

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



**DIAGNÓSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LA NORMA NMX-CC-9001-IMNC-
2015 / ISO 9001:2015: CASO DE LA FCC UANL**

PRESENTA

LIC. OVIDIO DEL ÁNGEL TORRES SALAZAR

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

FEBRERO, 2020



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



TESIS

**DIAGNÓSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LA NORMA NMX-CC-9001-IMNC-
2015 / ISO 9001:2015: CASO DE LA FCC UANL**

PRESENTA

LIC. OVIDIO DEL ÁNGEL TORRES SALAZAR

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

DIRECTOR DE TESIS

DRA. LUCILA HINOJOSA CÓRDOVA

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

FEBRERO DE 2020

**DIAGNÓSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE
LA CALIDAD BAJO LA NORMA NMX-CC-9001-IMNC-2015 / ISO 9001:2015:
CASO DE LA FCC UANL.**

Aprobación de Tesis:

Dra. Lucila Hinojosa Córdova

Asesora de Tesis y Presidente de Jurado de Examen

Secretario del Jurado de Examen

Vocal del Jurado de Examen

Dr. Francisco Javier Martínez Garza

Coordinador General de Estudios de Posgrado e Investigación

Agradecimientos

Agradezco a Dios y a la Virgen de Guadalupe por permitirme terminar
otra meta más en mi vida

Agradezco a mi Esposa, Rosalva Perales Cavazos por darme tiempo, espacio y
motivación necesaria para terminar este trabajo. ¡Te amo mi vida!

A Jade Vanessa y a Ovidio Ángel Torres Perales: mis hijos hermosos ya terminé
mi trabajo, muchas gracias por su cariño y motivación.

Quiero agradecer a la Dra. Lucila Hinojosa Córdova por ser una guía invaluable en
mi trabajo de investigación, así como por orientar mis pasos hacia la culminación
del mismo.

Agradezco a la Dra. Monserrat Arango Morales, a la Dra. Margarita González
Treviño y al Dr. Juan Antonio Garza Sánchez por darme su apoyo para la
realización de este estudio.

Quiero agradecer al M.C. Francisco Gerardo Valdez Rincón por motivarme a
inscribirme a la Maestría de la Facultad.

Agradezco a mis padres: Ángel Guadalupe Torres García e Irma Martha Salazar
Rodríguez; y a mis hermanos Rocio Claudia, Salvador “Chanock” Silva, Israel
Huematzin y Judith de los Reyes. Muchas gracias por su cariño.

Al Dr. Jesús Solís González por ser el “Yoda de la Calidad” y permitirme ser su
“Padawan” en los menesteres de buscar la excelencia educativa en la UANL.

A todos mis amigos de la FCC por animarme en todo momento.

Dedicatoria

Quiero dedicar esta Tesis a mi esposa Rosalva Perales Cavazos por ser mi pareja de proyectos, por ser mi motivación, mi amor, por compartir conmigo lo que nos importa como familia. Mi vida esto va para ti.

Muy especialmente quiero dedicar este trabajo a mi padre y madre. Mamá, su tenacidad, ejemplo y cariño han sido y serán fuentes de inspiración para mis futuros objetivos. Papá, su vida es un ejemplo de trabajo, amor, esfuerzo y logro; sé que desde el cielo Usted me dará la luz para continuar mi camino y emular al gran hombre que Usted fue, es y será en mi corazón; porque su más grande éxito recae en la calidad y calidez humana que logró transmitir a su familia.

Resumen

Lic. Ovidio del Ángel Torres Salazar

Fecha de graduación

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Título: DIAGNÓSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LA NORMA NMX-CC-9001-IMNC-2015 / ISO 9001:2015: CASO DE LA FCC UANL.

Número de páginas: 142

Área de estudio: Maestría en Ciencias de la Comunicación

Propósito y método de estudio:

El objetivo de este trabajo fue re alizar un diagnóstico del proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UANL para generar un plan de mejora para la dirección. El método empleado fue con enfoque mixto, se realizó un diagnóstico de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad tomando el caso de la Facultad de Ciencias de la Comunicación para su estudio. Las técnicas de investigación que se emplearon fueron la encuesta y la entrevista, para lo cual se tomaron como muestra el personal administrativo de la Dependencia Universitaria conformado por 92 personas a quienes se les aplicó la encuesta, y se entrevistó a 4 directivos y jefes de departamento y a un especialista en implementación de sistema de gestión de la calidad. De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico, se detectó que existen dos barreras principales para la correcta implementación y operatividad del Sistema de Gestión de la Calidad de la dependencia que son la falta de capacitación en la norma ISO 9001:2015 así como la falta de compromiso por parte del personal. Como estrategias para la dirección para ayudar a resolver este problema se recomienda generar planes de capacitación constante en dicho rubro, así como generar estrategias de comunicación efectivas que abatan la falta de compromiso por parte del personal operativo.

FIRMA DEL ASESOR _____

Dra. Lucila Hinojosa Córdova

Agradecimientos.....	I
Dedicatoria.....	II
Resumen.....	III
Índice de contenido	IV
Lista de figuras.....	VI
Lista de tablas	VI

Índice de contenido

Introducción general	1
Capítulo 1: NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 Marco contextual	4
1.2. Antecedentes.....	5
1.3. Planteamiento de problema.....	7
1.4. Objetivos	11
1.5. Preguntas de investigación	11
1.6. Justificación	12
1.7. Limitaciones y Delimitaciones	14
1.8. Definiciones de términos	15
Capítulo 2: Revisión de la literatura	17
2.1 Generalidades de la comunicación	17
2.2 Concepto de comunicación y su evolución	18
2.3 Proceso comunicativo y sus elementos	20
2.3.1. Subprocesos de comunicación	22
2.3.2 Elementos del proceso comunicativo	23
2.4 Las organizaciones y la comunicación	25
2.5 Comunicación Organizacional	27
2.5.1 Definición de Comunicación Organizacional.....	28
2.5.2 Comunicación descendente.....	29
2.5.3 Comunicación ascendente	30
2.6 Generalidades de la administración.....	31
2.7 Principales teorías de las organizaciones	31

2.7.1 Teoría científica de la administración.....	32
2.7.2 Teoría de la administración moderna	33
2.7.3 Escuela de las Relaciones Humanas. Estudios de Hawthorne	35
2.7.4 Teoría General de Sistemas.....	36
2.7.5 Teorías emergentes.....	37
2.8 Introducción a la calidad y su impacto en la organización.	40
2.9 Concepto de calidad en la historia	41
2.10 Evolución de la calidad	42
2.10.1 La estadística y su uso en la calidad.....	43
2.10.2 Principales aportaciones de los filósofos de la calidad.	44
2.10.2.1 W. Edwards Deming (1900 - 1993).....	44
2.10.2.2 Joseph Moses Juran (1904 – 2008).....	45
2.10.2.3 Kaoru Ishikawa (1915 – 1989)	46
2.10.2.4 Philip B. Crosby (1926 - 2001).....	47
2.10.2.5 Shigeo Shingo (1909 – 1990).....	48
2.10.2.6 Genichi Taguchi (1924 – 2012).....	49
2.11 Origen de los sistemas de gestión de la calidad.....	50
2.12 International Organization for Standardization (ISO)	52
2.13 Las normas ISO 9000 y su evolución hasta nuestros días.	53
2.14 Beneficios la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001	55
Capítulo 3. METODOLOGÍA GENERAL	57
3.1 Diseño de investigación	57
3.2 Definición de hipótesis o premisas del estudio.....	59
3.3 Población y muestra	60
3.4 Recolección de datos.....	60
3.4.1 Técnicas de recolección de datos.....	61
3.4.2 Selección y/o elaboración de instrumentos	63
Guía de entrevista para los directivos	63
Guía de entrevista para los jefes de departamento.....	64
Guía de entrevista para el especialista en sistemas de calidad	66
Cuestionario aplicado al personal administrativo de la institución	67
3.4.3 Procedimientos para la recolección de datos.....	71

3.4.4 Procedimientos para el análisis e interpretación de los datos.....	71
Capítulo 4. Resultados obtenidos.....	72
4.1 Resultados del cuestionario.....	72
4.2 Presentación de resultados de las entrevistas.....	82
4.3 Análisis e interpretación de resultados.....	109
Capítulo 5. Conclusiones.....	116
Trabajos citados.....	119
Anexo A.....	121
Anexo B.....	138

Lista de figuras

Figura 1. Proceso comunicativo	21
Figura 2 Proceso Comunicativo	22
Figura 3 Elementos del proceso comunicativo	23
Figura 4 Funciones de la comunicación organizacional	28
Figura 5 Círculo PHVA de W. Edwards Deming.....	45
Figura 6 Trilogía de la Calidad	46
Figura 7 Diagrama de causa efecto (espina de pescado) de Kaoru Ishikawa.....	47
Figura 8 Función de pérdida de Genichi Taguchi	49

Lista de tablas

Tabla 1 Considera que el Sistema de Gestión de la Calidad es:.....	72
Tabla 2 ¿Sabe si existe un departamento o área especializada en calidad en la dependencia?.....	73
Tabla 3 ¿Conoce si el Sistema de Gestión de la Calidad de la Facultad está certificado bajo la norma ISO 9001:2015?	73
Tabla 4 El departamento donde labora ¿Cuenta con un proceso dentro del Sistema de Gestión de la Calidad?	74
Tabla 5 Sí su respuesta a la pregunta anterior fue si ¿Conoce el proceso que está documentado?.....	75
Tabla 6 Sí la respuesta fue si a la pregunta 4, ¿Qué tan seguido lo consulta?	75
Tabla 7 ¿Considera que el personal de cada departamento está enterado de cuáles son las responsabilidades y autoridades del puesto?	76
Tabla 8 ¿Existen reuniones planificadas por la administración para darle seguimiento a los objetivos que cada departamento debe lograr?.....	77
Tabla 9 ¿Qué tanto conoce los fundamentos de calidad de la Facultad (Misión, Visión, Valores, Objetivos y Política de Calidad)?	77

Tabla 10 ¿Qué tanto considera que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos institucionales?.....	78
Tabla 11 De las siguientes barreras para el óptimo funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la FCC, enumere del 1 al 5 según el orden de importancia, donde 1 es el más importante.....	79
Tabla 12 En su opinión ¿Cómo considera que es la cooperación entre los distintos niveles de la administración?	80
Tabla 13 ¿Qué propondría para mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad en la Facultad?.....	81
Tabla 14 Sistematización de las respuestas de los entrevistados directivos.....	82
Tabla 15 Sistematización de entrevista a especialista en implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad.	99
Tabla 16 Sistematización de respuestas a la entrevista a Jefe de Departamento.	103
Tabla 17 Concentrado del cuestionario aplicado al personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación.....	138

Introducción general

Comunicación y calidad son dos conceptos que tienen en común el moldear y sistematizar procesos del quehacer humano en búsqueda de generar progreso y desarrollo a las organizaciones y sociedad en general. El entendimiento de ambos términos tiene como fruto el trazar métodos que coadyuven a diagnosticar y mejorar las propias actividades hechas por el hombre.

La calidad busca generar niveles sostenidos de satisfacción de las partes interesadas, se llame sociedad, organización, gobierno, cliente, etc. a través de métodos y procesos medibles. Por su lado, la comunicación busca transmitir información, contextualizar la realidad de un individuo u organización mediante mensajes que abonen a las actividades humanas.

En este estudio se busca generar un diagnóstico de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma internacional ISO9001:2015 (NMX-CC-9001-IMNC-2015) en la Facultad de Ciencias de la Comunicación con la finalidad de generar un plan de mejora para la Dirección.

Este estudio cobra relevancia debido a la imperante necesidad de las Instituciones de Educación Superior por adecuar sus procesos administrativos, académicos y escolares a normas y metodologías que desarrollen calidad. Lo anterior debido a la demanda de la formación de recurso humano competente, altamente valorado por la sociedad y los empleadores y con una formación integral que actualmente se considera un eje de desarrollo por dichas instituciones.

El estudio se divide en cinco capítulos. En el primer capítulo se aborda la sección del marco contextual, en dónde se realiza dicha investigación, los antecedentes; es en esta sección donde se hace referencia a la comunicación y calidad en la Universidad Autónoma de Nuevo León. Se presenta el planteamiento del problema, así como el objetivo general y específicos que se buscaran, de la misma manera, se especifican las preguntas de investigación, se justifica y se decretan las limitaciones y delimitaciones.

Durante el segundo capítulo se hace una revisión de la literatura para fundamentar el tema de análisis de la investigación, en el que se desarrollan tópicos como la comunicación: su definición, elementos, proceso y la comunicación organizacional. De la misma forma se abordan las principales corrientes de la administración desde una perspectiva histórica aunando después en el concepto de calidad, sus principales autores y contribuciones hasta llegar a los sistemas de gestión de la calidad y la norma internacional ISO 9001:2015.

Es durante el tercer capítulo donde se muestra el diseño metodológico para la realización de dicha investigación, se plantean hipótesis de estudio, así como la elaboración de los instrumentos de recolección de datos y el proceso que se llevó a cabo en el trabajo de campo.

Posteriormente, en el cuarto capítulo, se presentan los resultados, así como su análisis e interpretación que permitieron precisar la problemática que atraviesa la Dependencia Universitaria. Esto se realizó a través del análisis de los datos que surgieron del trabajo de campo.

En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones, en las cuales se hace mención a los objetivos alcanzados, así como una serie de recomendaciones y sugerencias que, como plan de acción, podría emplear la dirección para entender a la problemática diagnosticada de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Facultad así como de su operatividad.

Capítulo 1: NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación dimensiona y analiza la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en una dependencia universitaria como herramienta de mejora continua y cómo éste coadyuva a un buen funcionamiento de la misma.

En las dependencias universitarias como la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UANL, se busca evolucionar sus procesos e instructivos hacia mejores prácticas que impacten de manera significativa a los indicadores. Como todo sistema creado por el hombre está expuesto a grados de acierto y de error que merman su funcionamiento e impiden que éste se desempeñe de la forma planeada.

1.1 Marco contextual

La Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) es una institución de educación superior de carácter público y reconocida por la sociedad neolonesa como la máxima casa de estudios del Estado. Su ubicación física es en el municipio de San Nicolás de los Garza que a su vez forma parte del área metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México. Su población estudiantil es de 197,381 (Universidad Autónoma de Nuevo León, 2017) distribuidos en los 7 campus universitarios (Cd. Universitaria, Mederos, Ciencias de la Salud, Ciencias Agropecuarias, Linares, Sabinas Hidalgo y Marín).

La dependencia universitaria objeto de estudio es la Facultad de Ciencias de la Comunicación (FCC) dentro del Campus Mederos ubicado en la colonia

Mederos al sur de la ciudad de Monterrey. Dicha dependencia es reconocida por su labor en la enseñanza de las ciencias de la comunicación, así como por acreditaciones de sus programas educativos. Cuenta con una estructura interna que incluye Dirección, Subdirecciones (administrativa, académica, asuntos estudiantiles, estudios de posgrado e investigación y comunicación digital y difusión) así como secretarías (académica, servicios escolares, recursos humanos, administrativa, comunicación digital y difusión cultural) y diversas coordinaciones.

Cabe destacar que la Facultad de Ciencias de la Comunicación contaba con una certificación bajo la norma NMX-CC-9001-IMNC-2008 / ISO 9001:2008 y que en diciembre del año pasado logró migrar con éxito a la norma NMX-CC-9001-IMNC-2008 / ISO 9001:2015. El Sistema de Gestión de la Calidad de la Facultad es una importante herramienta en la búsqueda de la mejora continua, así como en la administración del quehacer diario de la dependencia.

1.2. Antecedentes

En la dependencia universitaria se perciben ciertas barreras que impiden el funcionamiento óptimo del SGC, lo que ha entorpecido el quehacer del mismo, así como el de la organización. Estas barreras se han acrecentado debido a los cambios de la misma norma en su versión 2015 en comparación a la 2008. Por la dinámica del Sistema es que estas barreras, al afectar una parte del sistema está afectando a la totalidad del mismo y, en este sentido, es importante señalar que las personas que se ven inmiscuidas en esta dinámica poseen diferentes niveles

educativos, puestos y capacidades que tienen que hacer trabajo en equipo por las interacciones de los procesos que componen el Sistema.

La Facultad de Ciencias de la Comunicación, como se mencionó anteriormente, ya contaba con una certificación de sus procesos administrativos y escolares por Tuv Süd América bajo la Norma ISO 9001:2008. Este factor es importante debido a que el personal de base, tanto administrativo como docente, ya tenía conocimiento sobre la forma de trabajar con un Sistema de Administración de la Calidad. Lo interesante es que, aún y con este conocimiento, el personal no estaba completamente inmiscuido y su actitud sobre el mismo era de renuencia y rechazo.

La visión de generar procesos que garanticen la calidad en el ámbito académico y administrativo surgió desde la propia UANL como una política institucional bajo el Rectorado del Ing. José Antonio González Treviño. Dicha política consistía en que cada dependencia universitaria debe de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO para generar mejora continua.

Como se puede leer, tanto por parte de la Universidad Autónoma de Nuevo León como de la Facultad de Ciencias de la Comunicación existe una cultura de calidad en pro de la comunidad universitaria, sin embargo, en esta dependencia universitaria no se ha logrado establecer, óptimamente, dicho SAC, por esta razón es la que se busca llevar a cabo este estudio para que los hallazgos sirvan de guía para la elaboración de un plan de mejora continua de la cultura de calidad de la Facultad.

1.3. Planteamiento de problema

En la dependencia universitaria donde se realiza el presente estudio existe la idea de que no se cumplen los objetivos planteados por la Dirección, esto inclusive de haberse implementado un SGC desde hace aproximadamente ocho años. Las razones son variadas, entre las que destacan la falta de conocimiento de la Norma ISO 9001:2015, así como resistencia al trabajo en equipo y hasta problemas de comunicación para hacer del conocimiento los Fundamentos de Calidad.

Para la Norma ISO 9001:2015 la alta dirección es la responsable de establecer los fundamentos de calidad que se definen a su vez como guías de acción para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (2015, p. 14). Para que estos fundamentos sean llevados a cabo se necesita de un Manual Organizacional donde se definan las autoridades y responsabilidades de cada puesto. Esto es relevante, debido a que el sistema opera en base a procesos que son operados por personas y cada una de éstas debe de contar con el perfil idóneo para desarrollar las actividades relacionadas con la descripción de cada puesto.

En la dependencia universitaria de estudio se detectó que dicho Manual no se sigue cual debería por parte de los empleados, debido a razones propias del jefe directo que asigna labores extras, así como a empleados que no realizan las tareas asignadas. No solamente para la Norma ISO 9001:2015 esto es contrario, sino también para los autores clásicos de la administración que declaran que debe

de existir una estructura organizacional fundamentada en puestos y perfiles que deben tener responsabilidades y obligaciones de acuerdo al puesto que se ocupa.

Para las grandes organizaciones, como la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UANL, es indispensable generar trabajo en equipo con la finalidad de tener cohesión entre los integrantes, así como abonar al óptimo funcionamiento de la organización.

El equipo representa una herramienta al servicio del o de los proyectos.

Esto se debe a que la totalidad de los participantes comprometidos en un proyecto asume reglas de funcionamiento al servicio de objetivos claramente definidos, a fin de formarse poco a poco una cultura común... se convierte en la estructura en la que los diferentes participantes buscan, inventan, crean, construyen un sistema al liberar y regular la totalidad de las potencialidades presentes (Mahieu, 2005, p. 44).

En la organización objeto de estudio se observa una dinámica distinta al trabajo en equipo que se promueve como valor dentro del SGC. Aunque sí existen equipos de trabajo, la realidad es que unas pocas personas son las encargadas de realizar dicho trabajo y hacen de su responsabilidad la del equipo entero. Al momento de generar los procesos que componen el Sistema se manifestó esta problemática debido a que pocas personas concentraban el funcionamiento de la Coordinación, Secretaría o Subdirección; esto genera que el quehacer de la organización se vea monopolizado y carezca de retroalimentación o de proyectos de mejora.

La Norma ISO 9001:2015 es diferente a la su antecesora, la versión 2008, y esto conlleva que los empleados en su totalidad reciban capacitación para entender las diferencias, así como los principios básicos de operatividad de la misma. Capacitar es un proceso educativo, sistematizado y organizado por medio de la cual las personas adquieren competencias en función a objetos definidos (Chiavenato, 2007, p. 386).

Al momento de la planeación del SGC se planearon una serie de sesiones de capacitación para los dueños de procesos y sus auxiliares con la finalidad de sensibilizarlos en la Norma ISO 9001:2015 y dotarlos de conocimientos que se verían reflejados en los procesos del Sistema. A su vez, se agendaron asesorías con los involucrados para orientarlos en la creación de sus procesos. Desde dichas asesorías se pudo notar la falta de interés y de actitud para generar los procesos que conformarían el Sistema de la Facultad. Este fue un reto que se afrontó desde la Dirección de la Facultad con toma de conciencia y fomentando el trabajo en equipo.

Uno de los puntos de la Norma que más trabajo le costó al equipo de trabajo entender y poder capitalizar como se debe fue el punto 6.1 “acciones para abordar riesgos y oportunidades”. Un riesgo, para la Norma ISO 31000:2018, se define como “la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo. Se trata, en esencia, de circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables” (ISOTools, 2015, p. 4).

Al ser ésta la mayor actualización de la Norma ISO 9001:2015 y al ser referenciada a otra Norma ISO, la 31000, es que se presentaron dificultades para crear el proceso de riesgos, así como los Registros de Calidad (RC) que darían evidencia de su funcionamiento. Los empelados aún no entienden en su totalidad la naturaleza preventiva de la gestión del riesgo y continúa existiendo resistencia hacia este concepto.

Por su parte, la Norma ISO 9001:2015 contempla la parte de la evaluación por medio de auditorías al Sistema de Gestión de la Calidad. Para ISO una auditoría es

Un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia (registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que cumplen los criterios de auditoría (conjunto de políticas, procesamientos o requisitos utilizados como referencia) (ISOTools, 2015).

Aunque existía un equipo de auditores en la organización objeto de estudio se tomó la decisión de rehacerlo y nombrar un nuevo Auditor Líder. Se enfrentó un nuevo problema de la capacitación bajo la norma ISO 19011:2011 para el nuevo grupo de auditores. La falta de experiencia en este nuevo grupo ha causado algunos inconvenientes en el momento de detectar No Conformidades a los procesos que han auditado, así como retrasado el proceso de Auditoría Interna.

En base a los problemas expuestos en esta sección a continuación se declaran los objetivos del estudio

1.4. Objetivos

Objetivo general:

- Realizar un diagnóstico del proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UANL para generar un plan de mejora para la Dirección.

Objetivos específicos.

- Identificar las barreras en la implementación del SGC de la FCC.
- Determinar cuáles son las cinco barreras que más impacto tienen e indagar su causa.
- Determinar si alguna de estas barreras pone en riesgo la operatividad del Sistema de Administración de la Calidad de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UANL.
- Desarrollar un plan de mejora en base a los resultados con la finalidad de atender a sus causas y ser tratados como riesgos dentro del SGC de la FCC.
- Diseñar un plan de acción con estrategias operativas para mejorar el SGC de la FCC.

1.5. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las barreras que impiden el óptimo funcionamiento del SGC de la FCC?

- ¿Cuáles son las causas de dichas barreras?
- ¿Qué tipo de barrera pone en riesgo la operatividad del SGC de la FCC?
- ¿Cuáles serían las estrategias para atender a las causas que provocan las barreras en la operatividad del SGC de la FCC?

