

# ***Importancia de los Canales de Comunicación Interna en un Modelo de Gestión Total de Calidad implementado en la Universidad. Análisis a través de la Metodología Q***

Karina E. Cedaro y Juan C. Piter

Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Concepción del Uruguay

Calle Ingeniero Pereira 676 (E3264BTD) Concepción del Uruguay, Entre Ríos, tel/fax: 03442 425541, Email: piterj@frcu.utn.edu.ar

**RESUMEN** - En este trabajo se presentan los resultados de un proyecto orientado a investigar la importancia de distintos canales de comunicación interna para la obtención de resultados positivos en la gestión de la universidad pública en Argentina, en el marco conceptual de la Gestión Total de Calidad. La investigación se realizó a través del análisis de un caso, relevando en primera instancia la documentación probatoria del proceso y aplicando luego la Metodología Q para obtener la opinión de los actores calificados del mismo: profesores, estudiantes, graduados y no docentes. Los resultados evidenciaron la destacada importancia que a juicio de los actores tuvieron los canales de comunicación interna de naturaleza oral. Estos resultados aportan información para las autoridades interesadas en elaborar un plan de comunicación interna para estas organizaciones. Además, prueban la efectividad de la Metodología Q para este tipo de investigaciones y alientan la realización de nuevos estudios sobre la problemática.

**Palabras clave:** Gestión universitaria, Comunicación interna, Gestión Total de Calidad

## ***Importance of Internal Communication Channels for a Total Quality Management Model carried out at University. Analysis by applying the Q Methodology***

**ABSTRACT** - This paper presents the results of an investigation regarding the study of the internal communication process in the Total Quality Management model through a case study of an Argentinean public university. It aimed at scrutinizing the relation between management results and the different communication channels. The first part of the research was carried out through the analysis of documents reporting the implementation of a TQM in the case study. The second part dealt with the experimental investigation by applying the Q Methodology to four strata of observers: professors, students, graduates and staff who acted as judges of the analysed project. The results showed the importance of the face-to-face communication for achieving successful results in the management of this type of institutions. The results and their discussion also proved the effectiveness of the Q Methodology and encourage further studies related to this theme.

**Key words:** University management, Internal communication, Total Quality Management

## **INTRODUCCIÓN**

Esta investigación se ocupa de uno de los importantes interrogantes referidos a la tecnología de gestión aplicada a las universidades de gestión pública en Argentina, cual es el de la eficiencia de la comunicación interna. Enfocada desde las demandas esenciales de la Gestión Total de Calidad (en adelante GTC), la comunicación interna cumple un rol fundamental para el logro de los objetivos institucionales y para el bienestar de las personas. Las organizaciones humanas han establecido como pilar fundamental de su estructura productiva a la comunicación, más allá de la concepción que se tenga de ésta. En particular, para las universidades de gestión pública en Argentina, los sistemas de evaluación tienen en cuenta la comunicación interna en el proceso de gestión como un medio de favorecer la mejora continua de los procesos relacionados a las funciones institucionales sustantivas (CONEAU, 1997).

Si bien existen diversos criterios para efectuar una

clasificación de la comunicación interna, desde la perspectiva de la gestión universitaria resulta adecuado clasificarla considerando el código del mensaje (Cedaro, 2007), y desde este punto de vista se pueden definir básicamente tres canales por donde la comunicación interna fluye entre el emisor y el receptor: i) orales, ii) escritos, y iii) electrónicos (Katz y Kahn 1995). A su vez, dentro de cada canal pueden implementarse instrumentos formales o informales. En estas instituciones, donde coexisten todos los canales de comunicación, se carece de estudios que aporten resultados objetivos y demuestren el impacto de los mismos atendiendo las importantes funciones que la comunicación interna debe cumplir (García Mestanza *et al.*, 1999; Robbins, 2004; Chiavenatto, 2006).

En consecuencia, es común encontrar las más variadas opiniones acerca del tema, muchas veces contradictorias. Quienes ejercen la responsabilidad de la conducción intentan frecuentemente resolver el problema de la comunicación recurriendo a distintas opciones, ya sea incorporando modernos



medios tecnológicos, o a través de estrictos mecanismos formales, pero la realidad evidencia un bajo nivel en la calidad de la gestión de la planificación y en la obtención de resultados (Blanco, 2005). Los perjuicios son tanto institucionales como personales, y afectan en definitiva a la ciudadanía, quien juzga en general negativamente el funcionamiento de las organizaciones de gestión pública (López Rupérez, 1997).

