Almansa, A., & Castillo, A. (2020). Gestión del conocimiento en las universidades: Comunicar en entornos digitales. In Mediaciones de La Comunicación, 15(1), 41–66. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2957>

Ocaña, Y., Valenzuela, A., Gálvez, E., Aguinaga, D., Nieto, J., & López, T. (2020). Gestión del conocimiento y tecnologías de la información y comunicación (TICs) en estudiantes de ingeniería mecánica. *Apuntes Universitarios*, 10(1), 77–88. <https://doi.org/10.17162/revapuntes.v10i1.195>

Parra, L., Pavón, Y., Guerrero, Y., & Suárez, J. (2016). Procedimiento de un sistema de comunicación para la gestión de calidad. *Ciencias Holguín*, 22(3), 1–17.

Parra, M., Visbal, O., Duran, S., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155–170.

Pinto, A. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 8(3), 179–186.

Quindemil, E., & Rumbaut, F. (2014). La información y la comunicación en la gestión organizacional. *Bibliotecas Anales de Investigación*, 10(10), 54–67.

Quispe, A., Padilla, M., Telot, J., & Nogueira, D. (2017). Tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de pymes comerciales. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII(1), 81–92.

Rodríguez-Sánchez, José-Luis. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>

Sacks, H., Schegloff, E., & Jefferson, G. (1974). A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking for Conversation. *Language*, 50(4), 696–735.

Santa-María, G., Rey-Martin, C., Molina-Benavides, L., & Clery, A. (2019). La calidad de la comunicación de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información*, 33(81), 13. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.81.58044>

Segredo Pérez, A. M., Garcia Milian, A. J., López Puig, P. L., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte Sanitario*, 16(1), 28. <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>

Simancas-González, E., & García-López, M. (2017). Gestión de la Communication en las universidades públicas españolas. *Profesional de La Informacion*, 26(4), 735–744. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>

SINEACE. (2017). Anexo-Resolución-N°279-2017.pdf (p. 38).

Stati, S. (1982). *Il dialogo. Considerazioni di linguistica pragmatica*. Liguori. <https://www.amazon.es/Considerazioni-linguistica-pragmatica-Strumenti-linguistici/dp/8820711842>

Ure, M. (2018). Engagement estratégico y encuentro conversacional en los medios sociales. *Revista de Comunicación*, 17(1), 181–196. <https://doi.org/10.26441/rc17.1-2018-a10>

Villamil, E. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16401>

Villamil, L. (2016). *Activities&Events: Gestión desde un enfoque integrado*. 92.

Wolton, D. (2010). *Informar no es comunicar*. Gedisa Editorial.