1.6. Justificación

El presente estudio se realizó con la finalidad de generar un diagnóstico de la fase de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Dependencia Universitaria antes descrita y, con base en los resultados obtenidos, generar un plan de mejora para la Dirección. Es conveniente debido a que, por la misma naturaleza de un sistema de calidad, se busca generar una cultura de mejora continua y que sea una herramienta eficaz y eficiente en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos trazados por la alta dirección.

Es necesario realizar un diagnóstico debido a que la Facultad se encuentra en un proceso de reingeniería del Sistema de Administración de la Calidad donde busca alinear los indicadores de desempeño a los que solicitan las principales agencias acreditadoras nacionales, como los Comités Interinstitucionales para la Educación Superior (CIEES) y el Consejo de Acreditación de la Comunicación y las Ciencias Sociales (CONAC), e internacionales como Generation of Resources for Accreditation in Nations of the Americas (GRANA).

Por lo anterior, los resultados del diagnóstico generarán líneas de mejora que la Dirección podrá implementar en aras de prevenir problemas en dicha reingeniería, así como en los procesos de acreditación de sus Programas

Educativos y en general abonar a la cultura de trabajo en equipo. Es importante mencionar que el nuevo personal administrativo de la actual administración entrante en 2019 no conoce aún el trabajo dentro del Sistema de Gestión de la Calidad y ayudaría en gran medida conocer los resultados expuestos en el diagnóstico para guiarlos a la introducción del mismo.

Todo cambio y adecuación al trabajo que normalmente se realiza por parte del personal administrativo y docente requiere de esfuerzo, en el cual va incluido una natural resistencia al cambio, misma que genera barreras que deben ser superadas en búsqueda de un bien mayor y común. Analizar desde una perspectiva crítica el proceso de implementación de la Norma ISO 9001:2015 a través del Sistema de Administración de la Calidad en la Facultad de Ciencias de la Comunicación se vuelve fundamental para que, dicho cambio, se vuelva cada vez un proceso no invasivo y, al contrario, genere redes de trabajo colaborativo que coadyuven en optimizar los recursos de la Dependencia Universitaria así mismo como el tiempo que toma dicha implementación.

Esta investigación busca aportar conocimiento nuevo al campo de la Comunicación Organizacional, al considerar que la cultura de calidad y la implementación de los sistemas de gestión de la calidad son elementos clave para la cultura organizacional contemporánea, a través de los cuales se articulan nuevos enfoques para abordar la importancia de la comunicación en las organizaciones y de los que surgen nuevas teorías que se podrían llamar “emergentes” para intentar explicar cómo funcionan estas instituciones.

El estudio tiene relevancia social debido a que sus resultados beneficiarían no solamente a la comunidad académica y administrativa de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, sino en otras Dependencias de la Institución sede.

Al finalizar la realización del diagnóstico y con los resultados obtenidos se podrá generar un plan de mejora dirigido a la Dirección con la finalidad de proponer métodos que ayuden a mejorar el desempeño tanto del Sistema de Administración de la Calidad como del personal involucrado en el mismo.

1.7. Limitaciones y Delimitaciones

Las principales limitantes que se contemplan para el desarrollo de este estudio son:

- Tiempo en el que se realiza del trabajo de campo: se debe hacer en un periodo donde no se interrumpan las actividades administrativas del personal administrativo involucrado en el estudio.
- Disponibilidad de los dueños de proceso del Sistema de Administración de la Calidad: debido al trabajo realizado dentro de su departamento, no tienen la disponibilidad de tiempo para participar activamente en este estudio la cantidad deseada.

La presente investigación se centra en las principales barreras en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad de la FCC por lo tanto se realizaron entrevistas a personal directivo y se aplicó una encuesta al personal administrativo involucrado en la implementación del sistema, con lo cual se obtuvo un diagnóstico que da paso a un plan de mejora dentro de la organización.

1.8. Definiciones de términos

- Calidad (Norma ISO 9001:2015 p. 8): 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.
- Sistema de Gestión de la Calidad (Norma ISO 9001:2015 p. 8): comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. Posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de decisiones a largo y corto plazo. Proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios.
- Diagnóstico de la implementación del SGC: proceso de cambio que se inicia en el reconocimiento de la situación actual de una organización, del Sistema de Gestión de la Calidad, con el objetivo de evaluar las barreras que impiden el

correcto funcionamiento (implementación) del sistema dentro de la institución.

- Propuesta de mejora: proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin, ofrece soluciones a problemas.
- Plan de acción: presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

Capítulo 2: Revisión de la literatura

En el transcurso del tiempo, las organizaciones han buscado las mejores prácticas para asegurar que sus objetivos se cumplan de manera eficaz y eficiente. Desde los enfoques tradicionales de la administración hasta las teorías de sistemas, el devenir histórico ha demostrado que las organizaciones son entes sensibles al contexto y evolución de las tecnologías, política, globalización y tendencias que decreta la Industria 4.0.

En este sentido, es indispensable entender la evolución de las teorías de la comunicación y administración hasta llegar a los sistemas que actualmente operan y que son objeto de estudio de este trabajo.

2.1 Generalidades de la comunicación

Una de las ventajas que le han dado al ser humano el status de especie dominante de la tierra es la habilidad de poder comunicarse de manera sistemática, coordinada, generalizada y estructurada. Lo anterior nos ha permitido establecer patrones con la finalidad de trascender en el tiempo y con ello fundamentar nuevas formas de moldear la realidad y buscar el desarrollo humano sostenible a través de la historia.

La comunicación humana surge por diferentes motivos, de contacto, de convencimiento, de trascendencia, etc. El motivo de contacto surge por la apremiante necesidad de comunicar a otros individuos los sentimientos, ideas, preocupaciones o necesidades básicas; en lo que compete por el motivo de convencimiento surge debido a la necesidad de modificar el pensamiento de la

comunidad y hacerlos coincidir con el propio, en otras palabras, persuadir. Por su parte, la trascendencia es la tendencia de perpetuar la hegemonía como un ser natural.

La comunicación se encuentra presente de manera inherente en toda la vida. Los seres vivos necesitan de la comunicación para sobrevivir y, en el caso del ser humano, para transmitir su herencia y cultura. En el ser humano, la comunicación ha sido clave para el éxito de su devenir histórico, ha permitido que grandes acontecimientos transformadores de nuestra sociedad se llevaran a cabo y generara evidencia de lo acontecido.

Las formas colectivas del ser humano, como la familia, la sociedad, los grupos, las organizaciones, etc., se vuelven sensibles a los temas comunicativos y se ven moldeados por las formas de ejercer el lenguaje. Tanto en la masa como en organizaciones, la comunicación juega un rol fundamental a la hora de documentar lo que se tiene que se hizo, lo que se tiene que hacer y lo que se tendrá que realizar.

2.2 Concepto de comunicación y su evolución

Definir comunicación, aunque aparenta ser fácil, se vuelve complejo debido a su trascendencia y sobre todo a la evolución vertiginosa que ha sufrido debido al desarrollo del ser humano y de la sociedad. Transmitir información ha estado presente en el concepto de comunicación, a través de un proceso ordenado que abona a poner en común ideas y sentimientos.

El ser humano depende, en gran medida, de su capacidad de comunicar. Comunicación, del latín *comunicare* significa, compartir, coparticipar, poner algo en común. Es decir, un proceso en donde se comparten ideas, deseos, sentimientos, emociones, opiniones, creencias, valores, significados. Es establecer un vínculo con nuestros semejantes (Morales, 2009 , p. 56). Para Paoli (1985, p. 11) comunicación es “un acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado”. De ambas definiciones podemos decir que existe una interacción entre individuos en donde se intercambian cuestiones que le atribuyen significado en común.

La comunicación puede definirse como transmitir, recibir y procesar información. Cuando una persona, grupo u organización intenta transmitir una idea o mensaje, la comunicación ocurre cuando el receptor (otra persona o grupo) puede comprender la información (Clow & Baack, 2010, p. 6).

Para Pichón Riviére (2013. p. 89) la comunicación es “la interacción de las personas que entrar en ella como sujetos. No sólo trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción”. De estas definiciones se puede deducir que el concepto de comunicación tiene que incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado.

La comunicación entre seres humanos es un proceso sistémico que permite la interacción entre dos o más personas mediante un mismo código. Este proceso se caracteriza por interrelacionar, aparte de los agentes actuantes, un mensaje, un canal, un código; todos ubicados dentro de un mismo contexto (Loría, 2011, p. 3).

Esta definición nos da pie a definir un proceso comunicativo como eje para el entendimiento del concepto de comunicación.

2.3 Proceso comunicativo y sus elementos

Se puede decir que nuestros organismos están expuestos a miles de estímulos (mensajes del medio) a los cuales le asignamos un significado que podemos registrar y después comunicar a los demás. Para lograr esto, el ser humano ha desarrollado capacidades de lenguaje y lengua que dan orden y sentido a estos estímulos para un proceso comunicativo.

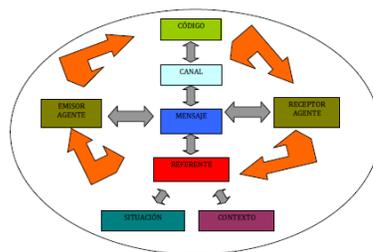
La comunicación es un proceso complejo, social, intra e interpersonal en donde un individuo transmite información, ideas, conocimientos y sentimientos con la finalidad de persuadir y/o informar a otro; a su vez permite las conexiones entre personas que desarrollan lazos de convivencia, cooperación para lograr objetivos en común o sociedades complejas de interacción. El desarrollo del ser humano y de todas las estructuras que ha desarrollado son en gran medida en base a su habilidad de comunicar y trascender en el tiempo gracias al uso consciente y racional de esta habilidad. El estudio del proceso comunicativo se vuelve entonces imperativo para entender la evolución del ser humano como especie social y para pronosticar el futuro por venir.

En el proceso comunicativo, un emisor o fuente emite, y codifica, un mensaje que puede ser información, ideas, sentimientos o cualquier otra cosa que quiera poner en común con el receptor, que es quien recibe, y decodifica, el mensaje. Lo anterior se da en presencia de un contexto compartido en el cual se

efectúa el acto comunicativo y existe la presencia de ruido que dificulta el pleno entendimiento entre emisor y receptor. Es en este último donde da la comunicación al momento de entender lo que el emisor codificó en el mensaje y da pie a la respuesta, retroalimentación, que vuelve a iniciar todo el proceso. El acto comunicativo perfecto, en caso de existir, sería cuando el mensaje se transmitiera de modo que el receptor percibiera exactamente la misma imagen mental que el emisor.

Lo anterior nos hace reflexionar sobre la continuación de la comunicación a lo largo del tiempo. Los elementos del proceso comunicativo interactúan debido a que cada uno de estos influye sobre los demás. Por ende, los elementos no se puedan separar uno de otro dando así un sentido de cohesión dentro del proceso comunicativo. En la Figura 1 el autor Roger Loria (2011, p. 12) describe el proceso comunicativo como un todo, “todos los elementos están relacionados entre sí, eso los convierte en un todo: en un sistema comunicativo.”.

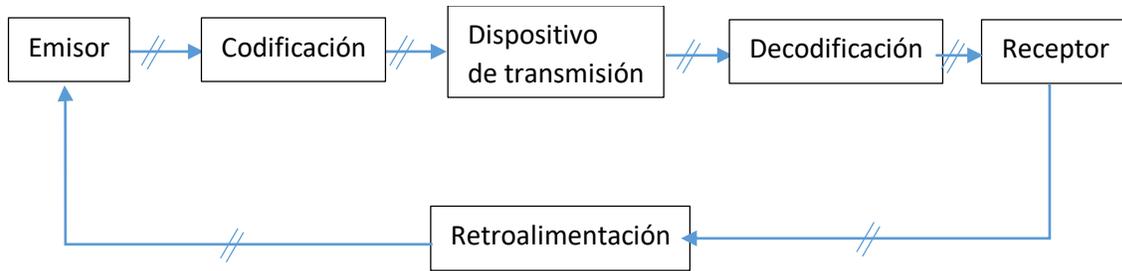
Figura 1. Proceso comunicativo



Fuente: Loria (2011).

Por su parte, el autor Baack (2010 Pág. 10) concibe al proceso comunicativo de forma diferente. En la figura 2 se muestra su idea sobre el proceso comunicativo.

Figura 2 Proceso Comunicativo



// = Ruido

Fuente: Baack (2010 P. 10)

2.3.1. Subprocesos de comunicación

Según Verdeber (2017, p. 10) se deben llevar a cabo tres subprocesos comunicativos para lograr significados compartidos, estos son la producción de mensajes, interpretación de mensajes y coordinación de interacción.

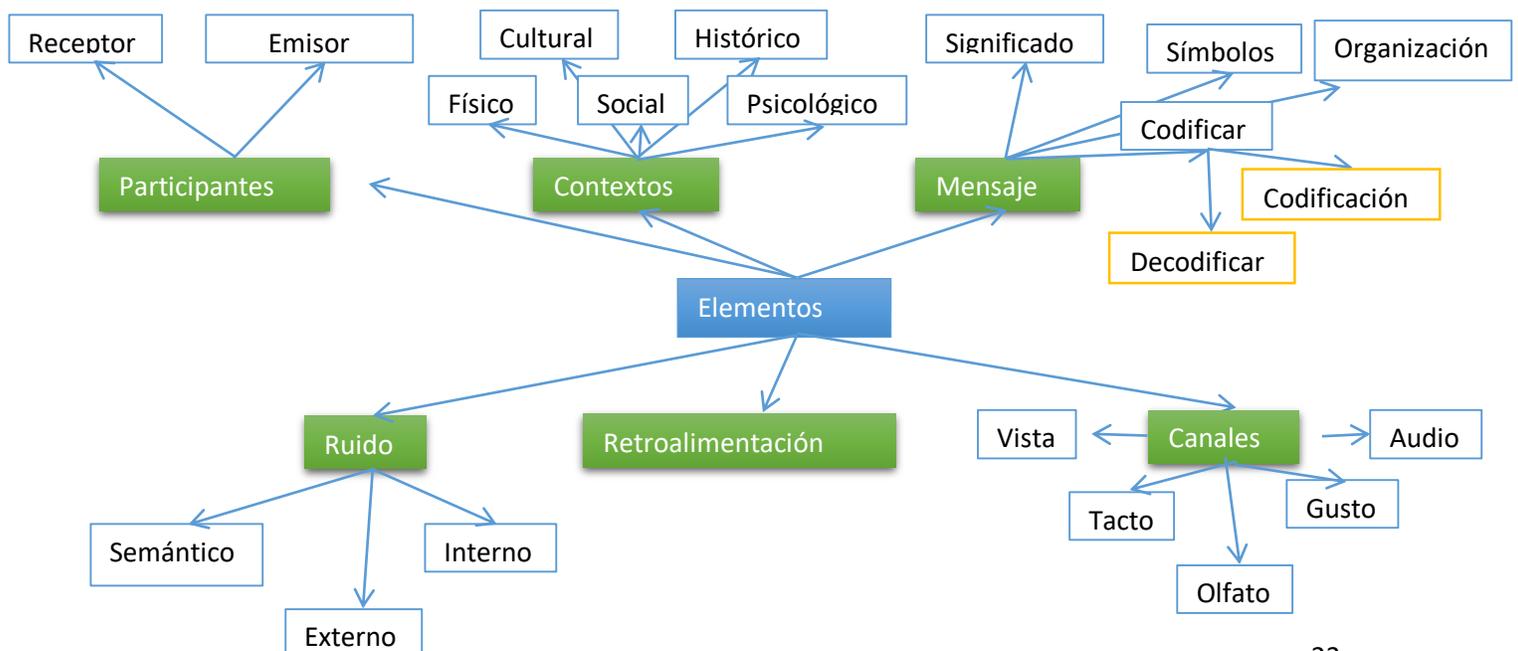
La coordinación de mensajes hace referencia a lo que se hace cuando se codifica un mensaje creando metas basadas en el entendimiento de la situación, valores, ética y necesidades. Durante la interpretación de mensajes se decodifica el mensaje, este proceso comienza cuando se tiene una intención comunicativa consciente entre emisor y receptor; comienza un proceso de interpretación basado en ideología, significados y contexto de receptor que a su vez prepara una respuesta (retroalimentación). La coordinación de interacción son las acciones que llevan a los ajustes de comportamiento que cada participante hace, intentando con esto crear significados compartidos.

Como se puede apreciar en las diferentes formas de concebir el proceso comunicativo, todos los autores coinciden en que es un sistema integral y que funciona sí y solo sí todos los elementos están presente interactuando entre ellos. Esto es relevante debido a que cada elemento forma parte importante del proceso y se tiene que tener en mente su función a la hora comunicar. Sin embargo, existen diferencias entre cuales son los elementos básicos del proceso de comunicación, independientemente del nombre, y como es que se definen. En la siguiente sección se estudiarán los elementos del proceso comunicativo.

2.3.2 Elementos del proceso comunicativo

El proceso comunicativo no se puede entender de manera integral si no se define las partes que lo componen y como estos definen la calidad de la comunicación. En la figura 3 se muestran los elementos que interactúan dentro del proceso comunicativo.

Figura 3 Elementos del proceso comunicativo



Fuente: Elaboración propia.

El emisor es el sujeto o fuente que tiene una intención comunicativa, es quien inicia el proceso de comunicación con el deseo de poner en común sentimientos, información, conocimiento, etc. Lo anterior lo hace a través de un mensaje, lo que se quiere decir, hábilmente codificado en organización y símbolos del lenguaje que se enviará a través de un canal que es el medio de transmisión. El receptor por su parte decodifica el mensaje con la finalidad de descifrar lo que la fuente quiso decir y, en su caso, emite una retroalimentación, respuesta del receptor al emisor, comenzando así de nuevo el proceso comunicativo.

Tanto el emisor como el receptor comparten un contexto que es el escenario en el cual se lleva a cabo el acto comunicativo, dependiendo del contexto es la autorregulación del lenguaje y los significados de los signos lingüísticos. Por su parte, el ruido afecta a todos los elementos del proceso comunicativo creando barreras que dificultan el correcto entendimiento entre el emisor y el receptor.

El emisor, inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El mensaje es el producto físico real de la codificación del emisor. Cuando hablamos, lo que se dice es el mensaje; cuando se escribe, lo escrito es el mensaje de la misma manera que cuando hacemos ademanes los movimientos del cuerpo y las expresiones faciales son el mensaje. El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje, es seleccionado por el emisor y determina si utilizará un canal formal o uno informal. Los primeros son establecidos por la organización y transmiten el mensaje que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros, como una cadena

de mando. Los canales informales son espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales, estos se utilizan para los mensajes personales o sociales. El receptor es la persona a quien se dirige el mensaje, y que primero debe traducir los símbolos a una forma comprensible. Este paso es la decodificación del mensaje. La retroalimentación es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un inicio, determina si se logró la comprensión de lo que el emisor quiso comunicar al receptor (Robbins & Judge, 2013, p. 338).

Ahora bien, el proceso comunicativo, de acuerdo al contexto en el que se lleva a cabo puede ser interpersonal, grupal, organizacional, colectivo o masivo, y global. Estos contextos se ven permeados hoy en día por las TIC's, lo cual en ocasiones los hace más complejos, ubicuos, simultáneos e interconectados.

2.4 Las organizaciones y la comunicación

El ser humano, desde sus inicios como especie, ha logrado sobrevivir y ser el dominante debido a las capacidades de socialización y comunicación. Dichas habilidades nos permitieron compartir ideales, creencias así como actividades productivas que abonaran a un objetivo común desarrollando así grandes grupos de personas que pronto se convertirían en tribus, colonias, civilizaciones y hasta llegar a nuestros días en países y continentes.

Cualquier compañía, desde pequeña hasta grande, debe de generar estructuras que le permitan articular sus acciones diarias así mismo como delegar responsabilidades que aseguren un buen desempeño de la misma. Bajo este

sentido es que se vuelve necesario el estudio de las estructuras organizacionales, los elementos que la componen y de la comunicación que existe hacia dentro y fuera de la misma.

Para Robbins y Judge (2013, p. 480) una estructura organizacional es la forma en la que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente. Para lograr lo anterior la Alta Dirección debe considerar seis elementos fundamentales para la estructura de la organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización.

Comprender la importancia de la estructura organizacional es fundamental para el crecimiento sano de cualquier empresa sea esta pública o privada. Se considera una actividad relevante y en la cual la Alta Dirección busca constantemente las mejores prácticas y métodos para generar modelos que articulen y flexibilicen los procesos y las personas encargadas de las áreas estipuladas. Los estudiosos de esta tema aseguran que un cambio requiere de gran esfuerzo debido a que es una de las decisiones más importantes que debe de tomar un líder.

La comunicación, al ser inherente al ser humano, abona a la construcción, operación y fines de las organizaciones aportando sistemas y procesos para transmitir información hacia dentro y fuera de la misma. De la misma forma que nuestro organismo se comunica con el medio ambiente, las organizaciones forman parte de estructuras más grandes con las que debe de interactuar y adaptarse a las tendencias, del mismo modo, está compuesta de individuos que con su

quehacer, necesidades y habilidades, dan forma interna y operativa. La comunicación es un puente por la cual la organización mantiene, adapta, crea y persuade al entorno interno y externo.

2.5 Comunicación Organizacional

Dentro de las organizaciones la comunicación permite fijar objetivos comunes que a su vez le permearan sentido al trabajo y a sistematización y coordinación de actividades individuales y colectivas. El puente que traza la comunicación hacia el interior de una organización permite alcanzar los objetivos así como el desarrollar ambientes positivos y mediadores entre las necesidades y satisfactores.

La comunicación al interior de la organización es de gran relevancia por los beneficios transversales y verticales brinda a la misma, desde eficiencia en los equipos de trabajo hasta el desarrollo de ambientes de trabajo donde se disminuyen de forma considerable los malentendidos y abona a la interacción eficiente y efectiva entre las diferentes áreas que componen a la organización. Lo anterior trae como consecuencia una alta productividad con calidad que a su vez desencadena crecimiento, conocimiento, corrección de acciones, solidez y presencia fuerte en el contexto y el mercado.

Se pueden definir 4 funciones básicas de la comunicación organizacional: control, motivación, expresión emocional e información. En la figura 4 se explica cada una de estas funciones según Robbins y Judge (2013, p. 336 - 337).

Figura 4 Funciones de la comunicación organizacional



Fuente: (Robbins & Judge, 2013, p. 337)

2.5.1 Definición de Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional, según Katz y Khan (2009, p.86), consiste “en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización”.

Uno de los problemas a solucionar en este tipo de comunicación organizacional es que los mensajes gerenciales deben repetirse varias veces y a través de diferentes medios para ser realmente eficaces. Otro problema que hay que tener en cuenta es su naturaleza unidireccional; por lo general, los gerentes informan a los subordinados, pero pocas veces solicitan su consejo u opiniones (Robbins & Judge, 2013, p. 339).

Los mejores comunicadores son aquellos que explican las razones que se hallan tras sus comunicaciones descendentes, pero también solicitan

comunicación de los individuos a quienes supervisan. Esto lleva a la siguiente dirección: la comunicación ascendente.

2.5.2 Comunicación descendente

Es cuando la comunicación fluye desde el nivel de un grupo o organización hasta el nivel inferior. Es muy utilizada por los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, explicar las políticas y los procedimientos, señalar los problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación acerca del desempeño. Los gerentes o directivos deben de dar explicación a las razones del por qué tomó una decisión, esto genera compromiso al cambio por parte de los trabajadores.

Un problema que se tiene en este tipo de comunicación organizacional es que se debe de repetir el mensaje constantemente para lograr la comprensión plena del mensaje. Otro problema es el sentido unidireccional de la comunicación descendente lo que por su naturaleza impide la retroalimentación necesaria para mejorar los procesos, objetivos y metas de la organización (Robbins & Judge, 2013, p. 339).