En la Facultad Regional Concepción del Uruguay de la Universidad Tecnológica Nacional (FRCU) existe una rica trayectoria en la aplicación de un modelo de GTC que experimentó diversas etapas y en el cual el rol de la comunicación interna mereció siempre una especial atención. Esta Facultad, elegida como Unidad de Análisis para esta investigación, adoptó un perfil particular de gestión desde 1986, a través del cual desarrolló un proceso de calidad que culminó en 1995 con la obtención del Premio Nacional a la Calidad para el Sector Público y continuó afianzándose con posterioridad a este hecho. Durante un lapso de tiempo de aproximadamente dos décadas se experimentaron diversas estrategias de comunicación con el objetivo de mejorar los procesos, como se encuentra documentado en el Informe Extenso del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público (FRCU, 1995) y en archivos internos del Equipo de Calidad. Esta documentación constituye, además de una prueba, una fuente de información que permite indagar los canales de comunicación interna empleados, los cuales variaron tanto en función de la evolución del proceso como de la incorporación de tecnología. Es así que en la Unidad de Análisis elegida es posible estudiar objetivamente la problemática planteada, tanto a través de la documentación existente como recabando la opinión de los actores calificados de la experiencia que fueron partícipes de las distintas estrategias de comunicación interna implementadas.

La Metodología Q fue propuesta inicialmente por Stephenson en 1933. Ella se centra en determinar las similitudes estadísticas de los ordenamientos de juicios hechos por distintas personas, los cuales son subjetivos en cuanto se considera que reflejan el punto de vista particular de cada participante respecto al dominio de las expresiones analizadas. A nivel internacional hay numerosos antecedentes de su implementación en diversas disciplinas durante las últimas décadas (Brown, 1977; Miller, 1978; Malvezzi, 1983; McKeown, 1999; Piter, 2000), pudiendo además consultarse numerosos reportes en *Operant Subjectivity*, publicación destinada a estudios que utilizaron esta metodología editada por el Departamento de Ciencias Políticas

de la Universidad de Kent, Ohio, Estados Unidos. Esta metodología combina las fortalezas del análisis cuantitativo y del cualitativo, proporcionando un puente entre ambos (Sell y Brown, 1984). Una descripción detallada de la misma y de su potencial para analizar la opinión de una muestra de individuos, lo cual por razones de espacio no es posible presentar en este trabajo, puede encontrarse en publicaciones previas (Cedaro, 2007).

Como en las últimas décadas la comunicación interna se ha convertido en el eje central de las organizaciones, existe un gran número de publicaciones referidas a la misma. Hay disponibles también numerosas publicaciones referidas a la GTC y en menor grado a la aplicación de ésta en el nivel universitario. Sin embargo, no se conocen en nuestro país investigaciones realizadas sobre la comunicación organizacional interna en un marco de GTC en la administración universitaria de gestión pública.

El objetivo de este trabajo es presentar y discutir los resultados de un estudio orientado a investigar la importancia relativa que tienen los distintos canales de comunicación interna para la obtención de resultados positivos en la gestión de la universidad pública en Argentina y en el marco conceptual de la Gestión Total de Calidad. El estudio se llevó a cabo a través del análisis de un caso y empleando la Metodología Q.

## MÉTODOS

Los métodos empleados en este trabajo se relacionan a dos tareas complementarias: i) la investigación de la documentación correspondiente al proceso de gestión en la Unidad de Análisis, y ii) la obtención de la opinión de los actores calificados del proceso de GTC.

La investigación de la documentación del proceso de gestión se llevó a cabo tanto a través de los archivos tradicionales de la Facultad como de otros particulares, relacionados al Informe Extenso del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público (FRCU, 1995) y a las actas del Equipo de Calidad. Esta tarea permitió conocer las características del proceso de GTC y las estrategias, así como los instrumentos de comunicación interna implementados, lo cual constituyó un insumo imprescindible para analizar luego su importancia relativa a través de la opinión de los propios protagonistas.

Para recabar la opinión de los actores calificados del proceso investigado se empleó la Metodología Q. Su aplicación al presente caso requirió considerar los siguientes aspectos: i) selección de



una muestra representativa de jueces, ii) redacción de las proposiciones destinadas a ser juzgadas, iii) recolección de opiniones, poniendo especial atención en la redacción de las instrucciones para los jueces, la elaboración de la Escala Q con distribución cuasi-normal y el trabajo de campo propiamente dicho, iv) el tratamiento estadístico de las opiniones, y v) el análisis cualitativo de los resultados cuantitativos.

Se seleccionaron al azar, a través de un muestreo estratificado, 65 jueces provenientes de los cuatro claustros y que en todos los casos reunían una antigüedad que garantizase su participación en el proceso estudiado. El primer grupo estuvo constituido por 25 docentes representantes de las distintas dedicaciones y funciones llevadas a cabo en los departamentos. Un segundo grupo estuvo formado por 20 estudiantes, 5 por cada carrera de grado. Un tercer grupo estuvo constituido por 6 graduados que participaron en el proceso a través de los órganos de gobierno. El último grupo estuvo conformado por 14 jueces no docentes y bedeles.

Las proposiciones, que constituyeron las opciones de que dispusieron los jueces para realizar su elección, fueron redactadas conformando una muestra representativa de la población a la cual pertenecen, es decir de la totalidad de instrumentos de comunicación interna implementados en el proceso de GTC llevado a cabo en la Unidad de Análisis. Se seleccionaron 71, lo cual es adecuado para el método (Stephenson, 1964), las que se presentan a continuación en forma discriminada para cada canal de comunicación implementado en el proceso antes mencionado. Las proposiciones se encuentran ordenadas dentro de cada grupo en función de un número que las precede, asignado al azar, a través del cual se las identificará en lo sucesivo.

#### *1) Vinculadas con canales orales:*

- 01- Las reuniones convocadas por los representantes en el Consejo Académico de la Facultad.
- 02- El diálogo directo con las autoridades de la Facultad.
- 03- Las reuniones organizadas por el gremio o centro que lo representa.
- 04- La concurrencia a las reuniones del Consejo Académico de la Facultad.
- 05- La concurrencia a las reuniones del Consejo de Departamento de su carrera.
- 09- El diálogo directo con los miembros de los grupos de investigación o gestión.
- 10- La participación en reuniones o talleres para la confección de planes institucionales.
- 12- Las conversaciones personales con miembros

del Consejo Superior de la UTN.

- 13- Las novedades de la Facultad en el noticiero televisivo local.
- 19- La comunicación telefónica para convocar y recordar todo tipo de reuniones institucionales.
- 23- La consulta directa al personal en las distintas oficinas de la Facultad.
- 28- Los cursos de capacitación orientados a la gestión y al desempeño en la Organización.
- 29- Las reuniones organizadas entre miembros del departamento para compatibilizar tareas.
- 30- La comunicación telefónica con el Decano y demás autoridades de la Facultad.
- 31- Las reuniones convocadas por el Decano o sus secretarios para analizar diversos temas.
- 32- Los programas radiales en los cuales participa la Facultad.
- 37- La comunicación telefónica con integrantes de distintos departamentos o áreas de la Facultad.
- 38- Las reuniones y/o talleres organizadas por el Equipo Interdisciplinario de Apoyo Académico.
- 59- Los eventos locales o regionales donde la Facultad presenta sus actividades.
- 61- Las conversaciones personales con los representantes en el Consejo de Departamento de su carrera.
- 62- El diálogo con compañeros y jefes de distintos departamentos o áreas de estudio o trabajo.
- 63- Las jornadas anuales de investigación de la Facultad.
- 64- La comunicación telefónica con los integrantes del propio departamento o área de trabajo.
- 65- Las reuniones organizadas entre miembros de distintos departamentos para compatibilizar tareas.
- 67- Las reuniones convocadas por los representantes en el Consejo de Departamento de su carrera.
- 69- Las conversaciones personales con los representantes en el Consejo Académico.
- 70- Las reuniones convocadas por miembros del Consejo Superior de la UTN.
- 71- El diálogo con los compañeros y jefes del propio departamento o área de estudio o trabajo.

#### *2) Vinculadas con canales escritos:*

- 06- Las notas intercambiadas con los representantes en el Consejo Superior de la UTN.
- 08- Las resoluciones impresas del Consejo Académico de la Facultad.
- 11- Las publicaciones editadas para conmemoraciones especiales de la Facultad.
- 14- Las actas y/o minutas impresas de las reuniones del Consejo Departamental de su carrera.
- 15- Las notas intercambiadas con los representantes en el Consejo Académico de la Facultad.
- 20- Las ordenanzas y resoluciones impresas del

Consejo Superior de la UTN.

21- La folletería informativa editada por la Facultad y entregada personalmente a sus integrantes.

25- Las actas y/o minutas impresas de las reuniones de Consejo Académico.

26- Las notas de las autoridades con información específica y entregadas personalmente.

27- Los documentos escritos del Equipo de Calidad de la Facultad.

33- Las notas intercambiadas con los grupos de gestión o investigación de la Facultad.

34- El buzón de sugerencias ubicado en la galería de la Facultad.

35- Las actas impresas de las reuniones del Consejo Superior de la UTN.

41- Las notas intercambiadas con el Director o Secretario de su Departamento.

42- Las notas intercambiadas con el Decano, Secretarios y autoridades ejecutivas de la Facultad.

43- Las normas legales y/o administrativas generales aplicables a esta Facultad.

44- Los avisos especiales sobre la Facultad publicados en diarios locales y/o regionales.