Los mejores comunicadores son aquellos que explican las razones que se hallan tras sus comunicaciones descendentes, pero también solicitan comunicación de los individuos a quienes supervisan. Esto lleva a la siguiente dirección: la comunicación ascendente.

2.5.3 Comunicación ascendente

Es cuando la comunicación fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Su principal utilidad es para brindar retroalimentación a los jefes, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas de actualidad. Esta dirección de la comunicación organizacional permite a los gerentes conocer el sentir de los empleados hacia su puesto de trabajo, sus colegas y la organización en general. En otras palabras, la comunicación ascendente para obtener ideas de cómo mejorar las cosas dentro de la organización.

Los principales problemas con la comunicación ascendente recaen en la cantidad de información que los gerentes pueden recibir, el nivel de distractores de los usuarios al momento de retroalimentar la organización así como la estructura de los escritos (Robbins & Judge, 2013, p. 339).

La comunicación organizacional es una herramienta poderosa que ayuda a crear sentido de pertenencia, cadenas de mando, ambientes de trabajo y procedimientos para abonar a conseguir los objetivos de la organización. La administración de la organización así como los entornos en la que se desenvuelve cobran relevancia puesto que, en conjunto con la comunicación, trabajan para el desarrollo individual, grupal y social. En la siguiente sección se estudiarán los aspectos generales de la administración así como las principales teorías que han explicado el devenir histórico de las organizaciones.

2.6 Generalidades de la administración

El ser humano ha basado su desarrollo como especie en la regulación de las actividades propias para asegurar su existencia y conseguir sus objetivos de forma eficaz y eficiente. Las organizaciones, al ser compuesta por humanos, sigue estos patrones y han desarrollado formas que garantizan la optimización de recursos, cumplimiento de lo establecido y buscar el crecimiento sustentable.

Para esto, la administración juega un papel axiomático. Según Harold Koontz (2012, p. 4), la administración es un “proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. Las implicaciones de esta definición se pueden dividir por áreas o funciones pero en cualquiera que sea el caso se buscará siempre el dar cumplimiento con los objetivos de la organización y su marco contextual.

Por su alcance, se puede afirmar que la administración es un elemento esencial para cualquier organización sin importar su giro. Cada uno de los miembros de una organización cuenta con tareas y responsabilidades que abonan al quehacer de la misma y van moldeando los parámetros de operación con la finalidad de adecuarlos a las mejores prácticas que garanticen el cumplimiento eficaz de los objetivos establecidos por la alta dirección.

2.7 Principales teorías de las organizaciones

En la presente sección se enlistarán las principales teorías de la administración que han moldeado su devenir histórico. Es importante entender el

nacimiento del estudio de la administración para comprender su evolución y enfocar los sistemas de gestión de la calidad como una actividad que abona al objetivo de la organización. El devenir histórico de la administración ha propiciado modificaciones sensibles al estudio y composición de las organizaciones que a su vez han adecuado su quehacer en pro de alcanzar la calidad.

2.7.1 Teoría científica de la administración

Se reconoce a Frederick Taylor como el padre del estudio científico de la administración. Este nombre está en debate debido a que no se le puede considerar ciencia al estudio de la administración por la propia definición de ésta, sin embargo, fue la primera forma del estudio de la administración con un método definido.

A su vez, este reconocido autor se basó en las propuestas de dos grandes personajes de la economía clásica: Adam Smith y Charles Babbage; del primer autor tomó las ideas de la división del trabajo y el beneficio que esto conlleva al capital, mientras que del segundo la idea de la reducción del costo de la producción para poder vender mercancía de la manera más rentable posible (Martinez Crespo, 2005).

A través de sus dos obras, *Shop Management (Administración de talleres)* y *Principles of Scientific Management (Principios de la administración científica)* en el año 1911, establece los principios fundamentales del enfoque científico del estudio de la administración (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 18):

- Reemplazar las reglas impositivas con ciencia (conocimiento organizado)
- Lograr armonía, más que discordia, en la acción de grupo
- Lograr la cooperación de los seres humanos, más que el individualismo caótico
- Trabajar para obtener la producción máxima, más que una producción restringida
- Desarrollar a todos los trabajadores al mayor grado posible para su propia prosperidad y la de la compañía.

Estos postulados, que datan del año 1900, siguen siendo vigentes por su trascendencia humana. Sin embargo, Frederick Taylor no es el único autor que aporta a esta teoría de la administración, por su parte a Henry L. Grantt se le atribuye la selección científica de los trabajadores, la cooperación armoniosa entre mano de obra y administración e insistió en la necesidad de la capacitación. Otros autores reconocidos que contribuyeron significativamente a esta teoría son los hermanos Frank y Lilian Gilberth a los que se les atribuye los estudios psicológicos, psicología industrial, sobre los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 16).

2.7.2 Teoría de la administración moderna

Creada e impulsada por Henri Fayol, al que se le considera el padre de la administración moderna, debido a que identificó la necesidad de la enseñanza administrativa. En su obra *Administration Industrielle et Générale*, publicada en 1916, estipula el paradigma del proceso administrativo y las áreas funcionales, a su vez declara la función básica de la administración que la definió como seleccionar objetivos apropiados, guiar y dirigir a la organización hacia su logro (Martínez Crespo, 2005, pág. 70).

Martínez Crespo (2005) Cita a Fayol (1917):

La función administrativa no es encargo personal ni privilegio exclusivo del jefe o de los dirigentes de la empresa. Es la función que se reparte y se distribuye proporcionalmente con las otras funciones esenciales entre la cabeza y los miembros del cuerpo social de la empresa

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 18) algunos de los principales postulados de esta teoría administrativa son:

- Autoridad y responsabilidad: sugiere que la autoridad y responsabilidad están relacionadas y que la segunda es consecuencia de la primera. Considera a la autoridad como una combinación de factores oficiales derivados del puesto gerencial y factores personales, compuestos de inteligencia, experiencia, valor moral, servicio anterior, entre otros.
- Unidad de mando: los empleados deben recibir órdenes de un único superior

- Cadena de escala: Fayol considera una cadena de superiores desde los puestos más altos hasta los más bajos, de los que no hay que apartarse innecesariamente.
- *Esprit de corps*: la unión hace la fuerza y de una extensión del principio de unidad de mando, destaca la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para lograrlo.

Aunado a lo anterior, Henri Fayol es el primero en considerar la división de funciones del administrador en cinco: planear, organizar, comandar, coordinar y controlar.

2.7.3 Escuela de las Relaciones Humanas. Estudios de Hawthorne

Se le considera a Elton Mayo, sin embargo no es el único involucrado en estos estudios, como el iniciador de esta Escuela. El interés de Elton Mayo en estudiar a la planta de Hawthorne en la *Western Electric Company* se debe a las consideraciones de F.J. Roethlisberger y W.J. Dickson sobre la organización industrial entendida como un sistema social. En estos estudios se descubrió la importancia de la variable humana dando origen a la Escuela de las relaciones humanas (Martinez Crespo, 2005, pág. 71).

Estos estudios, en su primera etapa, consistían en modificar la iluminación para medir la productividad dentro de un grupo de prueba, aunado a esto, se modificaron otros estímulos como modificar los periodos de descanso, recortar los días de trabajo y diversos sistemas de pago de incentivos; sin embargo, esto no parecía explicar los cambios en la productividad.

Lo anterior llevó a Elton Mayo y sus colaboradores a decretar que otros factores sociales tales como la moral, las relaciones satisfactorias entre los miembros del grupo de trabajo (a lo que llamó sentido de pertenencia) y una administración que consideraba el comportamiento humano, con especial énfasis en el comportamiento de grupo, todo lo anterior mediante habilidades interpersonales como motivación, asesoramiento, dirección y comunicación (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 19).

2.7.4 Teoría General de Sistemas

Surgida en 1940 a partir de los postulados del biólogo Ludwing Bertalanffy con la adaptación a la administración por Katz y Kahn. Lo que considero interesante de esta teoría es que se construye a través del tiempo y no solo en un momento específico de este, me refiero que a esta teoría se le fue anexando teorías como la denominada “Racionalidad limitada”, desarrollada por Herbert Simon, que aportó una nueva forma de la toma de decisiones gerenciales, así como los conceptos de administración por objetivos de Drucker y el modelo de Planeación Estratégica diseñado por Andrews en 1963.

Martínez Crespo (2005) cita a Katz y Kahn (1966):

Una organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que tienen determinadas funciones y en donde cada uno está en interacción con otros subsistemas. Una organización insume información y materia-energía de su ambiente y, después de procesar estos elementos, los intercambia con su entorno. En esta forma, los cambios en el ambiente

tienen un impacto continuo sobre la organización, de manera que siempre está ajustándose a los cambios ambientales, a la inversa, los cambios internos de la organización tienen un impacto continuo con su ambiente

Se considera a la Teoría General de Sistemas como un punto de quiebre en el devenir histórico del estudio de las organizaciones debido a que, aunque reconoce al ser humano como sujeto de acción, lo vuelve un subsistema dentro de otro sistema aún mayor.

Se puede resumir esta teoría como un enfoque organizacional abierto, dando relevancia en el ambiente y sus exigencias sobre el quehacer de la organización; el medio está en constante cambio, comunicación y retroalimentación con esta y se asumen ideas de auto-control y auto-organización. Incluye el enfoque de contingencia (pensamiento basado en riesgos), el posicionamiento del funcionalismo y el relevo del ser humano quien termina fusionándose con el sistema y siendo un subsistema más de éste.

2.7.5 Teorías emergentes

La sociedad ha vivido cambios que le han permitido evolucionar sus estructuras para adaptarla a procesos de transición mediados por las revoluciones sociales y científicas que justifican las diferentes maneras de hacer y pensar. Lo anterior sirve para dar carácter de emergente a la sociedad y da sentido a un conjunto de premisas que rebasan a los enfoques positivistas y clásicos.

La sociedad emergente surge para definir a estas sociedades en constante cambio y que se caracterizan por una dinámica de incertidumbre frente a lo que

acontece de frente al futuro. En esta sociedad, que a su vez moldea a las organizaciones, valora de mejor forma la imaginación y creatividad humana que la riqueza material (Mendoza de Ferrer & Rodríguez, 2007, p. 158)

Para Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein (1997, p.86), en su libro *Identidad de las organizaciones*, señalan que “la realidad organizacional presenta procesos no ordenables o programables desde el exterior... se admite la coexistencia en el mismo sistema de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas. La organización existe en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre.” Esto nos lleva a pensar que las relaciones sociedad-organización son heterogéneas y distintas formas de relacionarse. Las organizaciones buscan equilibrio dinámico “sobre las bases cambiantes, configurando una sucesión de estructuraciones y reestructuraciones permanentes. Implica un recomienzo continuo, un ciclo no interrumpido (Etkin & Schvarstein, 1997, p. 95 - 96).”

Es en este contexto organizacional donde la sociedad cambia de manera vertiginosa, donde se presenta la necesidad de tener prácticas gerenciales que logren aprovechar los rasgos de la información y comunicación que a su vez generan innovación para atender con eficacia y eficiencia los objetivos planteados por la misma organización.

Mendoza de Ferrer y Rodríguez (2007, p. 167) citan a Armas y Malavé para documentar que en los años noventa “... se favorecen prácticas gerenciales tales como: *Downsizing*, Reestructuración, *Empowerment*, *Benchmarking*, ISO 9000, Reingeniería, Organizaciones de Alto Desempeño, Compañías Visionarias, Organizaciones que Aprenden, Organización sin Fronteras, Alianzas Estratégicas,

Balanced Scorecard, Outsourcing, Valor Económico Agregado, Retroalimentación 360°, Sistemas Integrados”.

Las premisas implícitas y explícitamente aceptadas bajo las cuales tienen lugar los distintos discursos, conductas y justificaciones para las acciones que se desarrollan en la cultura postmoderna y postindustrial (emergentes), tienden a la conformación de estructuras flexibles y no aplanadas, con uso intensivo de las tecnologías de la información, nuevos modelos gerenciales de liderazgo compartido y mayor participación del personal; dando lugar a múltiples formas organizativas en red con racionalidad divergente, no lineal y de múltiples posibilidades, contraria a la racionalidad lineal imperante en la sociedad industrial.

La racionalidad dominante en las estructuras emergentes ofrece la oportunidad del control simbólico, con lo cual pone de relieve la importancia de la cultura organizacional como mecanismo de control para apoyar el tránsito hacia la sociedad emergente donde se producen diferentes modelos de organización del trabajo; el ejercicio del poder está asociado a la información que se posea y el conocimiento que se domine, siendo éstos los elementos claves para potenciar la posibilidad de obtener resultados a través de otros. Sin embargo, se considera necesario el ejercicio del poder con los otros o poder hacer, entendido éste como derecho de creación, que emana de los postulados de cooperación y complementariedad del paradigma emergente.

Los nuevos esquemas gerenciales o de dirección son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exige entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos, un

proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización, una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión y que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales, un sistema de recompensa e incentivos basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización (Segredo, 2016, p. 593).

De esta forma, los Sistemas de Gestión de la Calidad surgen como una forma de organización dinámica, autodirigida, en búsqueda de interacciones entre partes de un todo, con flexibilidad para documentar los procesos de la misma y en donde se estipula los ejercicios de evaluación determinados por la organización.

2.8 Introducción a la calidad y su impacto en la organización.

La introducción del concepto de calidad fue uno de los elementos que ayudaron a la innovación, debido a que mantener la satisfacción de los clientes representa el éxito comercial de cualquier empresa, independientemente de su giro.

El éxito de las empresas es generar un valor único que sea propio de estas y lo puedan ofrecer a sus clientes, esto significa tener un diferenciador por calidad. Esto significa una evolución en las etapas de estudio de la calidad, según José Platas y María Cervantes (2017, Pág. 5 - 7) las etapas son:

1. La calidad suponía hacer las cosas bien a cualquier costo. Persegüían satisfacer el orgullo personal, incrementar el prestigio y convencer el comprador.
2. En esta época existen varias definiciones de calidad. Durante la Segunda Guerra Mundial equivalía a asegurar la eficacia del armamento con la maximización de los recursos existentes. En Japón, durante la posguerra, significaba hacer las cosas bien a la primera.
3. En la actualidad, las empresas comprometidas en materia de calidad incorporaron el sistema de gestión de la calidad (SGC), proceso encaminado a integrar el concepto de calidad en todas las fases del proceso y a todos los niveles de la organización. La tendencia que se observa en las empresas es hacia los sistemas integrales de gestión, para lo cual la empresa se certifica en más de una norma internacional ISO.

2.9 Concepto de calidad en la historia

El término calidad tiene distintas acepciones según la época histórica, las personas, sus ideas e intenciones. A continuación se citan algunos de los significados propuestos por destacados estadísticos y consultores de la calidad.

Shewhart afirma que la calidad es “la bondad de un producto” (Evans y Lindsay, 2000). Juran (Juran y Gryna, 1995) define a la calidad como “adecuado para el uso”; también la describe como “la satisfacción del cliente externo e

interno”. Según Montgomery, es el grado hasta el cual los productos satisfacen las necesidades de la gente que los usa (Montgomery, 1996). De acuerdo con Crosby, calidad es “ajustarse a las especificaciones”.

Como puede observarse, el concepto de calidad evoluciona continuamente según las necesidades y las características de las personas, organizaciones, regiones y países a lo largo de la historia; no obstante, su significado se relaciona con el grado de perfección de un producto o servicio, el control de la variabilidad en su proceso y el nivel de satisfacción del cliente respecto al producto.

La búsqueda de la calidad, así como garantizar la satisfacción de las partes interesadas, son metas inherentes a la dirección de las organizaciones que procuran disminuir y controlar los costos de las operaciones y aumentar la productividad de todos los niveles de la organización, esto expresado en utilidades (Martinez Crespo, 2005).

2.10 Evolución de la calidad

La calidad es un concepto, como se pudo apreciar, con múltiples definiciones que han moldeado el quehacer de los administradores a través de la historia y que ha demostrado su impacto en las organizaciones exitosas. En esta sección se argumentará el devenir histórico de la calidad hasta llegar a los sistemas de gestión de la calidad, su composición y reingeniería actuales.

Platas y Cervantes (2017, Pág. 9) definen 4 fases que resumen la evolución de la calidad las cuales han abonado con métodos, instrumentos o normas al estudio y medición de la calidad:

1. Inspección de productos para cumplir con la calidad típica de la administración científica de Taylor
2. Evaluación y mejora de procesos mediante el control estadístico, en las que destacan por su trabajo Shewhart, Roming y Dodge
3. Aseguramiento de la calidad cuando ya se hace presente la introducción de las normas ISO o su equivalente. Asimismo, se distingue la calidad a todo lo largo de la organización y la búsqueda del certificado de calidad como un requisito para la permanencia en el mercado.
4. Reingeniería de la calidad, etapa que distingue la mejora continua de los procesos. en esta etapa tiene lugar la introducción de las técnicas japonesas.

2.10.1 La estadística y su uso en la calidad.

La estadística es la ciencia que trata de la recolección, organización, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos con el fin de realizar una forma de decisión más efectiva (Benitez, 2015).

Por la naturaleza de su quehacer, la estadística es altamente utilizada como método de control dentro de la calidad. Su uso se empezó a documentar en la década de 1930 por un grupo de investigadores conformado por Walter A. Shewhart, Harry Roming, Harold Dodge y Edwards Deming. Entre otras contribuciones hechas por estos autores, se resalta el *Statistical Quality Control* (Control Estadístico de la Calidad).

La necesidad de reconocer que los procesos productivos presentaban variación, inclusive al producirse dos partes con las mismas especificaciones, llevó a Shewhart a determinar, por medio de gráficas de control, el rango tolerable de variación, mientras que Roming y Dodge creaban técnicas de muestreo adecuadas para verificar solamente cierta cantidad de productos al inicio del muestreo de aceptación en lugar de inspeccionar todas las unidades de un mismo lote de producción (Platas & Cervantes, 2017, p. 10).

Esta aportación representa un paradigma diferente de la calidad conforme lo estipulado en la fase de inspección (que veía a la calidad como un proceso de cumple/no cumple) en el cual se busca el control de todos los procesos de producción al proporcionar métodos estadísticos apropiados para cada caso. La limitante de este método es que se reduce a solo procesos de manufactura.

2.10.2 Principales aportaciones de los filósofos de la calidad.

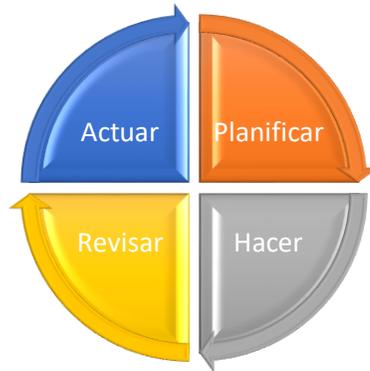
Fueron varios los autores que se dedicaron a estudiar la calidad como forma en la cual las organizaciones podían cumplir con las expectativas de las partes interesadas. En esta sección se ahondará en las principales aportaciones de los filósofos de la calidad.

2.10.2.1 W. Edwards Deming (1900 - 1993)

Este autor estadounidense es conocido por su gran injerencia en el desarrollo japonés después de la Segunda Guerra Mundial. En 1950, Edwards visitó Japón con la intención de dictar una serie de conferencias sobre el control de calidad y, tomando en base las ideas de Deming, los japoneses desarrollaron

su estrategia para el desarrollo nacional. La principal aportación de este autor es el fundamento para la mejora continua, el Círculo PVHA (Planificar, Hacer, Revisar, Actuar) que se muestra en la Figura 6.

Figura 5 Círculo PHVA de W. Edwards Deming



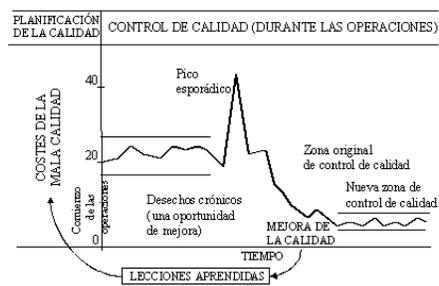
Fuente: (Platas & Cervantes, 2017, p. 13)

2.10.2.2 Joseph Moses Juran (1904 – 2008)

Nació en Rumania en 1904. Contemporáneo de Deming, visitó Japón para dictar la conferencia “Gestión sistemática del control de calidad” y publicó su libro *Manual de control de la calidad* en 1951. Describió la calidad como la “adecuación de los procesos y servicios al uso para el cual fueron concebidos” y su más grande aportación es la trilogía de la calidad, la cual consiste en la planeación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad. En la Figura 7 se muestra la trilogía de la calidad.

Figura 6 Trilogía de la Calidad

El Diagrama de la Trilogía de Juran



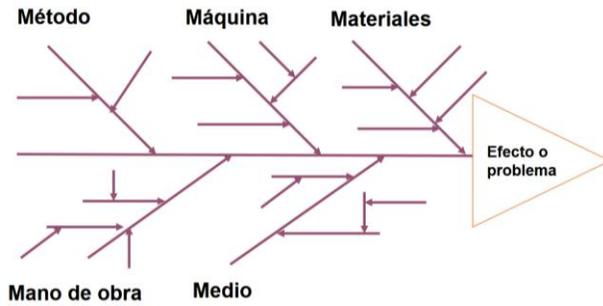
Fuente: Platas & Fuentes, 2017, p. 15)

2.10.2.3 Kaoru Ishikawa (1915 – 1989)

Japonés nacido en 1915, se le conoce a Kaoru Ishikawa como el representante emblemático del movimiento del control de la calidad en el país nipón. Se integra a la *International Organization for Standardization (ISO)*, organismo encargado de establecer los estándares las industrias y servicios.

La principal aportación de este autor a la calidad es el diagrama causa – efecto (Figura 8), herramienta para el estudio de las causas de los problemas, partiendo de la premisa de que no tiene causas únicas, sino que suelen tener un cúmulo de orígenes. A este personaje se le atribuye la adopción del concepto de calidad total en las empresas.

Figura 7 Diagrama de causa efecto (espina de pescado) de Kaoru Ishikawa



Fuente: (Platas & Cervantes, 2017, p. 16)

2.10.2.4 Philip B. Crosby (1926 - 2001)

Estadounidense nacido en 1926, ha publicado varios libros sobre calidad y es reconocido por establecer los principios absolutos de la calidad. Para esto, define catorce pasos que dan como resultado los cuatro principios básicos de la calidad. Los catorce pasos de Crosby son mencionados por Platas (2017, p. 17-18):

1. Compromiso con la dirección
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad
3. Medición
4. El costo de la calidad
5. Crear conciencia acerca de la calidad
6. Acción Correctiva
7. Planificar el día cero defectos
8. Educación del personal

9. El día cero defectos
10. Fijar metas
11. Eliminar las causas del error
12. Reconocimiento
13. Consejo de calidad
14. Repetir todo el proceso.