45- Los boletines informativos del Centro de Estudiantes.

46- Las resoluciones impresas del Decano.

52- La asignación escrita de funciones y tareas para integrantes en distintas áreas.

53- La cartelería y afiches colocados en los espacios previstos en las galerías de la Facultad.

54- Las notas intercambiadas con los representantes en el Consejo Departamental de su carrera.

56- La cartelería y afiches colocados en el interior de cada departamento o área de la Facultad.

57- El cuaderno de novedades para manejarse internamente en cada departamento o área.

66- Las encuestas institucionalizadas para recabar información del funcionamiento interno.

68- Las noticias que aparecen sobre la Facultad en diarios locales y/o regionales.

iii) Vinculadas con canales electrónicos:

07- El uso de foros de Internet entre integrantes de diferentes claustros de la Facultad.

16- El correo electrónico para comunicarse individualmente con los compañeros de distintos departamentos.

17- El correo electrónico para comunicarse colectivamente con miembros de consejos o grupos.

18- Las actas de las reuniones del Consejo Superior de la UTN accesibles por INTERNET.

22- Los sitios de INTERNET con información de la Universidad o de otras de sus facultades.

24- El buzón de sugerencias virtual de la INTRANET.

36 - La INTRANET.

39- El correo electrónico para convocar y recordar todo tipo de reuniones institucionales.

40- Los boletines informativos electrónicos internos enviados a listas de distintos claustros.

47- Los boletines informativos electrónicos del Rectorado enviados a listas de distintos claustros.

48- El Chat para comunicarse con integrantes de los distintos claustros de la Facultad.

49- La página Web institucional de la Facultad.

50- Las páginas web de cada uno de los grupos o áreas pertenecientes a la Facultad.

51- El correo electrónico para comunicarse individualmente con los compañeros del mismo Departamento.

55- La página Web institucional de la UTN y de otras facultades de la misma.

58- Las ordenanzas y resoluciones del Consejo Superior de la UTN accesibles por INTERNET.

60- El correo electrónico para comunicarse individualmente con las autoridades de la Facultad.

Para recolectar las opiniones, las proposiciones se imprimieron en tarjetas de cartón y se entregaron a los jueces junto a la escala Q (figura 1).

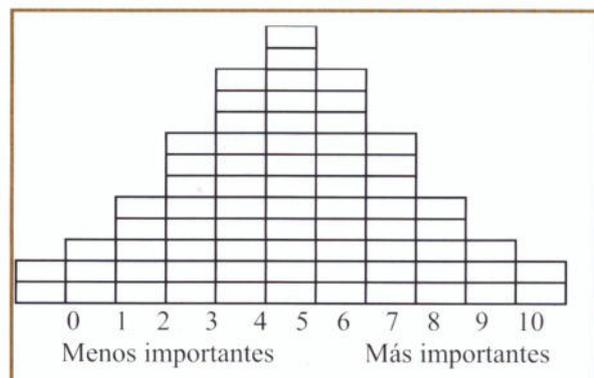


Fig. 1: Escala Q

Las instrucciones para los jueces se transcriben a continuación. “Ud. ha sido miembro de la comunidad de la FRCU durante los últimos años y ha participado de los procesos llevados a cabo en ella. En esta oportunidad se requiere su opinión acerca del proceso de comunicación interna desarrollado en la misma. Para ello recibe, además de esta hoja con instrucciones, 71 proposiciones referidas a distintas formas de comunicación interna usadas en la gestión de la FRCU en los últimos años, impresas en igual número de tarjetas, y una cartulina con un gráfico de 11 celdas (0 a 10). Su tarea consiste en juzgar cuáles proposiciones han sido las más importantes para lograr una comunicación interna eficaz para la gestión y el funcionamiento institucional, debiendo seguir los pasos que a continuación se detallan: Leer cuidado-

samente todas las proposiciones, a fin de obtener una impresión general antes de decidir la colocación de las tarjetas en las distintas posiciones, luego colocar cada una de ellas en una de las posiciones de la escala, respetando lo siguiente: a) coloque las 2 tarjetas que contienen las proposiciones que, según su criterio, han sido las más importantes para lograr una comunicación interna eficaz para la gestión y el funcionamiento institucional, en la posición 10, b) coloque en la posición 9 las 3 tarjetas que contienen las proposiciones que le siguen en importancia a las 2 anteriores, c) continúe con el mismo criterio respetando la cantidad de tarjetas que se indican en cada posición de la escala. Aquellas 2 tarjetas que Ud. coloque en la posición 0 serán las que, según su opinión, han sido las menos importantes para lograr una comunicación interna eficaz para la gestión y el funcionamiento institucional”.

El tratamiento estadístico correspondió a la rutina de la Metodología Q, la cual no se explicita por razones de espacio, pero puede consultarse detalladamente en publicaciones previas (Cedaro, 2007). Los resultados de la clasificación efectuada por los jueces fueron escritos en matrices, en cuyas filas se volcó la posición asignada para cada proposición en la escala y en cuyas columnas quedó expresada la valoración hecha por cada juez. Los datos de esas matrices fueron sometidos a la técnica del análisis factorial, modelo matemático que por isomorfismo puede ser adecuado a las necesidades de diversas ciencias (Cortada de Kohan, 1994). En este caso constituyó una herramienta poderosa en el desarrollo de la metodología, tomando como variables a los arreglos de los jueces y como casos a las proposiciones, obteniéndose las matrices de factores, con tantas filas como jueces intervinientes y columnas como factores extraídos. Se utilizó como método de extracción factorial el Análisis de Componentes Principales y como modelo de rotación el de Normalización Varimax con Kaiser. Con los valores de las cargas factoriales de cada juez en los factores elegidos, efectuada la rotación, se procedió a calcular el peso de cada juez dentro del respectivo factor con la expresión (1). No se tuvo en cuenta aquellos casos con cargas factoriales menores a 0,35 (Stephenson, 1964).

$$P_i = C_i (1 - C_b^2) / C_b (1 - C_i^2) \quad (1)$$

En la expresión (1)  $C_i$  es la carga factorial del individuo  $i$  y  $C_b$  es la carga factorial del individuo que posee la menor dentro de las significativas, o sea mayor o igual a 0,35. Con posterioridad, el peso de cada proposición en cada factor se calculó con la expresión (2).

$$P_k = \sum_{i=1}^n P_i X_{ik} \quad (2)$$

donde  $P_i$  es el peso del individuo  $i$  y  $X_{ik}$  es la posición asignada a la proposición  $k$  por el individuo  $i$ .

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el análisis cualitativo se seleccionaron los 2 factores más importantes, que en este caso explicaron el 40 % de la varianza total, lo cual se considera suficiente y además facilita la interpretación de los mismos conforme a la problemática planteada (Stephenson, 1964). El modelo empleado en el análisis estadístico permitió identificar en cada uno de los dos factores seleccionados el grupo significativo de proposiciones que logró reunir un grupo, también significativo, de jueces. Es decir que una mayoría de personas percibió a determinadas acciones como causas claras de determinados resultados, posibilitando que se los analice interpretando el significado de cada factor en el contexto teórico planteado.

Por otra parte, la elección forzada con una distribución cuasi-normal obligó a los jueces a definirse sobre las proposiciones más importantes y las menos importantes para el logro de resultados positivos en el proceso de GTC analizado. Ellos dispusieron de un número reducido de opciones para ubicar a las más importantes e igualmente de un número reducido para ubicar a las menos importantes, mientras que las ambiguas, colocadas en la parte central de la escala Q (figura 1), fueron las más numerosas.

La tabla 1 muestra, en orden de importancia, las 10 proposiciones más valorizadas en el factor 1. Como los factores constituyen variables comunes que muestran las coincidencias más destacadas en la percepción de los actores, su interpretación permite conocer aquellos canales de comunicación interna que emergen como más significativos.

En el factor 1, el 80 % de las 10 proposiciones que obtuvieron mayor peso están relacionadas con instrumentos que utilizan canales de comunicación interna de naturaleza oral. Por razones de espacio las mismas se indican en este caso con su número, pero a través del mismo ellas pueden identificarse y su redacción completa se encuentra en el capítulo anterior. Precisamente las primeras ocho posiciones, ocupadas por las proposiciones 2, 71, 62, 23, 31, 29, 30 y 4, se corresponden con este 80 %. El restante 20 %, ocupando el noveno y el décimo lugar en importancia a través de las proposiciones 16 y 51, se vincula con canales de naturaleza electrónica. Ninguna proposición relacionada con instrumentos que pertenecen a ca-

nales de naturaleza escrita fue juzgada importante dentro de los diez primeros lugares.

Posición	Proposición	Peso en el factor	Naturaleza del canal
1	2	633	oral
2	71	593	oral
3	62	567	oral
4	23	555	oral
5	31	554	oral
6	29	517	oral
7	30	494	oral
8	4	493	oral
9	16	492	electrónico
10	51	491	electrónico

Tabla 1: Mayores valorizaciones en el factor 1

Según el estilo, el 20 % correspondió a proposiciones relacionadas con instrumentos formales de comunicación (proposiciones 31 y 4) y el 80 % restante a instrumentos informales (proposiciones 2, 71, 62, 23, 29, 30, 16 y 51). Estos resultados destacan claramente la importancia de la comunicación recíproca y directa, pero valorando especialmente la comunicación institucional global, con alcance a toda la Facultad, como se demuestra en la selección de las proposiciones 2, 23, 31, 30 y 4. Este es un rasgo distintivo de este factor que aglutinó coincidencias subyacentes en el pensamiento de los jueces, pues estas proposiciones no aparecen valorizadas en los 10 primeros lugares del factor 2 (ver tabla 2).