Los principios absolutos de la calidad son:

1. La calidad se define como cumplimiento de requisitos
2. El sistema de calidad es la prevención
3. El estándar de realización es cero defectos
4. La medida de la calidad es el precio de incumplimiento

2.10.2.5 Shigeo Shingo (1909 – 1990)

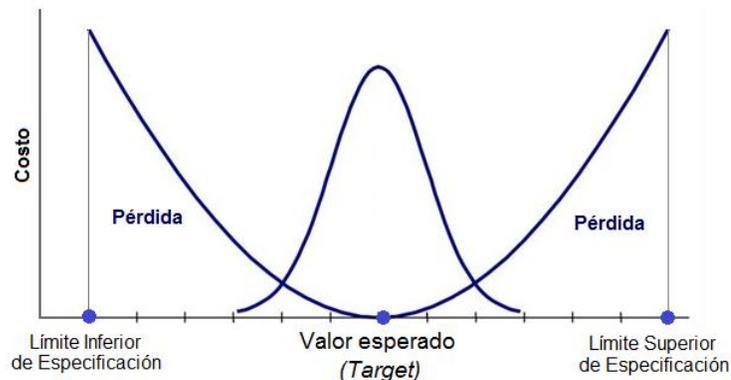
Ingeniero nipón que trabajó en la fábrica de ferrocarriles donde desarrolló métodos de gestión científica. Inició sus aportaciones al desarrollo de la calidad con la inclusión del método estadístico al sistema *poka-yoke*, que consiste de dos etapas: detección y regulación. En 1977 se documentó la influencia de los métodos estadísticos: siete meses de funcionamiento sin defecto alguno en sus líneas de montaje de tuberías de desagüe en la que trabajaban 23 obreros que fabricaban una cantidad de 30,000 unidades al mes. Desde ese entonces a estas medidas de control se le conoce como *Calidad Cero* de Shingo.

Su aportación más grande y que es ampliamente utilizada en las líneas de producción o en trabajos que se realizan por células es el *Cambio de troquel en un minuto* que tiene como propósito el minimizar la cantidad de tiempo que se invierte al realizar cambios de utillaje, reducir los periodos de inactividad, aumentar la flexibilidad de la producción y evitar la necesidad de largos procesos de fabricación y grandes lotes.

2.10.2.6 Genichi Taguchi (1924 – 2012)

Doctor japonés que fue miembro de varias asociaciones relacionadas con la calidad y estadística como Japan Association for Quality Control, Japan Association for Industrial Engineering y la Japan Association for Applied Statistics. Su principal aportación a la calidad es la Función de pérdida ($L(y) = K(y - t)^2$), esta función matemática de segundo grado es utilizada para la cuantificación del descenso del valor percibido por el cliente a medida que disminuía la calidad del producto. En otras palabras, igualó la calidad y el costo mediante una expresión matemática.

Figura 8 Función de pérdida de Genichi Taguchi



Fuente: Platas y Cervantes (2017, p. 20)

2.11 Origen de los sistemas de gestión de la calidad.

Después que los grandes autores que aportaron instrumentos y metodologías para la medición, impacto y evaluación de la calidad era necesario una metodología que englobara estas aportaciones y que diera lugar a crear procesos sistemáticos, con interacción y evaluables que dieran certeza del quehacer de la organización en términos de calidad. De esta idea surgen los Sistemas de Gestión de la Calidad que tienen su fundamento en la norma internacional ISO.

Para alcanzar los logros de la organización, como lo son el diferenciarse de la competencia, satisfacer y superar las expectativas de los clientes, etc., la administración estratégica de la calidad incluye conceptos, técnicas, metodologías, y procedimientos con una clara orientación al control total de la calidad en todas las funciones de la organización.

Para la ISO (2015, p. 8) en su norma 9000, un Sistema de Gestión de la Calidad “comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.”

Cada organización es diferente y única. Lo anterior plantea la necesidad de que sea el mismo sistema abierto y afectado por las partes interesadas quienes decidan el quehacer del Sistema de Gestión de la Calidad, así como la forma de evaluación (indicadores). Lo anterior recae en el comité directivo, que está conformado por los gerentes o responsables de cada área, cuyo propósito

fundamental es trabajar en equipo con el objetivo de que las decisiones estratégicas estén encaminadas a mejorar la competitividad.

Según Platas y Cervantes (2017, p. 23), este equipo debe poseer habilidades muy específicas en pro del desarrollo del sistema:

1. Desarrollar estrategias como visión clara de lo que debe ser la empresa a partir de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), así como la misión de la empresa, sus políticas, alcance del sistema y valores que deben regir las actividades de la organización.
2. Aplicar de manera adecuada los conocimientos técnicos y de negocio.
3. Manejar todas las competencias relacionadas con la inteligencia emocional y social.
4. Asumir el liderazgo motivando al personal y conduciéndolo a un fin común.
5. Alentar adecuadamente en las etapas de crisis para poder superarlas.
6. Controlar y supervisar la gestión de las funciones de mercado, producción, financiera y de recursos humanos.
7. Aplicar la mejora continua en todos los procesos, implementando sistemas de gestión de la calidad no solo antes de una auditoría.

8. Los integrantes del comité directivo deberán ser excelentes comunicadores, a fin de que anuncien y divulguen de manera adecuada las buenas prácticas de una empresa socialmente responsable.
9. El comité directivo deberá generar el involucramiento en los trabajos por equipo, motivando el logro de los objetivos de las áreas de trabajo, así como el desarrollo profesional de cada integrante.
10. El comité directivo deberá tener un pensamiento sistémico para desarrollar mapas estratégicos que permitan contemplar a cada área de la empresa como un todo, y establecer buenas relaciones con clientes y proveedores.

2.12 International Organization for Standardization (ISO)

En el transcurrir de los años, y específicamente después de la Segunda Guerra Mundial, las organizaciones con actividades internacionales y globales tenían el reto de cumplir con las expectativas de un mundo cambiante y con nuevos patrones de consumo.

La *National Standardizing Associations* (ISA) y la *International Electrotechnical Commission* (IEC), antes de la Segunda Guerra Mundial se dedicaban a la medición de procesos en las áreas de la ingeniería y de la electrotécnica. No fue hasta el año de 1944 en la ciudad de Londres, Inglaterra, donde se dio el surgimiento de la UNSCC (*United Nations Standards Coordinating Committee*) que ocupó las oficinas de la ICE la cual contaba con renombre debido

a su secretario Charles Le Maistre al que se le considera el padre de la normalización (ISO Tools, 2015).

Esta organización tuvo acercamientos con la ISA con la finalidad de generar una sola organización de normalización y fue hasta el año 1946 cuando se reunieron 65 delegados de 25 países en la ciudad de Londres, Inglaterra. Al terminar la reunión la ISA fue disuelta por la inactividad que tuvo durante la Segunda Guerra Mundial. Gracias a estos acontecimientos nace la *International Organization for Standardization (ISO)* y comienza operaciones un día 27 de febrero de 1947 con sede en la ciudad de Ginebra, Suiza (ISO Tools, 2015).

Hoy en día la *International Organization for Standardization* es el principal editor de normas a nivel mundial. Se trata de una organización no gubernamental formada por 162 países y 3368 organismos técnicos que velan por la reacción de normas ISO. Desde su fundación, ya se han elaborado más de 19,500 normas ISO que abarcan casi todos los ámbitos de fabricación de tecnología de las cuales destacan: ISO 9001 para los sistemas de Gestión de la Calidad, ISO 14001 para los Sistemas de Gestión Ambiental, ISO 27001 para los Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información y la ISO 31000 para los Sistemas de Gestión de Riesgos (ISO Tools, 2015).

2.13 Las normas ISO 9000 y su evolución hasta nuestros días.

Estas normas fueron establecidas por la ISO para satisfacer la necesidad de las organizaciones de precisar los requisitos que debería tener los Sistemas de Gestión de la Calidad. Estas surgen de tomar los principios existentes referentes a

los sistemas de calidad en distintos países permitiendo así que fueran aplicadas a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño o sector de actividad (ISO Tools, 2015).

La primera versión de la norma ISO 9001 fue en el año 1987 y en conjunto con la segunda versión (1994) se orientaba a la industria manufacturera. Estas normas contaban con veinte elementos con un enfoque de auditoría parecido a un ejercicio de supervisión para hallar fallas. Al hacer la revisión de la norma surge la tercera versión de la norma en el año 2000, en esta se reducían los puntos que debían revisar, de veinte que eran se redujo a ocho; tenía un enfoque más amplio e incluyente para las empresas de servicio y no solo para las manufactureras. La auditoría centra su quehacer en la revisión a detalle de la documentación y registros llevados por la organización (Platas & Cervantes, 2017, p. 38).

La cuarta versión de la norma 9001 surgió en el año 2008 conserva los ocho elementos, sin embargo, tiene cambios relevantes en el punto 4.1, Requisitos generales, donde cambia de verbo, en lugar de identificar se modifica por determinar los procesos necesarios para la organización y hace un énfasis mayor a la mejora continua. En la actualidad, la versión vigente de la norma ISO 9001 se publicó en el año 2015 donde existen diez elementos donde se hace destaca el punto 4.1 que hace referencia al contexto de la organización y las partes interesadas, como los accionistas, el gobierno, las políticas internas, las prioridades estratégicas, los recursos disponibles, los cambios tecnológicos y su impacto en los resultados (Platas & Cervantes, 2017, p. 39).

2.14 Beneficios la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001

Las empresas buscan beneficios sensibles que reediten la inversión que significa diseñar, desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad. La norma ISO 9001 brinda la certeza a las organizaciones que, de certificarse su sistema basado en su norma, la organización podrá gozar de los siguientes beneficios (ISO Tools, 2015):

1. La organización se asegura que funcione óptimamente, por lo que tiene mayores garantías de cumplimiento de los objetivos propios de la institución
2. Permite contar con un sistema que permite gestionar con calidad el desarrollo de sus actividades
3. La organización gana eficacia y simplicidad, priorizando la organización por procesos llevados por equipos de trabajo interfuncionales. A partir de aquí, es posible la consecución de resultados superiores debido a la sinergia generada por la integración de las diversas habilidades y experiencias de los distintos miembros de la empresa u organización.
4. El sistema y sus procesos son la mejor estrategia para rebasar la estructura departamental de la empresa, estableciendo una verdadera cadena de valor con los proveedores y clientes.

5. Dispones de un estándar mundial que describe los requisitos a cumplir el cual sirve de referente.
6. Contar con un reconocimiento en el mercado derivado de tener un certificado que es similar para todo el mundo y que garantiza que una entidad independiente ha verificado la eficacia del sistema de gestión.
7. Facilitar el acceso a distintos mercados
8. Mejorar las relaciones con proveedores y clientes
9. Generar confianza y fidelidad en los propios empleados

Capítulo 3. METODOLOGÍA GENERAL

3.1 Diseño de investigación

Para realizar esta investigación se tomará en cuenta un estudio de tipo no experimental, transeccional y descriptivo, de esta manera se plantea observar las variables del estudio tal como se comportan en el contexto observado en una sola medición. La metodología es mixta, esto es, se emplea una técnica cuantitativa como la encuesta y una cualitativa que es la entrevista a profundidad.

Para Hernández Sampieri, Fernandez y Baptista, (2010. p. 546) el método mixto de investigación es la integración sistemática de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno.

Estos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativas y cualitativas conserven sus estructuras y procedimientos originales. De la misma manera, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio.

Para explicar la función e importancia de esta metodología, (Hernández Sampieri, Fernandez y Baptista, (2010, p. 548) comentan el siguiente ejemplo:

Una organización es una realidad objetiva (tiene oficinas, a veces edificios, personas que físicamente laboran en ella, capital, y otros elementos que constituyen recursos tangibles), pero también es una realidad subjetiva, compuesta de diversas realidades (sus miembros perciben diferente muchos

aspectos de la organización, y sobre la base de múltiples interacciones se construyen significados distintos, se viven experiencias únicas, etc.) así, ambas realidades pueden coexistir ¿por qué no pueden hacerlo la visión objetiva (cuantitativa) y la subjetiva (cualitativa)?

El enfoque cuantitativo de investigación propicia la aproximación a fenómenos sociales. Este enfoque “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010 p.7)”. Para efectos de este estudio se utilizarán datos cualitativos, procedentes de la entrevista a profundidad, para obtener descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

Por su parte, el enfoque cuantitativo de investigación es secuencial y probatorio. Utiliza la recolección de datos para “probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010 p. 4)”. La recolección de datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en las hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguen tales procedimientos. En este estudio se utilizará la encuesta como instrumento de recolección de datos para su tratado cuantitativo.

3.2 Definición de hipótesis o premisas del estudio

La hipótesis de investigación de las que se parte para realizar el diagnóstico de la implementación del sistema de gestión de la calidad de la organización objeto de estudio son:

- Las principales barreras que impiden el óptimo funcionamiento del Sistema de Gestión de la calidad de la FCC la falta de capacitación en la Norma Internacional ISO 9001:2015 y la carencia de habilidades de comunicación por parte de los trabajadores de la Dependencia Universitaria.
- Las principales causas tienen origen en la falta de compromiso por parte del personal en capacitarse en la Norma Internacional ISO 9001:2015 y falta de modelos de comunicación organizacional.
- Las barreras relacionadas al entendimiento de la Norma Internacional ISO 9001:2015 ponen en riesgo la operatividad del Sistema de Gestión de la Calidad de la FCC.
- La capacitación constante en la Norma Internacional ISO 9001:2015 y reuniones periódicas de los involucrados en la operatividad del Sistema de Gestión de la Calidad de la FCC son las principales estrategias para eliminar las barreras que impiden su óptimo funcionamiento.

3.3 Población y muestra

Para la realización de este diagnóstico se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia, se eligieron dos tipos de muestras para recabar la información necesaria para el diagnóstico de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización objeto de estudio. Se seleccionó a un grupo de 7 personas del personal directivo, entre subdirectores y jefes de departamento, así como a un especialista en la implementación de sistemas de calidad, a quienes se le hicieron entrevistas a profundidad y, por otra parte, se aplicó una encuesta al total del personal administrativo de base y de contrato que laboran en la dependencia, 92 personas de ambos sexos.

Según Hernández Sampieri, Fernández, y Baptista, (2010, p. 401) las muestras por conveniencia son “casos disponibles a los cuales tenemos acceso”

3.4 Recolección de datos

Para recolectar los datos primero se concretaron las citas para realizar las entrevistas, las cuales se grabaron y transcribieron, después de lo cual se elaboró un cuadro con la sistematización de las respuestas para su mejor análisis e interpretación. Se utilizaron un dispositivo móvil con capacidad de grabar audio y un diario de apuntes para la captura de la información.

En cuanto a la aplicación del cuestionario, éste se distribuyó entre el personal administrativo, proporcionando de manera individual a cada sujeto las indicaciones para su llenado, informando también que se respetaría el anonimato de la información proporcionada. Se les dieron un plazo máximo de 3 días hábiles

para que lo contestaran y luego se pasó a recoger los instrumentos con cada uno de los trabajadores participantes para realizar la captura y codificación de los resultados. Dichos datos se trabajaron en el programa *Microsoft Excel* y luego se transcribieron a tablas para tener una visión más clara de los resultados.

3.4.1 Técnicas de recolección de datos

Es de gran importancia para esta investigación conocer lo que el personal directivo y administrativo piensa y siente sobre los temas que intervienen y cómo son afectados. La recolección de datos abona en gran medida a escuchar a las personas y recoge la información requerida.

Como se ha mencionado anteriormente, para realizar este estudio se utilizaron técnicas cualitativas (entrevista a profundidad) y cuantitativas (encuestas).

La entrevista en profundidad se basa en el seguimiento de un guion de entrevista, en él se plasma todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros, por lo que previo a la sesión se deben preparar los temas que se discutirán, con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado (Murillo, 2011, p. 6).

En cada una de las entrevistas a profundidad se busca tener información sobre de cómo se encuentra la situación que se enfrenta en la organización en cuanto a la implementación y operatividad del Sistema de Gestión de la Calidad. Aplicando este instrumento cualitativo se busca aplicar un proceso comunicativo

que permita extraer suficiente información de una persona. El propósito de esta técnica es llegar más allá de las reacciones superficiales del entrevistado y descubrir las razones fundamentales implícitas en sus actitudes y comportamiento.

Para aplicar la entrevista se seleccionaron a 7 personas, entre directivos, jefes de departamentos, y un especialista en sistemas de calidad. Para la encuesta se aplicó un cuestionario a las 92 personas que integran la totalidad del personal administrativo de la organización. Con esto se procuró cubrir a la parte más relevante de cualquier organización, el recurso humano, para poder ver de manera integral la percepción que tiene el directivo y el empleado en su quehacer diario, con este se buscó evaluar la implementación y operatividad del Sistema de Gestión de la Calidad de la dependencia universitaria, tema central de este estudio.

Hernández Sampieri, Fernandez, y Baptista, (2010, p. 418) citan a Grinnell y Unrau (2007), las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas o abiertas. En este estudio se utilizó la entrevista semiestructurada la cual se basa en “una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados.”

Durante la entrevista se trató de evitar que el entrevistado contestara sólo de manera dicotómica, dando la pauta para recabar su opinión personal de manera amplia y así no limitar o restringir el dialogo. Se utilizó un dispositivo móvil con capacidad de grabación de audio para contar con un registro más detallado de la conversación; además que se hicieron anotaciones en un diario de campo para

no dejar pasar información contextual. Se registraron la fecha, hora y lugar para delinear el contexto de cada entrevista. Las entrevistas se programaron con una duración de entre 10 y 30 minutos como máximo.

En lo que refiere a la aplicación del cuestionario, éste se aplicó a las 92 personas que integran el 100% del personal administrativo de la dependencia, este cuestionario constó de 12 preguntas, el cual se hizo llegar personalmente a cada uno y se les dieron 3 días hábiles para que lo contestaran, luego de lo cual se pasó a recogerlos para proceder con la codificación de los datos. Esta codificación se realizó utilizando el programa *Microsoft Excel* para su captura y posterior elaboración de tablas.

3.4.2 Selección y/o elaboración de instrumentos

La guía de preguntas que se utilizó para las entrevistas fue la siguiente:

Guía de entrevista para los directivos

Puesto que desempeña:

Edad:

Sexo:

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la Universidad?, y ¿y en la Facultad?
2. ¿Cuál sería su definición de calidad?
3. ¿Considera necesario el quehacer del Sistema de Gestión de la Calidad? ¿Porqué?

4. ¿Considera que el personal operativo está capacitado de manera correcta e idónea sobre la norma ISO 9001:2015?
5. ¿De qué manera la organización impulsa la calidad en sus procesos administrativos, escolares y académicos?
6. ¿Cuál es su percepción del Sistema de Gestión de la Calidad y su impacto al logro de los objetivos planteados por la Universidad y la Facultad?
7. ¿Considera Usted que el personal a cargo de la administración del Sistema de Gestión de la Calidad (Responsable de Calidad, Auditor Líder y Representante de la alta Dirección) es el idóneo y está debidamente capacitado?
8. ¿Cuáles cree que han sido las principales barreras para la operatividad idónea del Sistema de Gestión de la Calidad?
9. ¿Cuáles considera que son los orígenes de dichas barreras?
10. ¿Cuáles serían las estrategias que propondría para mejorar la operatividad del Sistema de Gestión de la Calidad?

Guía de entrevista para los jefes de departamento

Puesto que desempeña:

Edad:

Sexo:

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la Universidad?, ¿y en la Facultad?
2. ¿Cuál es su definición de calidad?
3. ¿Considera que el Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta útil para el quehacer de su departamento?
4. El personal a su cargo ¿Está debidamente capacitado para el entendimiento de la norma ISO 9001:2015? ¿y Usted?
5. ¿Considera que la alta dirección comunica claramente los fundamentos de calidad (Misión, Visión, Valores, Política y Objetivos de Calidad)?
6. ¿Cuál es la percepción de su equipo de trabajo sobre el Sistema de Gestión de la Calidad? ¿y la suya?
7. ¿Cuáles considera Usted que son las principales barreras para la operatividad idónea del Sistema de Gestión de la Calidad?
8. ¿Cuáles cree que sean las causas que originan estas barreras?
9. ¿Cómo es que el quehacer diario de su departamento abona a los objetivos planteados por la Universidad y la Facultad?
10. ¿Qué propondría para mejorar el quehacer del Sistema de Gestión de la Facultad?

Guía de entrevista para el especialista en sistemas de calidad

Puesto que desempeña

Edad:

Sexo:

1. ¿Cuál es su definición de Calidad?
2. ¿Cuál es el propósito de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en las organizaciones educativas?
3. ¿Cómo se adapta la norma ISO 9001:2015, pensada en organizaciones de producción y servicios a una Institución de educación superior?
4. ¿De qué manera se puede integrar un Sistema de Gestión de la Calidad a los objetivos y políticas de una Institución de educación superior?
5. ¿Cómo se trabaja con el personal directivo y subordinado para que tomen conciencia de la necesidad de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad?
6. ¿Qué papel desempeña la comunicación en la implementación y operación de un Sistema de Gestión de la Calidad?
7. ¿Con qué perfil deben contar los directivos para estar al frente de una organización que opera un Sistema de Gestión de la Calidad certificado?

8. ¿Cuál es el perfil que deben tener los siguientes puestos?
Auditor Líder, Representante de la Dirección y Responsable de Calidad
9. De acuerdo con su experiencia ¿En qué áreas de la organización es donde se detectan mayores problemas en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad?
10. ¿Cuáles son las causas más comunes de los problemas de comunicación en las organizaciones?
11. ¿Con qué elementos debe contar un plan de acción para mejorar el desempeño de un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización?

Cuestionario aplicado al personal administrativo de la institución

Antigüedad en la Universidad

Antigüedad en la Facultad

Sexo: F _____ M _____

Edad: _____

1. Considera que el Sistema de Gestión de la Calidad es:
 - a) Muy importante
 - b) Importante
 - c) Medianamente importante
 - d) Poco importante

e) Nada importante

2. ¿Sabe si existe un departamento o área especializada en calidad en la dependencia?

Si _____ No _____

3. ¿Conoce si el Sistema de Gestión de la Calidad de la Facultad está certificado bajo la norma ISO 9001:2015?

Si _____ No _____

4. El departamento donde labora ¿Cuenta con un proceso dentro del Sistema de Gestión de la Calidad?

Si _____ No _____ No se _____

5. Sí su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿Conoce el proceso que está documentado?

Si _____ No _____

6. Sí si respuesta fue sí a la pregunta 4, ¿Qué tan seguido lo consulta?

a) Diario

b) Muy seguido

c) Seguido

d) Poco

e) Nunca

7. ¿Considera que el personal de cada departamento está enterado de cuáles son las responsabilidades y autoridades del puesto?

Si _____ No _____

8. ¿Existen reuniones planificadas por la administración para darle seguimiento a los objetivos que cada departamento debe lograr?

Si _____ No _____ No se _____

9. ¿Qué tanto conoce los fundamentos de calidad de la Facultad (Misión, Visión, Valores, Objetivos y Política de calidad)?

a) Pleno conocimiento

b) Los conozco

c) Medianamente los conozco

d) Poco conocimiento

e) Nada de conocimiento

10. ¿Qué tanto considera que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos institucionales?

a) Muy coherentes

b) Coherentes

c) Medianamente coherentes

d) Poco coherentes

e) Nada coherentes

11. De las siguientes barreras para el óptimo funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la FCC enumera del 1 a al 5 para dar orden de importancia.

a) Falta de Capacitación en la norma ISO 9001:2015 _____

b) Carencia de habilidades de comunicación _____

c) Trabajo en equipo no coordinado _____

d) Falta de liderazgo por parte de los jefes de departamento _____

e) Falta de compromiso por parte del personal _____

12. En su opinión, ¿cómo considera que es la cooperación entre los distintos niveles de la administración?

a) Excelente cooperación

b) Buena cooperación

c) Mediana cooperación

d) Poca cooperación

e) No existe cooperación

13. ¿Qué propondría para mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad en la Facultad?

3.4.3 Procedimientos para la recolección de datos

Para realizar el proceso de recolección de datos, en el proceso cuantitativo, se aplicó una encuesta a todo el personal administrativo, los resultados se recolectaron en tablas por frecuencias y porcentajes.

Para el proceso cualitativo se realizaron entrevistas a directivos, jefes de departamento y a un especialista a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema expuesto. Dichas entrevistas se grabaron y se transcribieron en *Microsoft Word* y finalmente se elaboró una tabla donde se sistematizaron los resultados de las entrevistas para facilitar su análisis e interpretación. La transcripción completa de las entrevistas se encuentra en el apartado de los Anexos.

3.4.4 Procedimientos para el análisis e interpretación de los datos

En las entrevistas se tuvo la participación de la Dependencia y un especialista en el Sistema de Gestión de la Calidad. Para este procedimiento se utilizó la grabación de audio para contar con un registro detallado de la conversación y así mismo sistematizar las respuestas de cada uno. En cuanto a la aplicación de la encuesta, hubo participación de 92 administrativos. Dichas encuestas constaron de 12 preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple. Los resultados se mostraron en una tabla simple con las frecuencias y el porcentaje lo

cual fueron analizados e interpretados de manera ordenada y se compararon los resultados.

Capítulo 4. Resultados obtenidos.

4.1 Resultados del cuestionario.

Con la finalidad de tener una visión integral del Sistema de Gestión de la Calidad, se aplicó el cuestionario estipulado en el capítulo 3 de este estudio al personal administrativo de la Facultad. Cabe destacar que de los 92 cuestionarios que se tenía planeado aplicar solamente se pudo aplicar 62, esto representa el 67.3% del personal administrativo, las razones por las cuales se aplicó solamente esta cantidad es debido a que algunos se reusaron a contestar el cuestionario por falta de conocimiento del tema (personal de intendencia y soporte).

Los resultados de las encuestas se muestran a continuación en una serie de tablas.

Tabla 1 Considera que el Sistema de Gestión de la Calidad es:		
	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy importante	48	77.41
b) Importante	13	20.96
c) Medianamente Importante	0	0
d) Poco Importante	0	0
e) Nada Importante	0	0
No Contestó	1	1.62

Total	62	100
-------	----	-----

En la tabla 1 muestra una contundente mayoría a la opción “muy importante” con un 77.41% de las frecuencias. Esto es interesante debido a que, para la mayoría de los encuestados, el Sistema de Gestión de la Calidad es considerado como una herramienta axiomática para la organización y para el personal que lo opera. En este sentido, se debe de mencionar que la segunda opción con más frecuencias fue “importante” con 13 que representa un 20.96% y en las opciones que denotan la poca importancia tienen 0 frecuencias.

Tabla 2 ¿Sabe si existe un departamento o área especializada en calidad en la dependencia?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	98.33
No	3	1.67
Total	62	100

Al considerar la gran mayoría de los encuestados que el SGC de la Facultad de muy importante, en esta segunda tabla se muestra una contundente mayoría sobre el conocimiento del departamento de Coordinación de la Calidad, que es el área encargada de administrar las cuestiones relacionadas con el propio sistema, así como otros procesos de planeación estratégica, acreditaciones nacionales e internacionales, así como de análisis e interpretación de datos.

Tabla 3 ¿Conoce si el Sistema de Gestión de la Calidad de la Facultad está certificado bajo la norma ISO 9001:2015?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	93.54
No	4	6.46
Total	62	100

Una gran mayoría de los encuestados conoce que el SGC de la Facultad está certificado bajo la norma ISO 9001:2015 con un 93.54% de las encuestas. Esto va de la mano con las dos tablas anteriores para inferir sobre la importancia del sistema, así como su certificación y el área encargada de su administración. Con la información de las tres tablas se puede deducir que la gran mayoría de los empleados conoce, ubica y pondera de manera importante al SGC.

Tabla 4 El departamento donde labora ¿Cuenta con un proceso dentro del Sistema de Gestión de la Calidad?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	80.64
No	8	12.9
No se	4	6.45
Total	62	100

En esta tabla se presenta la información correspondiente sobre el conocimiento de los empleados sobre si existe o no en su área de trabajo un proceso documentado en el Sistema de Gestión de la Calidad. El 80.64% de los encuestados comentan que si se tiene un proceso dentro del departamento en el cual laboran, sin embargo, existe un 6.45% de los encuestados que no sabe si

cuenta o no con un proceso documentado en el SGC. Lo anterior es relevante debido a que, si se pretende que el sistema opere de manera idónea es importante que el 100% de los empleados estén conscientes de la existencia o no de los procesos.

Tabla 5 Sí su respuesta a la pregunta anterior fue si ¿Conoce el proceso que está documentado?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	58.06
No	18	29.03
No Contestó	8	12.9
Total	62	100

En la tabla 5 se muestra que existe una disminución considerable entre los encuestados que saben de la existencia de un proceso dentro del SGC (tabla 4) y el conocimiento de dicho proceso. El 58.06% de los encuestados respondió que, si conoce el proceso documentado, esto quiere decir que existe una diferencia sustancial de 22.58% entre los que saben que existe un proceso documentado en el departamento donde labora y los que conocen dicho proceso.

Tabla 6 Sí la respuesta fue si a la pregunta 4, ¿Qué tan seguido lo consulta?		
	Frecuencia	Porcentaje
a) Diario	4	6.45
b) Muy seguido	5	8.06
c) Seguido	16	25.80

d) Poco	17	27.49
e) Nunca	9	14.51
No Contestó	11	17.74
Total	62	100

En la tabla 6 se muestran resultados donde el 27.49% de los encuestados comentan que poco consultan el proceso documentado. La mayoría de los encuestados se encuentran entre las opciones poco y nunca, esto es relevante debido que es importante tener un conocimiento pleno del proceso y todo lo que representa para poder generar equipos de trabajo entre procesos que den resultados de mejor manera y abonen a alcanzar los objetivos planteados por la Facultad y la Universidad.

Tabla 7 ¿Considera que el personal de cada departamento está enterado de cuáles son las responsabilidades y autoridades del puesto?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	59.67
No	25	40.33
Total	62	100

La mayoría de los encuestados, esto es un 59.67%, se dice estar enterado de las responsabilidades y autoridades de sus puestos, sin embargo, un 40.33% no está enterado de estas cuestiones. Se comienza a ver un problema de comunicación vertical de forma descendente debido a que los jefes de departamento no informan de manera cotidiana el proceso documentado y, por

ende, las autoridades y responsabilidades de cada uno de los empleados que conforman el departamento.

Tabla 8 ¿Existen reuniones planificadas por la administración para darle seguimiento a los objetivos que cada departamento debe lograr?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	48.38
No	17	27.41
No se	15	24.19
Total	62	100

Un 48.38% de los encuestados sabe sobre las reuniones que realiza la administración para dar seguimiento a los objetivos de cada departamento, si bien representa una mayoría numérica, no lo es de forma absoluta ya que un 27.41% comentaron que no existen y un 24.19 desconoce sobre esto. Sí se suman estas dos últimas cantidades da 51.60% de encuestados que no saben o tienen certeza sobre dichas reuniones.

Tabla 9 ¿Qué tanto conoce los fundamentos de calidad de la Facultad (Misión, Visión, Valores, Objetivos y Política de Calidad)?		
	Frecuencia	Porcentaje
a) Pleno conocimiento	6	9.67
b) Los conozco	35	56.45
c) Medianamente los conozco	20	32.25
d) Poco conocimiento	1	1.61
e) Nada de conocimiento	0	0

Total	62	100
-------	----	-----

En la tabla 9 se muestra un resultado de mayoría en la opción “los conozco” con un 56.45%, esto es de resaltarse ya que sí se tiene conocimiento sobre los fundamentos de calidad, se entiende que también se tiene conocimiento sobre los objetivos y metas que se tienen que alcanzar así mismo como la causa y efecto de las acciones que toma la administración.

Tabla 10 ¿Qué tanto considera que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos institucionales?		
	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy coherentes	13	20.96
b) Coherentes	41	66.12
c) Medianamente coherentes	2	3.22
d) Poco coherentes	4	6.44
e) Nada coherentes	2	3.22
Total	62	100

Los encuestados dan como respuesta mayoritaria la opción de “Coherentes” a las decisiones que toman las autoridades en conformidad con los objetivos institucionales. Esto es muy significativo debido a que la percepción de los empleados es que la administración trabaja en pro de alcanzar los objetivos trazados y estos a su vez a abonar a la calidad administrativa, académica y escolar que se oferta en la Facultad.

Tabla 11 De las siguientes barreras para el óptimo funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la FCC, enumere del 1 al 5 según el orden de importancia, donde 1 es el más importante

Barreras / Ponderación	F1	%	F2	%	F3	%	F4	%	F5	%
a) Falta de Capacitación en la norma ISO 9001:2015	21	33.87	8	12.90	7	11.29	12	19.35	10	16.12
b) Carencia de habilidades de comunicación	7	11.29	9	14.51	18	29.03	16	25.80	8	12.90
c) Trabajo en equipo no coordinado	12	19.35	17	27.41	12	19.35	12	19.35	5	8.06
d) Falta de liderazgo por parte de los jefes de departamento	5	8.06	10	16.12	15	24.19	7	11.29	21	33.87
e) Falta de compromiso por parte del personal	13	20.96	14	22.58	6	9.67	11	17.74	14	22.58
No Contestó	4	6.45	4	6.45	4	6.45	4	6.45	4	6.45
Total	62	100	62	100	62	100	62	100	62	100

En la tabla 11 se muestra la distribución de las barreras según el orden de importancia, esta pregunta es importante debido a que plasma el sentir de los empleados y su percepción sobre como el Sistema de Gestión de la Calidad pudiera operar de mejor manera. La barrera con más frecuencias fue la falta de capacitación en la Norma ISO 9001:2015 con un 33.87%, lo que hace pensar que el personal que opera los procesos documentados no sabe el porqué de sus procedimientos, que hacer en caso de algún error y como es que se mide el desempeño de cada departamento. La segunda opción con más frecuencias fue la falta de compromiso por parte del personal con un 20.96%, aunada con la primera barrera, se puede inferir que el personal al no tener conocimiento pleno sobre la norma ISO 9001:2015 no entiende su proceder y por ende no se compromete con el desempeño correcto de sus funciones ni con el SGC. Como tercera barrera se encuentra el trabajo en equipo no coordinado con un 19.39%, la cuarta es carencia de habilidades de comunicación con 11.29% y por último falta de liderazgo por parte de los jefes de departamento con 8.06%.

Tabla 12 En su opinión ¿Cómo considera que es la cooperación entre los distintos niveles de la administración?		
	Frecuencia	Porcentaje
a) Excelente cooperación	11	17.74
b) Buena cooperación	34	54.83
c) Mediana cooperación	8	12.90
d) Poca cooperación	5	8.06
e) No existe cooperación	3	4.83
No Contestó	1	1.61

Total	62	100
-------	----	-----

En la tabla 12 se muestra que la mayoría de los encuestados considera que existe una buena cooperación entre los distintos niveles de la organización lo cual es importante para poder ejecutar de buena forma un SGC que dé resultados previstos y planteados en los fundamentos de calidad.

En el cuestionario se pregunta abiertamente a los encuestados ¿Qué propondría para mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad en la Facultad? Dando así la oportunidad de que cada uno de ellos explicara las estrategias, ideas o formas en las cuales se pudiera mejorar el SGC. En la tabla 13 se concentra las ideas principales de cada una de las respuestas que se obtuvieron en las siguientes categorías: comunicación, capacitación en la norma ISO 9001:2015, juntas de trabajo, trabajo en equipo, evaluación del personal y otras, en esta última categoría se tomaron los comentarios como felicitaciones u otras ideas que no tuvieron más de 2 frecuencias.

Tabla 13 ¿Qué propondría para mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad en la Facultad?		
	Frecuencia	Porcentaje
a) Comunicación	11	17.74
b) Capacitación en la Norma ISO 9001:2015	18	29.03
c) Juntas de trabajo	6	9.67
d) Trabajo en equipo	10	16.12
e) Evaluación del personal	5	8.06

f) Otras	9	14.51
No contestó	3	4.83
Total	62	100

En esta tabla se puede identificar que las dos principales estrategias que proponen los encuestados van en razón de la capacitación en la Norma ISO 9001:2015 con un 29.03% de las menciones y en segundo la comunicación con un 17.74%. Es importante resaltar que estados dos principales estrategias son propuestas por el nivel operativo del SGC lo que da pie a inferir a que la capacitación por parte de los directivos ha sido insuficiente y que la comunicación organizacional no se ha dado como se debería para poner en común aspectos importantes de la operatividad y administración del propio sistema.

4.2 Presentación de resultados de las entrevistas.

Tabla 14 Sistematización de las respuestas de los entrevistados directivos.

Preguntas de la entrevista	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Análisis e interpretación
O.T. ¿Cuántos años tiene de laborar en la Universidad?, y ¿y en la Facultad?	J.G. Tengo aproximadamente 12 años	H.A. 26 años, igualmente 26 años desde ahí está tomado en cuenta mi antigüedad	L.B. Actualmente tengo 32 años y medio en la Facultad y en la Universidad	
O.T. ¿Cuál sería su definición de calidad?	J.G. Bueno, fíjate que la palabra calidad cuando yo estaba en la secundaria	H.A. Calidad, es la estrategia de las organizaciones para satisfacer las	L.B. Para mi calidad, en lo personal es hacer las cosas bien y tratar de	Se puede deducir de las respuestas brindadas por los entrevistados

	<p>empezaron, empezó a manejarse mucho, de hecho nos ponían en la primaria, es más un sellito que decía que calidad era hacer las cosas bien la primera vez y nos ponían por ahí un delfín que decía calidad cuando hacíamos la tarea y habido viniendo un bum de la palabra calidad desde entonces, la verdad es que creo que si habido un punto de inflexión donde pues la sociedad ha metiendo sistemas ha ido metiendo procesos que han ido perfeccionando las cosas para que las cosas se lleven con calidad. Creo que calidad es hacer bien las cosas a la primera vez</p>	<p>necesidades y expectativas de sus clientes. Cumplir con los clientes</p>	<p>hacerlas cada vez mejor</p>	<p>que calidad, para ellos, refiere a hacer las cosas bien y que cumplan con las necesidades y expectativas de los clientes.</p>
<p>O.T. ¿Considera necesario el</p>	<p>J.G. Sí, si es necesario el Sistema de</p>	<p>H.A. Si claro que sí y porque primero</p>	<p>L. B. Claro que sí, es indispensable</p>	<p>Los tres directivos entrevistados</p>

<p>quehacer del Sistema de Gestión de la Calidad? ¿Por qué?</p>	<p>Calidad dentro de la Facultad de Comunicación se implementó en la época del maestro Roberto Silva aproximadamente en el 2006, 2004 por ahí y desde entonces la verdad es que por los procesos se han mantenido yo creo que los procesos siguen siendo los mismos sin embargo hemos ido creciendo en alumnado hemos ido creciendo en maestros en infraestructura y cada vez pues se van surgiendo nuevas necesidades y a partir de que existen los procesos y a partir que se documentan y que se siguen procesos pues podemos detectar esos problemas o esas situaciones donde pudiéramos nosotros</p>	<p>debemos de conocer y entender los requisitos de la Norma y ya adquiridos los conocimientos debemos establecer, mantener y mejorar continuamente el sistema de Gestión de calidad.</p>	<p>e porque tener un Sistema de Gestión de Calidad propicia que se mejore el desempeño de los trabajadores y con esto mejore la calidad de los procesos y trabajo y la mejora continua.</p>	<p>consideran que es necesario el quehacer del Sistema de Gestión de la Calidad. Otro dato interesante que se puede deducir es que los tres coinciden en que el Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta que busca y promueve la mejora continua.</p>
---	---	--	---	--

	mejorarlos, yo creo que los sistemas de calidad están hechos para eso, para siempre mejorar y para que este la mejora continua.			
O.T. ¿Considera que el personal operativo está capacitado de manera correcta e idónea sobre la norma ISO 9001:2015?	J.G. Bueno dentro de la escuela en específico pues estamos cumpliendo con esa parte de la capacitación sin embargo pues si así como correcta e idónea y total yo creo que no. Unos de los graves problemas de las escuelas de educación superior públicas creo que es que cambian de administración cada cierto tiempo. Los sistemas de calidad ayudan mucho al estar ya todo establecido y todo reglamentado aunque venga una nueva administración pues se apega a esos sistemas	H.A. Si, el personal es capacitado en la Norma y si hay actualizaciones son impulsados por el personal de la alta dirección.	L.B. Me atrevería a decir que no en su totalidad, pero veo que hay mucha participación e interés en ese sentido	Dos de los tres directivos entrevistados concuerdan que la capacitación del personal operativo no está capacitado de la manera correcta e idónea pero reconocen que hay esfuerzos e interés en que se lleve a cabo dicha capacitación. Según con el sujeto 2 el personal si está capacitado de manera correcta e idónea en la Norma ISO 9001:2015.

	<p>de calidad y eso ayuda a mantener los procesos de manera más estable sin embargo, por estar haciendo también cambios cada cierto tiempo de estos administrativos pues hay algunos que le dan prioridad más a esto otros que no, otros que se tardan en entenderlo además las administraciones académicas ósea dentro de en especial aquí en la Facultad pues no todas propiamente por administrativos sino incluso profesores, profesores que en su vida habían estado en administrativo en ocasiones, profesores que sí y aunque esta todo reglamentado si es importante que la capacitación se</p>			
--	---	--	--	--

	continua y que no se detenga.			
O.T. ¿De qué manera la organización impulsa la calidad en sus procesos administrativos, escolares y académicos?	J.G. Impulsa la calidad a través de los procesos de calidad que las mismas normas nos lo imponen pues vamos a decirlo así. La realidad es de que como te decía cada vez hemos estado creciendo más y los indicadores nacionales e internacionales que la Universidad necesita y que la Facultad requiere y que los mismos estudiantes demandan, que al final son nuestros clientes, que los mismos profesores requieren, pues tienen que empatar y tienen que de alguna manera pues en un engranaje para que pueda funcionar la organización y los procesos de calidad a través del ISO y a través de todos	H. A. Apoyando el Sistema de Gestión de Calidad con, he, haciendo que los recursos de infraestructura en la operación, he planificar la organización y revisando con evaluaciones de desempeño todos los procesos.	L.B. Contribuye de sobre manera porque precisamente el interés de la organización es que se realicen actividades con calidad y el buen servicio hacia los estudiantes	Se observa que los entrevistados tienen diferentes opiniones y argumentos en lo que concierne a la manera en que la organización impulsa la calidad en sus procesos. Por una parte se puede observar el interés de la organización por alinear el Sistema de Gestión de la Calidad a los indicadores que miden las acreditadoras nacionales e internacionales y por otra parte se puede deducir que los entrevistados ponderan la gestión de calidad como una herramienta para hacer actividades y servicios hacia los clientes.

	<p>los sistemas que manejamos, ya sea CIEES, GRANA, nosotros en la medida que podamos engranar y documentarlo los sistemas de calidad ayudan a que todo esta parte trabaje en pro del cliente.</p>			
<p>O.T. ¿Cuál es su percepción del Sistema de Gestión de la Calidad y su impacto al logro de los objetivos planteados por la Universidad y la Facultad?</p>	<p>J.G. Fíjate que la percepción cambió de cuando llegó, y eso vuelo a lo que te digo del problema que tenemos al cambiar las administraciones, cuando a mí me toco la administración de Roberto Silva, la Administración de Lucida Sepúlveda, la administración de Mario Rojo, la de Francisco Valdez y hoy la de Moncerrat Arango, ya han pasado varias administraciones, la de Roberto Silva digamos que fue la que impulsó e implementó el</p>	<p>H.A. Mm mi percepción es que tomando en cuenta los fundamentos de calidad, es cumplirlos por ejemplo la política de calidad, la misión la visión, los objetivos de calidad y los valores como actitud de servicio la ética, trabajo en equipo, tener una buena actitud todo el personal y trabajar en equipo se logran los objetivos que nos plantean tanto la Universidad como la</p>	<p>L.B. Bueno pues se ha visto que la Universidad trae un gran impulso por alcanzar estos estándares de calidad y definitivamente los objetivos están en esa dirección</p>	<p>Los tres entrevistados consideran que el Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta de gran ayuda e impacto en el alcance de los objetivos planteados por la Universidad y la Facultad. Algo que considero relevante es que los tres identifican a la alta dirección como el liderazgo que planifica de manera estratégica los objetivos (Indicadores) y metas de otros programas y</p>

	<p>Sistema de Calidad dentro de la Facultad llega Lucinda y Lucinda trató de darle un mantenimiento pero pues muy a su estilo y apenas aprendiendo de ese sistema de Calidad porque faltaba pues aprenderlo y conocerlo aparte de las necesidades eran otras porque a nivel nacional e internacional nos están ciertos estándares que hoy quizá 10 años después son otros estándares entonces como que ahí lo que intentamos fue mantenerlo. Con Mario Rojo se debió haber creciendo ese estándar, los sistemas de calidad no es para que siempre saques 100 es para que veas donde no sacas 100 e irlo cambiando y es más el sacar un 80, un 70 un 60</p>	<p>Facultad.</p>		<p>que se alinean en el Sistema de Gestión de la Calidad.</p>
--	--	------------------	--	---

	<p>lo que saques es más que un problema es un área de oportunidad donde tienes que voltear a ver esos ojos y a cambiarlo pero también dentro de la Universidad como que al principio cuando se implementó “ha si saco un 9 está mal tengo que sacar 100 siempre” de eso no se trata. Entonces con Mario Rojo pasamos, creo yo, por un momento donde querían sacar 100 siempre y entonces como que se dejaron ver cosas. Llegó el maestro Paco, llegó una nueva administración, he con él un grupo de personas y ese de grupo de personas interesados en los procesos de calidad creo que se le volvió a dar forma y justo ahora en esta</p>			
--	---	--	--	--

	<p>administración de Moncerrat Arango se logró, no es algo mío es algo que hizo ese grupo de personas y que incluso es parte de este equipo y que es un equipo que es toda la Facultad, pero de unificar por ejemplo el PROFEXCE, antes PIFI, al Plan Institucional de Desarrollo, al Plan de Desarrollo de la Facultad, al mismo ISO, a todos los diferentes digamos que programas y planes que para poder tener una visión se han estado unificando y se han estado viendo los indicadores para que unifiquen a partir de que hay esa unificación, entonces hay una visión y una visión verdadera de lo que se necesita</p>			
--	---	--	--	--

	y eso es lo que puede ayudar e impulsa a que se siga reformando todo.			
O.T. ¿Considera Usted que el personal a cargo de la administración del Sistema de Gestión de la Calidad (Responsable de Calidad, Auditor Líder y Representante de la alta Dirección) es el idóneo y está debidamente capacitado?	J.G. Yo creo que sí, debidamente capacitado sí, es el idóneo sí, creo que es, no es tres personas no es la calidad en la Facultad ni de la Institución o Dependencia, yo creo que es muy importante que el Líder impulse esta calidad y genere procesos para que pues haya capacitación para que se metan a este sistema, para invitarlos y para que más que un trabajo doble porque yo todavía veo que es una cuestión cultural, lo vemos como un trabajo doble, hacer lo que siempre hacemos mal y luego tener que maquillar para que todo tenga que sea como	H.A. Si es el idóneo están certificados por la norma y de acuerdo con estudios que se tienen cada quien en su particularidad han sido escogidos por la alta dirección para desempeñar esos cargos y haberlo a la vez lo cumplen porque se certifican en la norma continuamente .	L.B. Desde mi punto de vista así es, porque se realiza un trabajo pues como dice la palabra de calidad para que se alcancen las metas, los objetivos y la mejora continua.	Aunque los tres están de acuerdo en que el personal a cargo de la administración del Sistema de Gestión de la Calidad es el idóneo, uno de los tres comenta que el rol del liderazgo como factor que permea y da inclusión a al personal en las actividades relacionadas al Sistema de Gestión de la Calidad.

	debe ser, ósea yo creo que está bien que preguntes por esas tres personas pero si desde la Alta Dirección se debe generar y permear hacia abajo una cultura de la Calidad para que esto funcione.			
O.T. ¿Cuáles cree que han sido las principales barreras para la operatividad idónea del Sistema de Gestión de la Calidad?	J.G. Creo que ya las dije en el transcurso de todas estas preguntas, pero es principalmente eso, la cultura, de hecho por eso a mi me daban en primaria cultura de la calidad, así se llamaba la materia y era cambiar la cultura y por eso calidad era hacer las cosas bien desde la primera vez pero al final es eso, ir modificando la cultura, yo creo que en especial, insisto en las Instituciones de Educación Superior hay un choque muy	H.A. Al inicio al estar elaborando los procesos y ya que se inicia, es precisamente la resistencia al cambio porque están iniciando y no, no conocen en si la he, lo que es la calidad, pero con los cursos de la norma a todo el personal, a todo el personal, se va quitando esa barrera	L.B. Pues creo que el más común es la resistencia al cambio, aunque no es algo recurrente, no es algo común, pero muchas veces las personas creen que al estar en un Sistema de Calidad les daría más trabajo cuando es solamente documentar lo que ya se hace y hacer lo que se documenta.	Dos de los tres entrevistados son directos al decir que la resistencia al cambio es la principal barrera, o la barrera que genera otras, sin embargo, el otro entrevistado de manera indirecta da a entender que el cambio y su resistencia por parte del personal es la berrera a vencer.