Por su parte, en el factor 2 el 60 % de las 10 proposiciones con mayor peso están relacionadas con instrumentos que utilizan canales de comunicación interna de naturaleza oral (proposiciones 71, 5, 62, 29, 61 y 9). El restante 40 % se vincula con canales de naturaleza electrónica (proposiciones 39, 51, 16 y 17). En coincidencia con el factor anterior, ninguna proposición relacionada con instrumentos que pertenecen a canales de naturaleza escrita fue juzgada importante.

Según el estilo, el 10 % correspondió a proposiciones relacionadas con instrumentos formales de comunicación (proposición 5) y el 90 % restante con instrumentos informales (proposiciones 71, 62, 39, 51, 16, 29, 61, 9 y 17). En este factor se privilegia también la comunicación recíproca y directa pero ligada en mayor grado al entorno institucional más cercano, como un departamento o área de pertenencia docente o no docente. Esto se observa en la selección de las proposiciones 5, 61, 9 y 17, lo cual constituye una

Posición	Proposición	Peso en el factor	Naturaleza del canal
1	71	675	oral
2	5	620	oral
3	62	612	oral
4	39	608	electrónico
5	51	593	electrónico
6	16	581	electrónico
7	29	580	oral
8	61	568	oral
9	9	545	oral
10	17	544	electrónico

Tabla 2: Mayores valorizaciones en el factor 2

una particularidad de las líneas de pensamiento comunes expresadas por este factor, pues ellas no aparecen en el factor 1.

Es decir que la interpretación de ambos factores muestra que existe una coincidencia de los jueces en privilegiar claramente los canales de comunicación interna de naturaleza oral, si bien con un mayor énfasis en el factor 1 (80 % de las 10 proposiciones de mayor peso) que en el factor 2 (60 % de las 10 proposiciones de mayor peso). Por su parte, la opinión de estos actores coincide en que el segundo lugar en importancia lo ocupan los canales de naturaleza electrónica y en ningún caso son percibidas como importantes proposiciones relacionadas a canales de naturaleza escrita.

Otras coincidencias importantes entre ambos factores son las relacionadas a otorgar mayor relevancia a los instrumentos informales que a los formales y a la comunicación recíproca y directa. Es importante señalar que ambos factores se diferencian en la importancia que se asigna al entorno institucional de la comunicación. Como se mencionó anteriormente, en el factor 1 se aprecia claramente que los jueces destacan con mayor énfasis la comunicación en el ámbito institucional global de la Facultad mientras que en el factor 2 se percibe como más importante la comunicación en el entorno más cercano, como es el constituido por los departamentos y áreas de trabajo.

El orden de importancia asignado a los canales de comunicación interna por los jueces consultados en este trabajo está en línea con una interpretación de la GTC en su sentido amplio, apoyada en sus conceptos y en sus demandas esenciales, la cual requiere más del desarrollo de un estilo fluido y directo de comunicación entre los miembros de la organización que de la redacción de procedimientos y formalidades rigurosas (Ishikawa, 1994; Crosby 1996).



En este marco conceptual, la categórica elección de los canales orales puede también interpretarse en el sentido que el principal medio de comunicación empleado en la comunicación informal es el cara a cara, o sea la relación interpersonal y directa. Los miembros de la organización pueden entonces servirse de ella para la creación y optimización tanto de actividades laborales como extra-laborales, las cuales potencian su dimensión humana y en consecuencia actúan como un factor integrador decisivo. El uso de instrumentos orales e informales normalmente genera redes, de las cuales surgen sentimientos de colaboración y solidaridad que repercuten en una mayor efectividad en el trabajo y en la creación de un ambiente laboral más agradable. El beneficio consecuente es para todos y constituye una de las características más importantes en los sistemas de GTC basados en el involucramiento y el bienestar de los miembros de la organización, como los propuestos en los premios nacionales a la calidad vigentes en diversos países (Secretaría de la Función Pública, 1995).

Por su parte, el otorgamiento en esta investigación del segundo lugar de importancia a los canales de naturaleza electrónica es congruente con lo reportado por Walther (1997), quien señala que la comunicación mediada por ordenador no difiere demasiado de la comunicación cara a cara en términos de capacidad de intercambio de información social. Batia *et al.* (1999) afirman que la comunicación electrónica es especialmente importante como fuente de compromiso e implicación para los trabajadores más periféricos. Sirkka *et al.* (1999) describen comportamientos relacionados a la comunicación que facilitan la confianza en los equipos globales virtuales, cuyos miembros están separados mientras trabajan en un proyecto de colaboración común, siendo prácticamente su único medio de coordinación viable la comunicación electrónica.

Es importante detenerse a interpretar la opinión de los jueces respecto de los canales de comunicación interna de naturaleza escrita. Es evidente que los mismos ocuparon el último lugar en importancia. No obstante, es necesario tener en cuenta que los testigos del proceso juzgaron las proposiciones desde el punto de vista de su importancia para la gestión y el funcionamiento institucional en el proceso de GTC implementado, como claramente fue expresado en las instrucciones que recibieron. En consecuencia, no puede ponerse en tela de juicio la importancia que desde el punto de vista administrativo y legal tiene el cumplimiento de determinados actos que necesariamente deben canalizarse en forma escrita.

Es decir que estas formalidades no fueron consi-

deradas por los jueces, pero ellos opinaron que la gestión para la mejora continua requiere de otros estilos de comunicación interna que los que meramente satisfacen requerimientos establecidos en este tipo de instituciones.

Es posible también aplicar el análisis estadístico antes mencionado a cada uno de los grupos de jueces actuantes, ya que la metodología empleada es también apta para este propósito. La interpretación de los factores extraídos de cada grupo permitiría conocer la opinión que tiene cada uno de los cuatro claustros sobre la importancia relativa de los canales de comunicación interna analizados. Este estudio detallado, que no se incluye por razones de espacio, además de ratificar en general los resultados globales encontrados para la muestra total de 65 jueces, agregaría los puntos de vista particulares de cada grupo que la integró. Es necesario considerar que en este tipo de instituciones coexisten personas que pueden diferir sensiblemente en muchos aspectos, tales como la edad, la formación, el marco de autonomía y responsabilidad, su dedicación, entre otras variables que caracterizan el funcionamiento y el ejercicio de la autoridad en las universidades de nuestro país (Clark, 1991; García de Fanelli, 1998). En consecuencia, el conocimiento de la percepción que cada uno de los claustros tiene acerca de la importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión es también un instrumento útil para el diseño de estrategias y acciones, en este caso orientadas a cada uno de ellos.

## CONCLUSIONES

El análisis de la opinión de los actores calificados, a través de la Metodología Q, probó que los canales de comunicación interna de naturaleza oral fueron los más importantes para la obtención de resultados positivos en el proceso de GTC analizado. Su testimonio valoró positivamente la comunicación informal, recíproca y directa y la relación interpersonal.

Los jueces otorgaron el segundo lugar de importancia a los canales de comunicación interna de naturaleza electrónica. Esta valoración indica, si bien con un peso sustantivamente menor que el que merecieron los de naturaleza oral, que los modernos instrumentos de comunicación fueron considerados favorablemente frente a otros tradicionales escritos y que su progreso tecnológico y facilidad de operación, así como la velocidad que ofrecen, constituyen aspectos positivos a tener en cuenta en el futuro.

La opinión categórica de los jueces ratificó la eficiencia de un estilo de comunicación que se co-

responde con un modelo de gestión basado en la instalación de la cultura de la calidad en la organización y en la atención de sus demandas esenciales, más que en una compleja red de procedimientos. En este modelo, que ha sido recomendado por importantes impulsores de la GTC a nivel mundial, la atención prestada al destinatario del servicio, así como el estilo de liderazgo, el desarrollo de los recursos humanos y la organización de los procesos, se apoyan más en los conceptos de la GTC que en las herramientas habitualmente recomendadas. A su vez, el mismo está en línea con los modelos de los premios nacionales orientados a la búsqueda de la mejora continua.

La escasa importancia asignada a los canales de comunicación de naturaleza escrita manifiesta claramente que desde la percepción de los actores se considera que los aspectos burocráticos no constituyen una vía conveniente de comunicación para la obtención de resultados positivos en la gestión. Consecuentemente, se debería analizar con mucha prudencia la implementación de sistemas de mejora continua o de certificación de la calidad que requieran una red formal extensa de manuales y procedimientos escritos en una institución como la estudiada, pues quienes vivieron la experiencia se manifestaron negativamente acerca de su importancia.

Para poder generalizar los resultados obtenidos al conjunto de las facultades comprendidas en las universidades de gestión pública en Argentina es necesario aportar mayor cantidad de investigaciones a través de otros casos. No obstante, la comprensión de la estructura singular (la Unidad de Análisis) ayuda a levantar hipótesis sobre otros y suministra elementos para su análisis. Por otra parte, resulta incuestionable la similitud de la estructura organizativa y de las características generales del caso estudiado con el resto de las facultades de gestión pública del país.