	<p>generacional muy importante en donde quizás hay personas que tienen mucho tiempo trabajando de una manera y que cambiar las cosas como que duele al principio también tienen mucha experiencias y esa experiencia nos sirve para mejorar muchas cosas pero es muy importante que podamos ser ahora sí que flexibles o que podamos ser resilientes, no sé cómo sea la palabra correcta, pero que podamos de una manera saber adaptarnos al cambio y ese cambio pues se tenga que dar, la principal barrera es la cultura misma y los procesos, las malas prácticas arraigadas dentro de la Institución</p>			
O.T. ¿Cuáles	J.G. Pues te	H.A. Pues	L.B.	En esta

<p>considera que son los orígenes de dichas barreras?</p>	<p>acabo de decir, si es cierto, es esa cuestión generacional, mira otra cosa, pero bueno volvemos a lo mismo, es producto de los sistemas, en algún momento la Universidad tuvo un Sistema que dio basificaciones y que dio ciertos apoyos y que dio ciertas situaciones para que la Universidad se creara y funcionara bien de alguna manera, Luego empezaron a ver más demanda y más exigencias y más indicadores nacionales e internacionales que se evaluaban pero pues ya le quedaba como que chico el traje a la universidad de lo que había creado, presupuestaria mente tampoco podía modificarlo porque</p>	<p>precisamente como lo comenté es el desconocimiento de la norma de calidad porque no es nada más estas trabajando, haciendo, y esto, sino trabajar con calidad, y conociendo la norma ahí vas a ir viendo todos los procesos con una calidad, o una cualidad, que resulta de estar integrados todo el personal.</p>	<p>Precisament e la resistencia al cambio es que las personas consideran que es más trabajo cuando no es así.</p>	<p>respuesta se empieza a notar diferencias entre los entrevistados: el cambio generacional por una parte se vuelve importante como transición del recurso humano hacia nuevas formas de trabajar y el choque que esto representa con el personal que tiene más antigüedad como empleado universitario. Por otra parte se tiene como causa el desconocimiento de la norma de calidad ISO 9001:2015 y el impacto de este desconocimiento en la calidad terminal de los servicios y productos de su quehacer diario y por último la resistencia al cambio por parte del personal que</p>
---	---	---	---	--

	<p>entonces tenía sindicatos y tenía cosas y no podía dar plazas no podía dar muchas cosas. De repente hubo otro momento donde apenas empezaron a soltar nuevas plazas y empezaron a hacer nuevas cosas. Yo creo, insisto, es un área de oportunidad, si existen barreras, las barreras han sido la causa principal es esa cultura y ese cambio generacional y esas formas distintas de pensar pero todo eso no es más que un área de oportunidad y los sistemas son bonitos porque son sistemas entonces a lo mejor no cambian de la noche a la mañana pero funcionan para que el cambio se dé cuando se tenga que</p>			<p>lo manifiestan en actitudes relacionadas al trabajo y a la carga del mismo.</p>
--	---	--	--	--

	dar.			
O.T. ¿Cuáles serían las estrategias que propondría para mejorar la operatividad del Sistema de Gestión de la Calidad?	J.G. Yo creo que, ijole, la verdad es que propiamente así no me he sentido a ver eso y eso es otra de las cosas porque la misma operatividad académica y otras cosas y vuelvo a lo mismo de que el sistema lo hagamos propio, entonces necesitamos hacer esas reuniones, con la alta dirección, con los responsables de auditoría de todo y empezar a hacer este tipo de procesos, yo creo que es muy importante, darnos el tiempo los sistemas ayudan a que se hagan más rápido las cosas y a partir de que se hacen más rápido las cosas te quede tiempo para poder analizar que estoy haciendo bien, que estoy	H.A. Em, cuando se revisan las auditorías al existir una no conformidad las debemos de ver como una oportunidad de corregir y mejorar y debemos abogar proyectos de mejora continua como una cuestión final también te puedo decir o si hay todavía más preguntas por ejemplo yo te puedo decir que defino la calidad en si como cumplir los requisitos y posteriormente para llegar a la calidad total debemos desarrollar modelos de excelencia.	L.B. Pues impulsar la participación de alguna manera, que se involucre al personal en dichas actividades, que se realicen las actividades que ya están documentadas y que no implica más que un orden, una buena realización en ese sentido, de obtener los mejores estándares de calidad.	Aunque los tres comentan ideas que al parecer son distintas se puede rastrear a un solo origen: la participación activa del total del personal involucrado en el Sistema de Gestión de la Calidad. En caso particular de las Auditorías de Calidad, forma parte del Sistema de Gestión de la Calidad con un proceso documentado que involucra el compromiso y toma de consciencia de los auditores y la totalidad del personal involucrado en el Sistema de Gestión, dicho lo anterior, se puede identificar al factor humano como pieza clave para la mejora del Sistema.

	<p>haciendo más y cuáles son las áreas de oportunidad, creo que la primera fase sería hacer una capacitación o una reflexión más allá de que hay una clase, una reflexión y una socialización entre los miembros de la administración para que podamos juntos entender esto y ponernos en común porque vuelvo a lo que te digo, esas barreras generacionales hacen que no nos pongamos en común entonces ponernos en común, hablarlo, discutirlo es en donde pueden aparecer esas oportunidades para el cambio.</p>			
--	---	--	--	--

Tabla 15 Sistematización de entrevista a especialista en implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad.

Preguntas de la entrevista	Sujeto 1	Análisis e interpretación
O.T. ¿Cuál sería su definición de calidad?	J.S. La calidad desde mi punto de vista de un servidor a través de diversos autores como Juran y Deming vendría a caer en el cumplimiento de las expectativas del cliente, esa sería para mí la calidad rebasando las expectativas y cero defectos que yo creo que esperaría cualquier cliente al mencionar el tema de la calidad.	Considero que la definición que da el especialista se apega a la teoría y a lo que los estudiosos de la calidad han definido del concepto.
O.T. ¿Cuál es el propósito de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en las organizaciones educativas?	J.S. El propósito principal es tener un principio de un enfoque basado en procesos, que se tenga la operación de forma controlada dirigida, que se busque identificar los riesgos dentro las áreas administración y sobre todo que se busca la tendencia a innovar y a la mejora continua, lógicamente es el propósito de implementar Sistemas de Gestión de la Calidad en la Universidad Autónoma de Nuevo León.	Con esto, se busca que las dependencias universitarias, académicas o centrales homologuen sus procesos a una norma internacional de calidad que dé como resultado de la suma de sus partes la mejora continua y la tendencia a innovar. Esto es interesante debido a que las organizaciones que se encargan de evaluar la calidad educativa buscan lo mismo, la mejora continua de los procesos académicos y administrativos.
O.T. ¿Cómo se adapta la norma ISO 9001:2015, pensada en organizaciones de producción y servicios a una Institución de educación superior?	J.S. La adaptación es con base en adecuar los requisitos de la calidad educativa como los son los CIEES, las Acreditadoras nacionales e internacionales y adecuar esos principios a la filosofía de una Norma de Calidad ISO 9001:2015 con relación a esto se hace un sistema que da cumplimiento a las expectativas a estas fuentes de la calidad educativa por ende por eso la adaptación	La norma ISO 9001:2015, a pesar de su naturaleza y alcance, es adaptable a las organizaciones educativas si se le da un marco de referencia en conjunto con las organizaciones que se encargan de evaluar la calidad educativa.

	difiere o es distinta a una implementación automotriz o industrial, esa es la variable condicional que debemos estar siempre pensando al momento de implementar sistemas ISO a áreas educativas.	
O.T. ¿De qué manera se puede integrar un Sistema de Gestión de la Calidad a los objetivos y políticas de una Institución de educación superior?	J.S. A bueno, como lo mencionaba anteriormente, no debes de perder la vista los intereses del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad, no debes de perder de vista el Plan de Desarrollo de la Dependencia de la Facultad y pues así con este conjunto podemos estar elaborando y estructurando los objetivos, objetivos de calidad, pensando Visión, Misión se crea también la política de calidad.	Hablando dentro del ámbito universitario, el Plan de Desarrollo Institucional de la UANL, es el documento que decreta los objetivos, objetivos de calidad, así como la Misión y Visión. Es importante esto debido a que el liderazgo universitario moldea al Sistema de Gestión a través de estos documentos.
O.T. ¿Cómo se trabaja con el personal directivo y subordinado para que tomen conciencia de la necesidad de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad?	J.S. Actualmente hoy la Universidad es más sensible en estos temas de la calidad está ya con apertura a las acreditaciones y certificaciones por ese lado se ha tratado de aumentar las capacitaciones directivas a tanto áreas de director, subdirector, coordinadores que es el área fuerte en la toma de decisiones para que la concientización sea permeable a todos la organización y no empezar al revés con las personas operativas, que también son de suma importancia pero yo creo que cambiar el esquema de esa perspectiva, director, subdirector, coordinadores, que ellos estén enterados de la importancia y relevancia del sistema pues ayudaría mucho a la concientización de forma	Se puede analizar que el personal directivo se ha capacitado para permear a las organizaciones (Dependencias Académicas de la UANL) la importancia del Sistema de Gestión de la Calidad así como el liderazgo necesario y requerido por la norma ISO 9001:2015 para la implementación del mismo. Es importante señalar que la Universidad ha tenido un devenir histórico que la ha hecho sensible a los temas de las certificaciones y acreditaciones de la calidad educativa y de los procesos administrativos.

	integral hacía las personas que están en el área operativa.	
O.T. ¿Qué papel desempeña la comunicación en la implementación y operación de un Sistema de Gestión de la Calidad?	J.S. Yo pienso que la comunicación es un factor de suma importancia más si es de forma transversal, utilizar medios adecuados y pertinentes de comunicación ayudan al ejercicio de la implementación de las mejores prácticas, en si la comunicación debe de estar establecida desde una manera formal y con un apego a los requisitos que pide el estudiante o las áreas de la Facultad.	En concordancia con los principales estudiosos de la calidad, el especialista establece y resalta la importancia de la comunicación como herramienta para la implementación de las mejoras prácticas. Resalta la utilización de los medios adecuados y pertinentes que coadyuvan a dicha tarea.
O.T. ¿Con qué perfil deben contar los directivos para estar al frente de una organización que opera un Sistema de Gestión de la Calidad certificado?	J.S. Bueno con relación al perfil adecuado más bien hablaría de que en la Universidad existen principios, leyes y reglamentos, la Ley Orgánica y el Estatuto General, donde definen las características del Director así mismo yo diría que las virtudes o los elementos adicionales que debería tener un líder al estar manejando un Sistema de Gestión de la Calidad pues pueden ser que tengan el apego a la cultura de la calidad, a los sistemas a las acreditaciones y certificaciones pues esto ayudaría a Ejercer la toma de decisiones y liderazgo	El especialista refiere a la Ley Orgánica y el Estatuto General de la UANL para definir el perfil básico del Director de una Dependencia Universitaria y a su vez agrega el tener apego a la cultura de la calidad y a los sistemas de acreditaciones y certificaciones.
O.T. ¿Cuál es el perfil que deben tener los siguientes puestos? Auditor Líder, Representante de la Dirección y Responsable de Calidad	J.S. Auditor Líder: debe de tener una característica de valores intrínsecos entre ellos la honestidad, la ética, la confidencialidad, la transparencia debido a lo que maneja dentro de la Facultad, por ello es de suma importancia que este perfil cuente con estas	El especialista comenta los perfiles que se necesitan para la administración del Sistema de Gestión de la Calidad. Cabe destacar que los 3 perfiles tienen rasgos que son utilizados para el quehacer de su función. Según la definición de las características del perfil de

	<p>características así mismo de la disciplina, orden y liderazgo dentro de su grupo de auditores.</p> <p>Representante de la Dirección: debe de tener un perfil de conocimiento en la Norma ISO más que nada en apego también a los requisitos legales y reglamentados de la organización debe de tener también así mismo pues valores parecidos a los del Auditor, de honestidad, integridad, equidad, inclusión para que él sea un facilitador de los conocimientos de la Norma y de los estándares que está aplicando la Facultad.</p> <p>Responsable de Calidad: debe de tener principios de cuestiones dinámicas de toma de decisiones, liderazgo, conocimientos de diferentes normas de gestión, debe de tener autoridad y responsabilidad del sistema sobre las áreas que se estén trabajando, entonces prácticamente serían los perfiles que enriquecen, obviamente cada dependencia va armando su descripción de puesto con base en las necesidades que tengan dentro de la Facultad.</p>	<p>cada uno de los integrantes antes mencionados, se puede deducir que este perfil es de alto desempeño.</p>
<p>O.T. De acuerdo con su experiencia ¿En qué áreas de la organización es donde se detectan mayores problemas en la implementación de un Sistema de Gestión de la</p>	<p>J.S. En qué áreas, pues yo percibo que no es que exista un área en especial más bien son la manera en como nosotros estamos ofreciendo la implementación y la herramienta, como todo el ser humano pasa por diferentes etapas conductuales por lo tanto no podría definir un área</p>	<p>En esta respuesta hace ver que el ser humano es parte fundamental para el éxito del Sistema de Gestión de la Calidad. El especialista comenta que el ser humano pasa por diferentes etapas conductuales que a su vez afectan positiva o negativamente su</p>

Calidad?	en específico más si puedo decir que no se expone la necesidad o si no se ve esto como una herramienta pues obviamente que en todas las áreas se va a generar conflicto la implementación.	desempeño en el área designada. Se confirma de esta manera que el factor humano cobra una relevancia importante en el quehacer del Sistema de Gestión de la Calidad.
O.T. ¿Cuáles son las causas más comunes de los problemas de comunicación en las organizaciones?	J.S. Pues que no se haga una comunicación de proyecto e implementación, de que nada más se quede entre los líderes de la organización y no se haga público, que no se vea beneficio, de que se haga nada más para cumplir requisitos, entonces todos estos factores hacen imposible que la implementación sea exitosa en la organización	La comunicación impacta desde la etapa de planeación y como esta se pone en común con las personas involucradas en el proyecto y pone en riesgo la implementación exitosa del Sistema de Gestión de la Calidad en la organización.
O.T. ¿Con qué elementos debe contar un plan de acción para mejorar el desempeño de un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización?	J.S. Con que elementos, pues yo recomiendo que se vayan a los principios de la Filosofía del Sistema de Gestión de Calidad, que son tres, el enfoque basado a procesos, la identificación de riesgos, la mejora continua así mismo que se tengan identificados los principios del sistema, que son Liderazgo, Mejora Continua, Enfoque a Procesos, Gestión de Proveedores la eficiencia, la documentación y todos estos atributos o principios si se tienen bien enfocados en la organización son los que le darían amplio impacto en la implementación del sistema.	El especialista, de manera indirecta, refiere a la Filosofía y principios establecidos en los puntos 0, 1, 2 y 3 de la Norma ISO 9001:2015. Es importante recalcar que la mejora continua se basa en los principios del mismo sistema que el propio especialista comenta.

Tabla 16 Sistematización de respuestas a la entrevista a Jefe de Departamento.

Preguntas de la entrevista	Sujeto 1	Análisis e interpretación
O.T. ¿Cuántos años tiene de	N.F. veinte años	

laborar en la Universidad?, ¿y en la Facultad?		
O.T. ¿Cuál es su definición de calidad?	N.F. Hacer las cosas bien con brindando la importancia que tiene cada parte hacia sea atención a los alumnos o a los maestros o en la parte operativa.	Para la entrevistada, calidad es hacer las cosas bien y enfoca a la atención hacia los alumnos y maestros (que son componentes de las partes interesadas). Es importante recalcar que la entrevistada también pone énfasis en la parte operativa.
O.T. ¿Considera que el Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta útil para el quehacer de su departamento?	N.F. Claro que sí, es útil además importante porque de ella deriva toda la atención que se le brinda al alumno porque tiene que haber un respaldo de todo lo que se trabaja para el alumno, hacemos kardex, constancias, titulación, etc. entonces mucha papelería que tiene que estar tanto resguardada como respaldada sí, he, tanto como en expedientes en físico como en el Sistema en el SIASE, que es un sistema de administración de servicios escolares, entonces es muy importante darle seguimiento a esta parte de la gestión de calidad.	Aparte de considerar al Sistema de Gestión de la Calidad como una parte importante dentro del quehacer de su departamento, también lo liga con otros sistemas que utilizan dentro de su departamento, en este caso el SIASE.
O.T. El personal a su cargo ¿Está debidamente capacitado para el entendimiento de la norma ISO 9001:2015? ¿y Usted?	N.F. He, no te pudiera decir he, al sí al 100% yo hago reuniones con ellos estoy al pendiente de lo que necesitan en cuanto a material, si, que se requiere para las impresiones, para trabajar, para las gestiones que se hacen con otros departamentos y con la Rectoría; este, y, tratamos de enviarlos a capacitaciones de todo tipo he, de igual forma, si, en algunas ocasiones les corresponde a unos en otras a	El personal del departamento es impulsado por su jefe directo para que se capaciten, sin embargo, en la respuesta no específica si esta capacitación es en la Norma ISO 9001:2015. En caso de la persona entrevistada, comenta que está en constante capacitación en diferentes áreas que afectan a su departamento.

	<p>otros, les pregunto qué es lo que no entienden para yo explicar, siempre estoy al pendiente pues responder a todas las dudas, ellos saben que todo lo que no sepan me lo pueden preguntar así sea lo más mínimo aunque hay personal que ya tiene mucho años, a veces las normas cambias, los programas cambian, los planes de estudios cambian y tenemos que estar capacitados, una servidora se capacita constantemente para poder aterrizar y bajarle a los que trabajan ahí conmigo y tengan toda la información de primera mano.</p>	
<p>O.T. ¿Considera que la alta dirección comunica claramente los fundamentos de calidad (Misión, Visión, Valores, Política y Objetivos de Calidad)?</p>	<p>N.F. Si, al menos a los jefes de departamentos, jefes de área o coordinadores sí. De nosotros es responsabilidad de bajarlo a demás personal.</p>	<p>Se entiende que la Dirección comunica a los jefes y estos a su vez lo hacen con el personal a su cargo. Este tipo de comunicación vertical y descendente es la que se utiliza para comunicar los fundamentos de calidad.</p>
<p>O.T. ¿Cuál es la percepción de su equipo de trabajo sobre el Sistema de Gestión de la Calidad? ¿y la suya?</p>	<p>N.F. Para mí es muy importante, yo a veces aunque no haya una capacitación pido que se nos brinde esa información, esa capacitación, no se diga cuando nos piden que vaya mi personal a esas capacitaciones y te soy sincera, a veces digo, hay me van a dejar sin gente porque se van a ir todo el día o toda la mañana por dos días, pero de alguna manera nos las arreglamos para que esa parte esté</p>	<p>La entrevistada considera que el Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta importante, vuelve a tocar el tema de la capacitación, considero que reiterar este punto denota la posible falta de capacitación del personal a su cargo y por ende se tiene una percepción inexistente del SGC en su departamento.</p>

	<p>cubierta y las personas vayan y se capaciten porque es muy importante, además sabes, los motiva, los motiva para ser mejores.</p>	
<p>O.T. ¿Cuáles considera Usted que son las principales barreras para la operatividad idónea del Sistema de Gestión de la Calidad?</p>	<p>N.F. Pues alomejor en partes iguales un poquito la comunicación que a veces no se da, que a veces hay esa, este, situación de pena o de no querer preguntar por qué creamos que no sabe la gente, entonces, esa parte de la comunicación. A veces aunque sea solucionado mucho de un tiempo para acá, es que necesitamos algunas, como te puedo decir, como tóner, como hojas y a veces no se nos brinda, pero como te digo y repito, ese punto de un tiempo para acá, ha estado muy sin problemas, no sé cómo explicar esa parte s; pedimos algo y no estamos ya haciendo la requisición sin que se nos está entregando todo ese material, por esa parte, si hay un gran apoyo, a veces la comunicación es lo que falta, no se pide a tiempo o no está en disponibilidad o alguna situación pero yo pienso que hablando, como luego dice el dicho, se entiende la gente y es mejor pecar de decir y preguntar más que de quedarse con las dudas.</p>	<p>Considera que la comunicación es la principal berrera y lo fundamenta con cuestiones de pena, o de vergüenza por una aparente ignorancia. Es importante recalcar el esfuerzo que hace esta persona para mantener la comunicación asertiva dentro de su departamento.</p>
<p>O.T. ¿Cuáles cree que sean las causas que originan estas barreras?</p>	<p>N.F. Eso, no te puedo decir para nada la ignorancia es más bien como esa parte del orgullo, de la pena, del que irán a decir, que irá pasar aunque yo he intentado en corto, ahí en mi equipo para que no salga de ahí, que si llega haber alguna</p>	<p>Comenta que la parte de la falta de la comunicación se da por cuestiones de orgullo o pena.</p>

	<p>situación de que hay que darles alguna aprendizaje o que hay que decirles algo que no hicieron bien no se ventila para que quede dentro del departamento y se hagan los arreglos dentro del departamento y que no, como te puedo decir, que no afecte hacia el exterior, sino arreglarlo en el interior.</p>	
<p>O.T. ¿Cómo es que el quehacer diario de su departamento abona a los objetivos planteados por la Universidad y la Facultad?</p>	<p>N.F. Todo los días llevo y lo primero que hago donde está el reporte de todo lo que hubo el día anterior o de todo lo pendiente que hay para ese día y luego los que hay que se enviaron y se hay que estar revisando y verificando entonces esa parte, ósea para mí es muy importante, esa parte de la interacción y de la comunicación y de estar diciendo aunque cada uno sabe sus actividades yo, a mí me gusta estarle diciendo como va esto, ahora hay que hacer esto, te encargo esta información, vamos a trabajar con esto, ósea muchas veces no nada más llevo y les digo hagan, hagan y hagan, que obviamente si, tienes que darles sus tareas, su tarea a cada quien, pero a mí me gusta trabajar con ellos y a ver hay que sacar este reporte, tú haces esto yo hago esto y entre todos sacamos el trabajo, tú me cargas este Kardex, tú te encargas de atender la ventanilla mientras estamos trabajando en esta parte de la situación o de la operación, entonces, de estar al día y de llegar y preguntar ¿cómo están? ¿que se les ofrece?,</p>	<p>A lo largo de su respuesta, se puede deducir que abonan a los objetivos a través de la realización de su proceso documentado dentro del Sistema de Gestión de la Calidad de la Facultad. Considero que es recalable las labores de facilitadora y de trabajo en conjunto para la operatividad del departamento por parte de la Jefa del mismo.</p>

	<p>tienen algún problema, tienen alguna situación, ok no? vamos a trabajar; que estén contentos, que estén desayunados, que estén contentos, que sea un todo, entonces para mí es muy importante llegar, a veces cuando por situaciones que tenemos, que tengo que ir a Rectoría, o que tengo que salir fuera de la ciudad, hasta por mensaje me reporto y les pregunto que como esta todo y ellos ya saben que tienen toda la confianza para preguntar y para interrumpir y esto lo entrecomillo, porque ya les he dicho que nunca es interrumpir, siempre estoy a la disposición para lo que se ofrezca y que se resuelvan las cosas lo más pronto posible.</p>	
<p>O.T. ¿Qué propondría para mejorar el quehacer del Sistema de Gestión de la Facultad?</p>	<p>N.F. Ijole, no te sabría decir porque no es que haya algo que no esté funcionando y a lo mejor voy a ser muy reiterativa en esto que te digo y que lo he contestado en varias partes pero es la comunicación, si no estoy yo al pendiente a veces ellos no se animan a preguntar algo, entonces cuando yo les doy la opción, de vamos a hacer una reunión para hablar en la parte operativa y de repente por ahí empiezan hablar de: es que tengo esta situación, es que yo allá voy a tener que llegar tarde, voy a tener que hacer esto, y empiezo a proponer soluciones empiezo a proponer un abanico de posibilidades que se pueden hacer para que salgan bien las cosas yo creo que terminaría diciendo Comunicación, ósea estar comunicado y que no</p>	<p>Propone mejorar la comunicación y vencer cualquier tipo de ruido o barrera que se pueda dar para lograr un mejor resultado de la operatividad del Sistema de Gestión de la Calidad.</p>

	<p>tengan ninguna pena, que tengan la confianza y no para revisar el límite de respeto o de educación, simplemente para tener esa confianza de poder de que puedan salir las cosas bien y que no se queden ahí atoradas por algo que no se supo explicar bien.</p>	
--	--	--

4.3 Análisis e interpretación de resultados.

Entre los principales resultados de la aplicación de ambos instrumentos realizados se encontró lo siguiente:

Una gran mayoría de los encuestados, el 77.41%, considera que el Sistema de Gestión de la Calidad es muy importante y esto va en concordancia con las respuestas de los entrevistados que argumentan que el propio sistema es una herramienta de gran relevancia para la organización por su impacto directo en el logro de los objetivos Institucionales y de la propia Facultad. La percepción es sólida y es importante recalcarlo debido a que esto nos lleva a inferir sobre la potencialización del propio sistema en el nivel operativo y directivo.

Analizando una parte medular se encuentra la capacitación bajo la norma internacional ISO 9001:2015 ya que se muestran datos muy relevantes en su naturaleza. Por un parte, el personal encuestado identifica a la falta de capacitación en la norma ISO 9001:2015 como la principal barrera para el óptimo funcionamiento del SGC con 33.87%, este dato es relevante debido a que es el sentir del personal operativo del propio sistema, esto va en conformidad con lo que opinan dos de los tres directivos de la Dependencia Universitaria ya que

solamente uno considera que si se cuenta con personal capacitado de forma correcta e idónea. La propia organización ha tomado iniciativa para capacitar al personal en esta norma sin embargo, los esfuerzos no han sido los suficientes al parecer de estos actores.

Por su parte, el especialista en implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad hace referencia que el personal directivo está capacitado en los temas referentes a la implementación de estos sistemas así como en la cultura de la evaluación de la calidad educativa, lo que abre otras preguntas para futuras investigaciones como ¿El personal directivo de las dependencias académicas de la UANL están debidamente capacitados en cuestiones técnicas de la Norma ISO 9001:2015? Y ¿El personal directivo de las dependencias académicas de la UANL es consciente del aporte del SGC a la calidad educativa?

Por parte del jefe de departamento entrevistado, se deja ver entre dicho que el personal a su cargo no está bien capacitado ya que no se da una respuesta clara a la pregunta lo que suma a la inferencia sobre la falta de capacitación en este rubro.

Continuando con en análisis entre las entrevistas y las respuestas del cuestionario, se puede ver que existe una diferencia sustancial y lo que consideran la principal barrera. Mientras que el personal operativo considera a la falta de capacitación como la principal barrera, para los directivos es la resistencia al cambio por parte del personal operativo. Esto a su vez se puede configurar en una sola respuesta global: la resistencia al cambio, y el adecuar el quehacer del empleado para que tenga eco en una norma internacional de calidad, es debido a

que no se tiene un entendimiento completo de la propia norma; esto debido a la falta de capacitación.

La segunda barrera que se identifica por parte de los encuestados es la falta de compromiso por parte del personal con 20.96%. Esto es muy interesante ya que se puede conjugar con la primera barrera, la falta de capacitación en la norma ISO 9001:2015, y dar un panorama más contundente de lo que sucede con la operatividad del SGC.

Con estas respuestas se puede dar respuesta a la primera pregunta de investigación planteadas en este estudio, las principales barreras que impiden el óptimo funcionamiento del SGC de la FCC son la falta de capacitación en la Norma ISO 9001:2015 y la falta de compromiso por parte del personal. Esto significa que la primera hipótesis planteada, Las principales barreras que impiden el óptimo funcionamiento del Sistema de Gestión de la calidad de la FCC la falta de capacitación en la Norma Internacional ISO 9001:2015 y la carencia de habilidades de comunicación por parte de los trabajadores de la Dependencia Universitaria, tiene certeza en que la falta de capacitación en la mencionada norma forma parte de las principales barreras, sin embargo, la carencia de habilidades de comunicación no figuró como la segunda barrera por parte de los encuestados.

Las personas entrevistadas tienen diferentes puntos de vista sobre el origen de las barreras: mientras unos comentan que el cambio generacional y la adecuación hacia las nuevas formas de trabajar con el SGC, otro comenta que la falta de capacitación es causa y efecto en cuestión de detectar la causa de la

propia barrera, mientras que uno más comenta que la falta de comunicación es la causa principal. El analizar esto es complejo debido a la naturaleza propia de cada una de las respuestas brindadas, sin embargo, al momento de contrastarlas con las respuestas del especialista en implementación de SGC se puede tener claridad en la interpretación de dichas causas.

En lo que corresponde al cambio generacional y su impacto se puede explicar tomando en referencia la respuesta del especialista a la pregunta ¿En qué áreas de la organización es donde se detectan mayores problemas en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad? Ya que comenta que más que un área es el factor humano y los cambios que pasa este a través de etapas conductuales. Esto brinda certeza a que el ser humano se vuelve un factor clave para la implementación y operatividad del SGC.

Para la cusa de la falta de capacitación se puede retomar la respuesta a la pregunta 5. ¿Cómo se trabaja con el personal directivo y subordinado para que tomen conciencia de la necesidad de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad? En donde comenta que, aunque las capacitaciones se dan a niveles directivos, estos a su vez tienen que permear en todos los niveles de la organización para la correcta implementación del propio sistema. Esto es relevante en este caso de estudio porque si han existido esfuerzos por parte de la organización para capacitar al personal pero no han sido suficientes.

Por último, la comunicación como causa de las barreras, se explica resaltando la importancia de la comunicación para la implementación de un SGC y su operatividad. Retomando las respuestas del especialista se puede deducir que

la comunicación tiene una importancia relevante y es de forma transversal debido al impacto y el hacer propia las mejores prácticas, debe de ser de formal y de doble vía con los requisitos de los estudiantes y de las áreas de la Dependencia Universitaria. Las consecuencias de esto es que no se vea un beneficio por parte del recurso humano que conforma la organización y por ende que se entienda como un requisito institucional más como una herramienta. Al final estas cuestiones imposibilitan una exitosa implementación y operatividad del SGC en la Dependencia Universitaria.

Con el anterior análisis se puede emitir un juicio sobre la segunda hipótesis planteada, las principales causas tienen origen en la falta de compromiso por parte del personal en capacitarse en la Norma Internacional ISO 9001:2015 y falta de modelos de comunicación organizacional, esto es afirmativo por las razones antes expuestas y cabe resaltar que estos orígenes o causas tienen un draconiano impacto en la implementación y operatividad del SGC.

En lo que concierne a la tercera hipótesis planteada en este estudio, las barreras relacionadas al entendimiento de la Norma Internacional ISO 9001:2015 ponen en riesgo la operatividad del Sistema de Gestión de la Calidad de la FCC, se puede emitir un juicio contundente por lo afirmativo. A través de los resultados del cuestionario, de las respuestas de los directivos, jefe de departamento y especialista en implementación de sistemas de gestión de la calidad se puede observar que una parte fundamental para la correcta implementación y operatividad del sistema es la capacitación de la norma internacional ISO 9001:2015 que dé como fruto su entendimiento. Personalmente creo que el

entendimiento de la norma antes referida trae consigo un beneficio colateral de gran importancia que es el acabar con la falta de compromiso por parte del personal operativo.

Después de analizar las barreras y sus causas se debe analizar las respuestas que se dieron como estrategias para mejorar la operatividad del propio sistema. Analizando las respuestas de los encuestados se tiene como principales estrategias la capacitación en la norma internacional ISO 9001:2015 y mejorar la comunicación. Coherente con los resultados anteriores, los empleados encuestados identifican a estas dos estrategias como las óptimas que atacan a las barreras anteriormente identificadas. Los entrevistados comentaron cuestiones distintas, por una parte se documentó una respuesta que en esencia es “hacer propio el sistema de gestión de la calidad” como estrategia para su mejora; conjugado con la respuesta de otro entrevistado que se resume en “involucrar el personal” se puede inferir que estas respuestas se unen en una estrategia que tendría como consecuencia combatir la falta de compromiso por parte del personal que es la segunda barrera identificada en esta investigación.

Las Auditorías, que fue la respuesta de otro entrevistado como estrategia para mejorar el sistema, se ven reguladas por la norma ISO 19011:2011; versión de esa norma que se utilizó para realizar el SGC vigente en la FCC. Las auditorías al estar reguladas por esta norma no se encuentran abiertas a particularidades que pueden surgir en las organizaciones y en la mayoría de los casos se centran en cuestiones documentales y dejan de lado al recurso humano.

Por su parte, el jefe de departamento en su entrevista comenta que es indispensable mejorar la comunicación en la organización para impactar positivamente al desempeño del SGC. Esta respuesta, aunada a la importancia que describe el experto en implementación de sistemas de calidad, se vuelve interesante su estudio debido al impacto transversal de la comunicación, esto es que impacta de manera vertical como horizontal en el organigrama y pone en riesgo la exitosa implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Después de analizar lo anterior se puede decir que la cuarta hipótesis planteada en este estudio, la capacitación constante en la Norma Internacional ISO 9001:2015 y reuniones periódicas de los involucrados en la operatividad del Sistema de Gestión de la Calidad de la FCC son las principales estrategias para eliminar las barreras que impiden su óptimo funcionamiento, se puede comentar que la capacitación si es la mejor estrategia para mejorar la operatividad del sistema sin embargo, las reuniones periódicas de los involucrados en la operatividad, no tuvo eco en las respuestas de los encuestados ni de los entrevistados.

En general, con la aplicación de los instrumentos se logró el objetivo que se planteó con anterioridad en la presente investigación: Realizar un diagnóstico de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de la FCC para desarrollar un plan de acción para la Dirección ya que con los resultados se observaron que algunas de las hipótesis fueron parcialmente ciertas y otras acertadas por lo que hay que trabajar sobre dicho plan de acción.

Capítulo 5. Conclusiones.

Al inicio de este trabajo se estipuló como objetivo el realizar un diagnóstico de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad para desarrollar una propuesta de mejora para la Dirección.

Los principales resultados nos indican que la falta de capacitación en la norma ISO 9001:2015 y la falta de compromiso del personal como principales áreas de oportunidad a atender por parte de la administración. El papel que ha desempeñado la Dirección en atender estas áreas ha sido un esfuerzo por combatir estas barreras, sin embargo, se considera que aún existe trabajo por hacer para erradicar estas áreas de oportunidad.

A través de este estudio se evidencio la percepción que se tiene del Sistema de Gestión de la Calidad de la Facultad así como la relevancia que tiene al abonar a los objetivos planteados por la Institución y la propia Dependencia Universitaria. Esto conlleva una palanca de crecimiento y de potencializar el quehacer del propio sistema considerando a la imperante percepción como ancla para la capacitación constante por parte del personal y así combatir la falta de compromiso.

En este sentido, el que la mayoría de los encuestados reconozcan que existe una Coordinación de Calidad dentro de la Facultad es una oportunidad para la administración para que sea utilizada como medio para gestionar la capacitación requerida así como campañas de concientización que

paulatinamente vayan adecuando la cultura de calidad de la propia dependencia. Si bien es cierto que esta coordinación tiene como principal tarea el supervisar, controlar, dirigir y planear la operatividad del Sistema de Gestión de la Calidad así como sus auditorías internas; puede interactuar con la Secretaría de Recursos Humanos para gestionar lo necesario para lograr ofertar cursos y talleres que abonen a superar las áreas de oportunidad detectadas.

Es labor de la Alta Dirección el promover estrategias de comunicación adecuadas para transmitir el liderazgo que por naturaleza recae en esta área. Considerando a la comunicación como una herramienta bidireccional que ayuda a contextualizar la realidad de la organización, es importante que esta se clara y transversal y que permee los fundamentos de calidad en el personal operativo de cada proceso que conforma el SGC.

Así mismo, recae en la Alta Dirección, especialmente en las subdirecciones, el generar reuniones de trabajo planificadas con la intención de evaluar y, en su caso, adecuar el quehacer de los procesos que competan a su área. Esto genera una cultura de calidad con fundamento en el Círculo de Demming que ya se explicó en la revisión de la literatura de este estudio.

El equipo guía, por su parte, es responsable de la toma de decisiones dentro del Sistema de Gestión de la Calidad y por ende se propone que existan reuniones periódicas presididas por la máxima autoridad de la Facultad con la finalidad de brindar certeza del quehacer del Sistema de Gestión y del sentir del personal que lo opera. Así mismo se sugiere que este equipo sea capacitado constantemente según las características propuestas por los autores Platas y

Cervantes en su obra, esto ayudaría en gran medida a profesionalizar el quehacer del sistema así como una apertura y sensibilización hacia la mejora continua y la cultura permanente de la evaluación.

En conclusión, es labor de la Alta Dirección el comunicar y permear en toda la organización los fundamentos de calidad que a su vez, a través de sus subdirectores, generen una cultura de evaluación permanente que haga partícipes a todos los sectores de la organización. Por otra parte se propone que el equipo guía se capacite constantemente para formar un grupo de liderazgo profesionalizante que eleve el quehacer del SGC a través de decisiones pertinentes y en acorde al contexto de la propia Institución y de la Facultad misma. Y por último se sugiere una interacción y colaboración constante entre la Coordinación de Calidad y la Secretaría de Recursos Humanos para la capacitación constante en la Norma ISO 9001:2015 y en la divulgación de campañas de concientización que generen cohesión grupal entre departamentos y abatan la falta de compromiso.

Trabajos citados

- Benitez, A. (2015). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de Centro de Innovación para el Desarrollo y la Capacitación en Materiales Educativos: <https://cidecame.uaeh.edu.mx/lcc/mapa/PROYECTO/libro19/index.html>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. . Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Clow, K., & Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. México: Pearson Educación.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (1997). *Identidad de las organizaciones Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- ISO Tools. (26 de Julio de 2015). *Blog Calidad y Excelencia* . Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/07/26/origen-normas-iso/>
- ISO Tools. (10 de Julio de 2015). *Blog de Calidad y Excelencia* . Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/07/10/que-certificaciones-puedes-conseguir-en-la-serie-iso-9000/>
- ISOTools. (7 de Octubre de 2015). *ISOTOOLS*. Obtenido de ¿En qué consiste una auditoría de la norma de calidad ISO 9001?: <https://www.isotools.org/2015/10/07/en-que-consiste-una-auditoria-de-la-norma-de-calidad-iso-9001/>
- ISOTools. (2015). *Normas ISO*. Obtenido de Norma ISO 31000. El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones: Norma ISO 31000. El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones
- Katz, & Kahn. (2009). *La comunicación organizacional: Algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos*. México: M Gualpa.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Loría, R. (2011). *Universidad Estatal a Distancia* . Obtenido de <https://www.uned.ac.cr/ecsh/images/documentos/LitGrama/guiADIDActica-709-2012-3.pdf>
- Mahieu, P. (2005). *Trabajar en Equipo*. Ciudad de México: Siglo Veintiuno.
- Martinez Crespo, J. (Julio de 2005). Administración y organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8(16), 667 - 97. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013663004>
- Mendoza de Ferrer, H., & Rodríguez, M. (2007). La teoría administrativa en el contexto emergente. *Contaduría y administración*, 155-173.

- Morales, J. (2009). *La comunicación base de la integración familiar*. México: Cree-ser.
- Murillo, J. (2011). *Guía Entrevistas: Metodología de Investigación Avanzada*. Madrid: Ibertic.
- Organización Internacional de Normalización . (2015). *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: ISO .
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos*. Ginebra: ISO.
- Paoli, J. (1985). *Información y Comunicación*. México: Trillas.
- Pichón, R. (2013). *El proceso grupal de psicoanálisis a la psicología social. Propuesta teórica*. Suiza: Nueva Visión.
- Platas, J., & Cervantes, M. I. (2017). *Gestión integral de la calidad*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Segredo, A. M. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 585-595.
- Universidad Autónoma de Nuevo León. (26 de Octubre de 2017). *Universidad Autónoma de Nuevo León*. Obtenido de Informe del Rector:
<http://www.uanl.mx/sites/default/files/documentos/general/uanl-informe-2017.pdf>
- Verderber, R., Verderber, K., & Sellnow, D. (2017). *¡Comunícate!* México D.F.: Cengage Learning.

Anexo A

Entrevista al Dr. Juan Antonio Garza Sánchez. (Directivo)

Breve Semblanza: Juan Antonio Garza Sánchez es subdirector académico de la Facultad de Ciencias de la Comunicación. Tiene la categoría de Profesor de Tiempo Completo en la UANL.

Locación. Oficina del Dr. Juan Antonio Garza Sánchez

Ambiente de la entrevista: La entrevista se llevó a cabo en un ambiente relajado y de confianza. El Dr. Juan Antonio en todo momento presentó apertura hacia las preguntas y de manera atenta respondía. Al finalizar la entrevista se puso a mi disposición por si ocupaba algo más de apoyo para terminar este proyecto de investigación.

Entrevista:

Puesto que desempeña: Subdirector Académico

Edad: 39

Sexo: Masculino

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la Universidad?, y ¿y en la Facultad?

R.- Tengo aproximadamente 12 años

2. ¿Cuál sería su definición de calidad?

R.- Bueno, fíjate que la palabra calidad cuando yo estaba en la secundaria empezaron, empezó a manejarse mucho, de hecho nos ponían en la primaria, es más un sellito que decía que calidad era hacer las cosas bien la primera vez y nos ponían por ahí un delfín que decía calidad cuando hacíamos la tarea y habido viniendo un bum de la palabra calidad desde entonces, la verdad es que creo que si habido un punto de inflexión donde pues la sociedad ha metiendo sistemas ha ido metiendo procesos que han ido

perfeccionando las cosas para que las cosas se lleven con calidad. Creo que calidad es hacer bien las cosas a la primera vez.

3. ¿Considera necesario el quehacer del Sistema de Gestión de la Calidad? ¿Por qué?

R.- Si, si es necesario el Sistema de Calidad dentro de la Facultad de Comunicación se implementó en la época del maestro Roberto Silva aproximadamente en el 2006, 2004 por ahí y desde entonces la verdad es que por los procesos se han mantenido yo creo que los procesos siguen siendo los mismos sin embargo hemos ido creciendo en alumnado hemos ido creciendo en maestros en infraestructura y cada vez pues se van surgiendo nuevas necesidades y a partir de que existen los procesos y a partir que se documentan y que se siguen procesos pues podemos detectar esos problemas o esas situaciones donde pudiéramos nosotros mejorarlos, yo creo que los sistemas de calidad están hechos para eso, para siempre mejorar y para que este la mejora continua.

4. ¿Considera que el personal operativo está capacitado de manera correcta e idónea sobre la norma ISO 9001:2015?

R.- Bueno dentro de la escuela en específico pues estamos cumpliendo con esa parte de la capacitación sin embargo pues si así como correcta e idónea y total yo creo que no. Unos de los grandes problemas de las escuelas de educación superior públicas creo que es que cambian de administración cada cierto tiempo. Los sistemas de calidad ayudan mucho al estar ya todo establecido y todo reglamentado aunque venga una nueva administración pues se apega a esos sistemas de calidad y eso ayuda a mantener los procesos de manera más estable sin embargo, por estar haciendo también cambios cada cierto tiempo de estos administrativos pues hay algunos que le dan prioridad más a esto otros que no, otros que se tardan en entenderlo además las administraciones académicas ósea dentro de en especial aquí en la Facultad pues no todas propiamente por administrativos sino incluso profesores, profesores que en su vida habían estado en administrativo en ocasiones, profesores que sí y aunque esta todo reglamentado si es importante que la capacitación se continua y que no se detenga.

5. ¿De qué manera la organización impulsa la calidad en sus procesos administrativos, escolares y académicos?

R.- Impulsa la calidad a través de los procesos de calidad que las mismas normas nos lo imponen pues vamos a decirlo así. La realidad es de que como te decía cada vez hemos estado creciendo más y los indicadores nacionales e internacionales que la Universidad necesita y que la Facultad requiere y que los mismos estudiantes demandan, que al final son nuestros clientes, que los

mismos profesores requieren, pues tienen que empatar y tienen que de alguna manera pues en un engranaje para que pueda funcionar la organización y los procesos de calidad a través del ISO y a través de todos los sistemas que manejamos, ya sea CIEES, GRANA, nosotros en la medida que podamos engranar y documentarlo los sistemas de calidad ayudan a que todo esta parte trabaje en pro del cliente.

6. ¿Cuál es su percepción del Sistema de Gestión de la Calidad y su impacto al logro de los objetivos planteados por la Universidad y la Facultad?

R.- Fijate que la percepción cambió de cuando llegó, y eso vuelo a lo que te digo del problema que tenemos al cambiar las administraciones, cuando a mi me toco la administración de Roberto Silva, la Administración de Lucida Sepúlveda, la administración de Mario Rojo, la de Francisco Valdez y hoy la de Moncerrat Arango, ya han pasado varias administraciones, la de Roberto Silva digamos que fue la que impulsó e implementó el Sistema de Calidad dentro de la Facultad llega Lucinda y Lucinda trató de darle un mantenimiento pero pues muy a su estilo y apenas aprendiendo de ese sistema de Calidad porque faltaba pues aprenderlo y conocerlo aparte de las necesidades eran otras porque a nivel nacional e internacional nos están ciertos estándares que hoy quizá 10 años después son otros estándares entonces como que ahí lo que intentamos fue mantenerlo. Con Mario Rojo se debió haber creciendo ese estándar, los sistemas de calidad no es para que siempre saques 100 es para que veas donde no sacas 100 e irlo cambiando y es más el sacar un 80, un 70 un 60 lo que saques es más que un problema es un área de oportunidad donde tienes que voltear a ver esos ojos y a cambiarlo pero también dentro de la Universidad como que al principio cuando se implementó “ha si saco un 9 está mal tengo que sacar 100 siempre” de eso no se trata. Entonces con Mario Rojo pasamos, creo yo, por un momento donde querían sacar 100 siempre y entonces como que se dejaron ver cosas. Llegó el maestro Paco, llegó una nueva administración, he con él un grupo de personas y ese de grupo de personas interesados en los procesos de calidad creo que se le volvió a dar forma y justo ahora en esta administración de Moncerrat Arango se logró, no es algo mío es algo que hizo ese grupo de personas y que incluso es parte de este equipo y que es un equipo que es toda la Facultad, pero de unificar por ejemplo el PROFEXCE, antes PIFI, al Plan Institucional de Desarrollo, al Plan de Desarrollo de la Facultad, al mismo ISO, a todos los diferentes digamos que programas y planes que para poder tener una visión se han estado unificando y se han estado viendo los indicadores para que unifiquen a partir de que hay esa unificación, entonces hay una visión y una visión

verdadera de lo que se necesita y eso es lo que puede ayudar e impulsa a que se siga reformando todo.