Consecuentemente, estos resultados aportan respuestas para quienes tienen que ejercer sus responsabilidades de conducción en el especial ambiente universitario argentino. La claridad con que se manifestaron los jueces de los cuatro claustros constituye una referencia que, usada criteriosamente, puede ayudar a optimizar el diseño de las políticas y acciones de comunicación interna, economizando esfuerzos y recursos materiales. A su vez, y de no menor importancia para la gestión, la consideración de la opinión de los actores puede evitar las consecuencias negativas que siempre ocasiona la implementación de políticas e instrumentos que luego se convierten en un fracaso

por falta de aceptación de los protagonistas del proceso.

## REFERENCIAS

Batia M., Wiesenfeld S. y Raghu G., "Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization", *Organization Science*, Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations, 10 (6), 777-790, (1999).

Blanco Néstor H., "Impacto de la aplicación de técnicas de calidad en los procesos de planeamiento y gestión estratégica en universidades", Tesis (Magister en Ingeniería en Calidad), Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Concepción del Uruguay, 305, (2005).

Brown S., "Q Bibliographic Update: A Continuation of "Bibliography on Q Technique and its Methodology" *Operant Subjectivity*, 1 (1), 17-26, (1977).

Cedaro Karina E., "Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las universidades públicas en Argentina en el marco conceptual de la Gestión Total de Calidad. Análisis de un caso", Tesis (Magister en Ingeniería en Calidad), Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Concepción del Uruguay, 219, (2007).

Chiavenatto I. "Introducción a la Teoría General de la Administración", McGraw-Hill, Colombia, 562, (2006).

Clark B., "El sistema de educación superior - Una visión comparativa de la organización académica", Universidad Autónoma Metropolitana - Nueva Imagen, México DF, 421, (1991).

CONEAU, "Lineamientos para la Evaluación Institucional". Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, Buenos Aires, 25, (1997).

Cortada de Kohan, N., "Diseño estadístico para investigadores de las Ciencias Sociales y de la Conducta", Eudeba, Buenos Aires, 441-493, (1994).

Crosby P., "La Calidad no cuesta" CECSA, México DF, 238, (1996).

FRCU. "Informe extenso del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público". Facultad Regional C. del Uruguay, UTN, 100, (1995).

García de Fanelli A., "Gestión de las universidades públicas, la experiencia internacional", Ministerio de Cultura y Educación, Buenos Aires, 165, (1998).

García Mestanza J., Ruiz Molina A., Ventura Fernández R., "La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica", *Revista Latina de comunicación Social*, Nro. 18, disponible en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>, (1999).

Ishikawa K., "Introducción al control de calidad", Díaz de Santos SA, Madrid, 473, (1994).

Katz D., y Kahn R., "Psicología Social de la Organización", Trillas, México DF, 552, (1995).

López Rupérez F., "La gestión de calidad en educación", La Muralla SA, Madrid, 167, (1997).

Malvezzi S., "The man - work relationship and organizational change. An approach to the humanization of work", Thesis (Ph. D.), University of Lancaster, 414, (1983).



Mckeown M., Hinks M., "Q Methodology, risk training and quality management", *International Journal of Health Care Quality Assurance* 12(6), 254-266, (1999).

Miller D., "The Use of Multivariate Q-Techniques in the Study of Organizations", *Academy of Management Review*, 3, 515-531, (1978).

Piter Juan C., "Importancia de los conceptos de la Gestión Total de Calidad en el funcionamiento de la Universidad Argentina. Análisis de un caso", Tesis (Magíster en Ingeniería en Calidad), Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Concepción del Uruguay, 114, (2000).

Robbins S. "Comportamiento Organizacional", Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 676, (2004).  
Secretaría de la Función Pública, "Premio Nacional a la Calidad - Cuadernillo guía sector público", SFP, Buenos

Aires, 84, (1995).

Sell D., Brown S., "Q methodology as a bridge between qualitative and quantitative research: Application to the analysis of attitude change in foreign study program participants", In: J.L. Vacca & H.A. Johnson (Eds.), Ohio Kent State University, Bureau of Educational Research and Service, 79-87, (1984).

Sirkka L., Jarvenpaa, Leidner D., "Communication and Trust in Global Virtual Teams", *Organization Science*, Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations 10 (6), 791-815, (1999).

Stephenson W., "The Study of Behavior, Q-Technique and its Methodology", The University of Chicago Press, 363, (1964).

Walther J.B., "Group and interpersonal effects in international computer-mediated collaboration", *Human Communication Research*, 23 (3), 342-369, (1997). 