7. ¿Considera Usted que el personal a cargo de la administración del Sistema de Gestión de la Calidad (Responsable de Calidad, Auditor Líder y Representante de la alta Dirección) es el idóneo y está debidamente capacitado?

R.- Yo creo que sí, debidamente capacitado sí, es el idóneo sí, creo que es, no es tres personas no es la calidad en la Facultad ni de la Institución o Dependencia, yo creo que es muy importante que el Líder impulse esta calidad y genere procesos para que pues haya capacitación para que se metan a este sistema, para invitarlos y para que más que un trabajo doble porque yo todavía veo que es una cuestión cultural, lo vemos como un trabajo doble, hacer lo que siempre hacemos mal y luego tener que maquillar para que todo tenga que sea como debe ser, ósea yo creo que está bien que preguntes por esas tres personas pero si desde la Alta Dirección se debe generar y permear hacia abajo una cultura de la Calidad para que esto funcione.

8. ¿Cuáles cree que han sido las principales barreras para la operatividad idónea del Sistema de Gestión de la Calidad?

R.- Creo que ya las dije en el transcurso de todas estas preguntas, pero es principalmente eso, la cultura, de hecho por eso a mi me daban en primaria cultura de la calidad, así se llamaba la materia y era cambiar la cultura y por eso calidad era hacer las cosas bien desde la primera vez pero al final es eso, ir modificando la cultura, yo creo que en especial, insisto en las Instituciones de Educación Superior hay un choque muy generacional muy importante en donde quizás hay personas que tienen mucho tiempo trabajando de una manera y que cambiar las cosas como que duele al principio también tienen mucha experiencias y esa experiencia nos sirve para mejorar muchas cosas pero es muy importante que podamos ser ahora sí que flexibles o que podamos ser resilientes, no sé cómo sea la palabra correcta, pero que podamos de una manera saber adaptarnos al cambio y ese cambio pues se tenga que dar, la principal barrera es la cultura misma y los procesos, las malas prácticas arraigadas dentro de la Institución

9. ¿Cuáles considera que son los orígenes de dichas barreras?

R.- Pues te acabo de decir, si es cierto, es esa cuestión generacional, mira otra cosa, pero bueno volvemos a lo mismo, es producto de los sistemas, en algún momento la Universidad tuvo un Sistema que dio basificaciones y que dio ciertos apoyos y que dio ciertas situaciones para que la Universidad se creara y funcionara bien de alguna manera, Luego empezaron a ver más demanda y

más exigencias y más indicadores nacionales e internacionales que se evaluaban pero pues ya le quedaba como que chico el traje a la universidad de lo que había creado, presupuestaría mente tampoco podía modificarlo porque entonces tenía sindicatos y tenía cosas y no podía dar plazas no podía dar muchas cosas. De repente hubo otro momento donde apenas empezaron a soltar nuevas plazas y empezaron a hacer nuevas cosas. Yo creo, insisto, es un área de oportunidad, si existen barreras, las barreras han sido la causa principal es esa cultura y ese cambio generacional y esas formas distintas de pensar pero todo eso no es más que un área de oportunidad y los sistemas son bonitos porque son sistemas entonces a lo mejor no cambian de la noche a la mañana pero funcionan para que el cambio se dé cuando se tenga que dar.

10. ¿Cuáles serían las estrategias que propondría para mejorar la operatividad del Sistema de Gestión de la Calidad?

R.- Yo creo que, ijole, la verdad es que propiamente así no me he sentado a ver eso y eso es otra de las cosas porque la misma operatividad académica y otras cosas y vuelvo a lo mismo de que el sistema lo hagamos propio, entonces necesitamos hacer esas reuniones, con la alta dirección, con los responsables de auditoría de todo y empezar a hacer este tipo de procesos, yo creo que es muy importante, darnos el tiempo los sistemas ayudan a que se hagan más rápido las cosas y a partir de que se hacen más rápido las cosas te quede tiempo para poder analizar que estoy haciendo bien, que estoy haciendo más y cuáles son las áreas de oportunidad, creo que la primera fase sería hacer una capacitación o una reflexión más allá de que hay una clase, una reflexión y una socialización entre los miembros de la administración para que podamos juntos entender esto y ponernos en común porque vuelvo a lo que te digo, esas barreras generacionales hacen que no nos pongamos en común entonces ponernos en común, hablarlo, discutirlo es en donde pueden aparecer esas oportunidades para el cambio.

Entrevista a M.C. María Leonor Bernal Martínez (Directivo)

Breve Semblanza: Maestra de la Facultad de Ciencias de la Comunicación y encargada de coordinar acreditaciones de la misma dependencia. La maestra María se ha desempeñado activamente dentro del Sistema de Gestión de la

Calidad como auditora y como representante de la dirección. Tiene más de 10 años de experiencia en los temas de la calidad dentro de la UANL.

Locación. Coordinación de calidad de la Facultad de Ciencias de la Comunicación.

Ambiente de la entrevista: La entrevista se llevó a cabo en un ambiente de amistad y de confianza. La maestra Bernal mostró en todo momento su disposición y entusiasmo por apoyarme en este proyecto de investigación ya que ella se preocupa por el buen funcionamiento del Sistema.

Entrevista:

Puesto que desempeña: Docente, Encargada de las Certificaciones y Representante de la Alta Dirección ante el SGC.

Edad: 50

Sexo: Femenino

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la Universidad?, y ¿y en la Facultad?

R.- actualmente tengo 32 años y medio en la Facultad y en la Universidad

2. ¿Cuál sería su definición de calidad?

R.- Para mi calidad, en lo personal es hacer las cosas bien y tratar de hacerlas cada vez mejor

3. ¿Considera necesario el quehacer del Sistema de Gestión de la Calidad? ¿Por qué?

R.- Claro que sí, es indispensable porque tener un Sistema de Gestión de Calidad propicia que se mejore el desempeño de los trabajadores y con esto mejore la calidad de los procesos y trabajo y la mejora continua.

4. ¿Considera que el personal operativo está capacitado de manera correcta e idónea sobre la norma ISO 9001:2015?

R.- Me atrevería a decir que no en su totalidad, pero veo que hay mucha participación e interés en ese sentido

5. ¿De qué manera la organización impulsa la calidad en sus procesos administrativos, escolares y académicos?

R.- contribuye de sobre manera porque precisamente el interés de la organización es que se realicen actividades con calidad y el buen servicio hacia los estudiantes.

6. ¿Cuál es su percepción del Sistema de Gestión de la Calidad y su impacto al logro de los objetivos planteados por la Universidad y la Facultad?

R.- Bueno pues se ha visto que la Universidad trae un gran impulso por alcanzar estos estándares de calidad y definitivamente los objetivos están en esa dirección.

7. ¿Considera Usted que el personal a cargo de la administración del Sistema de Gestión de la Calidad (Responsable de Calidad, Auditor Líder y Representante de la alta Dirección) es el idóneo y está debidamente capacitado?

R.- Desde mi punto de vista así es, porque se realiza un trabajo pues como dice la palabra de calidad para que se alcancen las metas, los objetivos y la mejora continua.

8. ¿Cuáles cree que han sido las principales barreras para la operatividad idónea del Sistema de Gestión de la Calidad?

R.- Pues creo que el más común es la resistencia al cambio, aunque no es algo recurrente, no es algo común, pero muchas veces las personas creen que al estar en un Sistema de Calidad les daría más trabajo cuando es solamente documentar lo que ya se hace y hacer lo que se documenta.

9. ¿Cuáles considera que son los orígenes de dichas barreras?

R.- Precisamente la resistencia al cambio es que las personas consideran que es más trabajo cuando no es así.

10. ¿Cuáles serían las estrategias que propondría para mejorar la operatividad del Sistema de Gestión de la Calidad?

R.- Pues impulsar la participación de alguna manera, que se involucre e personal en dichas actividades, que se realicen las actividades que ya están documentadas y que no implica más que un orden, una buena realización en ese sentido, de obtener los mejores estándares de calidad.

Entrevista a M.C.A.S. Heberto Alfonso Aguilar Martínez (Directivo)

Breve Semblanza: Maestra de la Facultad de Ciencias de la Comunicación y coordinador de informática de la misma dependencia. El maestro Heberto se ha desempeñado activamente dentro del Sistema de Gestión de la Calidad como auditor líder. Tiene más de 10 años de experiencia en los temas de la calidad dentro de la UANL.

Locación. Coordinación de calidad de la Facultad de Ciencias de la Comunicación.

Ambiente de la entrevista: La entrevista se llevó a cabo en un ambiente de amistad y de confianza. El Ing. Alfonso mostró en todo momento su disposición y entusiasmo por apoyarme en este proyecto de investigación ya que forma parte del equipo que administra el Sistema de Gestión de la Calidad en la Facultad.

Entrevista:

Puesto que desempeña: Coordinador de informática

Edad: 69

Sexo: Masculino

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la Universidad?, y ¿y en la Facultad?

R.- 26 años, igualmente 26 años desde ahí está tomado en cuenta mi antigüedad

2. ¿Cuál sería su definición de calidad?

R.- Calidad, es la estrategia de las organizaciones para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Cumplir con los clientes

3. ¿Considera necesario el quehacer del Sistema de Gestión de la Calidad? ¿Por qué?

R.- Si claro que sí y porque primero debemos de conocer y entender los requisitos de la Norma y ya adquiridos los conocimientos debemos establecer, mantener y mejorar continuamente el sistema de Gestión de calidad.

4. ¿Considera que el personal operativo está capacitado de manera correcta e idónea sobre la norma ISO 9001:2015?

R.- Si, el personal es capacitado en la Norma y si hay actualizaciones son impulsados por el personal de la alta dirección.

5. ¿De qué manera la organización impulsa la calidad en sus procesos administrativos, escolares y académicos?

R.- Apoyando el Sistema de Gestión de Calidad con, he, haciendo que los recursos de infraestructura en la operación, he planificar la organización y revisando con evaluaciones de desempeño todos los procesos.

6. ¿Cuál es su percepción del Sistema de Gestión de la Calidad y su impacto al logro de los objetivos planteados por la Universidad y la Facultad?

R.- Mm mi percepción es que tomando en cuenta los fundamentos de calidad, es cumplirlos por ejemplo la política de calidad, la misión la visión, los objetivos de calidad y los valores como actitud de servicio la ética, trabajo en equipo, tener una buena actitud todo el personal y trabajar en equipo se logran los objetivos que nos plantean tanto la Universidad como la Facultad.

7. ¿Considera Usted que el personal a cargo de la administración del Sistema de Gestión de la Calidad (Responsable de Calidad, Auditor Líder y Representante de la alta Dirección) es el idóneo y está debidamente capacitado?

R.- Si es el idóneo están certificados por la norma y de acuerdo con estudios que se tienen cada quien en su particularidad han sido escogidos por la alta dirección para desempeñar esos cargos y haberlo a la vez lo cumplen porque se certifican en la norma continuamente.

8. ¿Cuáles cree que han sido las principales barreras para la operatividad idónea del Sistema de Gestión de la Calidad?

R.- Al inicio al estar elaborando los procesos y ya que se inicia, es precisamente la resistencia al cambio porque están iniciando y no, no conocen en si la he, lo que es la calidad, pero con los cursos de la norma a todo el personal, a todo el personal, se va quitando esa barrera.

9. ¿Cuáles considera que son los orígenes de dichas barreras?

R.- Pues precisamente como lo comenté es el desconocimiento de la norma de calidad porque no es nada más estas trabajando, haciendo, y esto, sino trabajar con calidad, y conociendo la norma ahí vas a ir viendo todos los procesos con una calidad, o una cualidad, que resulta de estar integrados todo el personal.

10. ¿Cuáles serían las estrategias que propondría para mejorar la operatividad del Sistema de Gestión de la Calidad?

R.- Em, cuando se revisan las auditorías al existir una no conformidad las debemos de ver como una oportunidad de corregir y mejorar y debemos abogar proyectos de mejora continua como una cuestión final también te puedo decir o si hay todavía más preguntas por ejemplo yo te puedo decir que defino la calidad en si como cumplir los requisitos y posteriormente para llegar a la calidad total debemos desarrollar modelos de excelencia.

Entrevista a Lic. Neyda Gloria Flores Tamez (Jefe de Departamento)

Breve Semblanza: la Lic. Neyda es Secretaria de Servicios Escolares, uno de los departamentos con mayor relevancia dentro de la Dependencia debido a la cantidad de procedimientos e información que alberga. La Lic. Gloria ha mostrado un desempeño sobresaliente en las auditorías, tanto internas como externas, a su proceso de Escolar el cual forma parte del Sistema de Gestión de la Calidad.

Locación. Coordinación de calidad de la Facultad de Ciencias de la Comunicación.

Ambiente de la entrevista: la entrevista se llevó a cabo en un ambiente de confianza y de apoyo por parte de la Lic. Neyda, ella estaba interesada en

compartir conmigo las estrategias e ideas que ha desarrollado para la operación de su Secretaría.

Entrevista:

Puesto que desempeña: Jefa del departamento de escolar, servicios escolares y archivo

Edad: 50

Sexo: Femenino

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la Universidad?, ¿y en la Facultad?

R.- veinte años

2. ¿Cuál es su definición de calidad?

R.- hacer las cosas bien con brindando la importancia que tiene cada parte hacia sea atención a los alumnos o a los maestros o en la parte operativa.

3. ¿Considera que el Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta útil para el quehacer de su departamento?

R.- Claro que si, es útil además importante porque de ella deriva toda la atención que se le brinda al alumno porque tiene que haber un respaldo de todo lo que se trabaja para el alumno, hacemos kardex, constancias, titulación, etc. entonces mucha papelería que tiene que estar tanto resguardada como respaldada sí, he, tanto como en expedientes en físico como en el Sistema en el SIASE, que es un sistema de administración de servicios escolares, entonces es muy importante darle seguimiento a esta parte de la gestión de calidad.

4. El personal a su cargo ¿Está debidamente capacitado para el entendimiento de la norma ISO 9001:2015? ¿y Usted?

R.- He, no te pudiera decir he, al sí al 100% yo hago reuniones con ellos estoy al pendiente de lo que necesitan en cuanto a material, si, que se requiere para las impresiones, para trabajar, para las gestiones que se hacen con otros departamentos y con la Rectoría; este, y, tratamos de enviarlos a capacitaciones de todo tipo he, de igual forma, si, en algunas ocasiones les corresponde a unos en otras a otros, les pregunto qué es lo que no entienden para yo explicar, siempre estoy al pendiente pues responder a todas las dudas, ellos saben que todo lo que no sepan me lo pueden preguntar así sea lo más mínimo aunque hay personal que ya tiene mucho años, a veces las normas cambias, los programas cambian, los

planes de estudios cambian y tenemos que estar capacitados, una servidora se capacita constantemente para poder aterrizar y bajarle a los que trabajan ahí conmigo y tengan toda la información de primera mano.

5. ¿Considera que la alta dirección comunica claramente los fundamentos de calidad (Misión, Visión, Valores, Política y Objetivos de Calidad)?

R.- Si, al menos a los jefes de departamentos, jefes de área o coordinadores sí. De nosotros es responsabilidad de bajarlo a demás personal.

6. ¿Cuál es la percepción de su equipo de trabajo sobre el Sistema de Gestión de la Calidad? ¿y la suya?

R.- Para mí es muy importante, yo a veces aunque no haya una capacitación pido que se nos brinde esa información, esa capacitación, no se diga cuando nos piden que vaya mi personal a esas capacitaciones y te soy sincera, aveces digo, hay me van a dejar sin gente porque se van a ir todo el día o toda la mañana por dos días, pero de alguna manera nos las arreglamos para que esa parte esté cubierta y las personas vayan y se capaciten porque es muy importante, además sabes, los motiva, los motiva para ser mejores.

7. ¿Cuáles considera Usted que son las principales barreras para la operatividad idónea del Sistema de Gestión de la Calidad?

R.- Pues alomejor en partes iguales un poquito la comunicación que a veces no se da, que a veces hay esa, este, situación de pena o de no querer preguntar por qué creamos que no sabe la gente, entonces, esa parte de la comunicación. A veces aunque sea solucionado mucho de un tiempo para acá, es que necesitamos algunas, como te puedo decir, como toner, como hojas y aveces no se nos brinda, pero como te digo y repito, ese punto de un tiempo para acá, ha estado muy sin problemas, no sé cómo explicar esa parte s; pedimos algo y no estamos ya haciendo la requisición sin que se nos está entregando todo ese material, por esa parte, si hay un gran apoyo, aveces la comunicación es lo que falta, no se pide a tiempo o no está en disponibilidad o alguna situación pero yo pienso que hablando, como luego dice el dicho, se entiende la gente y es mejor pecar de decir y preguntar más que de quedarse con las dudas.

8. ¿Cuáles cree que sean las causas que originan estas barreras?

R.- Eso, no te puedo decir para nada la ignorancia es más bien como esa parte del orgullo, de la pena, del que irán a decir, que irá pasar aunque yo he intentado en corto, ahí en mi equipo para que no salga

de ahí, que si llega haber alguna situación de que hay que darles alguna aprendizaje o que hay que decirles algo que no hicieron bien no se ventila para que quede dentro del departamento y se hagan los arreglos dentro del departamento y que no, como te puedo decir, que no afecte hacia el exterior, sino arreglarlo en el interior.

9. ¿Cómo es que el quehacer diario de su departamento abona a los objetivos planteados por la Universidad y la Facultad?

R.- Todo los días llego y lo primero que hago donde está el reporte de todo lo que hubo el día anterior o de todo lo pendiente que hay para ese día y luego los que hay que se enviaron y se hay que estar revisando y verificando entonces esa parte, ósea para mí es muy importante, esa parte de la interacción y de la comunicación y de estar diciendo aunque cada uno sabe sus actividades yo, a mí me gusta estarle diciendo como va esto, ahora hay que hacer esto, te encargo esta información, vamos a trabajar con esto, ósea muchas veces no nada más llego y les digo hagan, hagan y hagan, que obviamente si, tienes que darles sus tareas, su tarea a cada quien, pero a mí me gusta trabajar con ellos y a ver hay que sacar este reporte, tú haces esto yo hago esto y entre todos sacamos el trabajo, tú me cargas este Kardex, tú te encargas de atender la ventanilla mientras estamos trabajando en esta parte de la situación o de la operación, entonces, de estar al día y de llegar y preguntar ¿cómo están? ¿que se les ofrece?, tienen algún problema, tienen alguna situación, ok no? vamos a trabajar; que estén contentos, que estén desayunados, que estén contentos, que sea un todo, entonces para mí es muy importante llegar, a veces cuando por situaciones que tenemos, que tengo que ir a Rectoría, o que tengo que salir fuera de la ciudad, hasta por mensaje me reporto y les pregunto que como esta todo y ellos ya saben que tienen toda la confianza para preguntar y para interrumpir y esto lo entrecomillo, porque ya les he dicho que nunca es interrumpir, siempre estoy a la disposición para lo que se ofrezca y que se resuelvan las cosas lo más pronto posible.

10. ¿Qué propondría para mejorar el quehacer del Sistema de Gestión de la Facultad?

R.- ¡jole, no te sabría decir porque no es que haya algo que no esté funcionando y a lo mejor voy a ser muy reiterativa en esto que te digo y que lo he contestado en varias partes pero es la comunicación, si no estoy yo al pendiente a veces ellos no se animan a preguntar algo, entonces cuando yo les doy la opción, de vamos a hacer una reunión para hablar en la parte operativa y de repente por ahí empiezan hablar de: es que tengo esta situación, es que yo allá voy a tener que llegar tarde, voy a tener que hacer esto, y empiezo a proponer soluciones empiezo a proponer un abanico de posibilidades que se pueden hacer para que salgan bien las cosas yo creo que

terminaría diciendo Comunicación, ósea estar comunicado y que no tengan ninguna pena, que tengan la confianza y no para revisar el límite de respeto o de educación, simplemente para tener esa confianza de poder de que puedan salir las cosas bien y que no se queden ahí atoradas por algo que no se supo explicar bien.

Entrevista al Dr. Jesús Solís González (especialista en implementación de sistemas de gestión de la calidad).

Breve Semblanza: El Dr. Solís es Director de Administración de la Calidad de la UANL. Con una amplia experiencia como implementador de SGC así como auditor y capacitador de personal para la operatividad del sistema, el Dr. Jesús ha apoyado a dependencias centrales y académicas de la UANL a diseñar, implementar y certificar sus sistemas.

Locación. Dirección de Administración de la Calidad de la UANL, quinto piso del Edificio de Rectoría.

Ambiente de la entrevista: el ambiente fue relajado y con tranquilidad, esto gracias a la disposición del Dr. Solís por apoyarme a realizar este estudio debido a que postergó juntas de trabajo y le pidió a la Coordinadora General de la Dirección que no le pasara llamadas.

Entrevista:

Puesto que desempeña Director de Administración de Calidad de la UANL

Edad: 41

Sexo: Masculino

1. ¿Cuál es su definición de Calidad?

R.-La calidad desde mi punto de vista de un servidor a través de diversos autores como Juran y Deming vendría a caer en el cumplimiento de las expectativas del cliente, esa sería para mí la calidad rebasando las expectativas y cero defectos que yo creo que esperaría cualquier cliente al mencionar el tema de la calidad.

2. ¿Cuál es el propósito de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en las organizaciones educativas?

R.- El propósito principal es tener un principio de un enfoque basado en procesos, que se tenga la operación de forma controlada dirigida, que se busque identificar los riesgos dentro las áreas administración y sobre todo que se busca la tendencia a innovar y a la mejora continua, lógicamente es el propósito de implementar Sistemas de Gestión de la Calidad en la Universidad Autónoma de Nuevo León.

3. ¿Cómo se adapta la norma ISO 9001:2015, pensada en organizaciones de producción y servicios a una Institución de educación superior?

R.- La adaptación es con base en adecuar los requisitos de la calidad educativa como los son los CIEES, las Acreditadoras nacionales e internacionales y adecuar esos principios a la filosofía de una Norma de Calidad ISO 9001:2015 con relación a esto se hace un sistema que da cumplimiento a las expectativas a estas fuentes de la calidad educativa por ende por eso la adaptación difiere o es distinta a una implementación automotriz o industrial, esa es la variable condicional que debemos estar siempre pensando al momento de implementar sistemas ISO a áreas educativas.

4. ¿De qué manera se puede integrar un Sistema de Gestión de la Calidad a los objetivos y políticas de una Institución de educación superior?

R.- A bueno, como lo mencionaba anteriormente, no debes de perder la vista los intereses del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad, no debes de perder de vista el Plan de Desarrollo de la Dependencia de la Facultad y pues así con este conjunto podemos estar elaborando y estructurando los objetivos, objetivos de calidad, pensando Visión, Misión se crea también la política de calidad.

5. ¿Cómo se trabaja con el personal directivo y subordinado para que tomen conciencia de la necesidad de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad?

R.- Actualmente hoy la Universidad es más sensible en estos temas de la calidad está ya con apertura a las acreditaciones y certificaciones por ese lado se ha tratado de aumentar las capacitaciones directivas a tanto áreas de director, subdirector, coordinadores que es el área fuerte en la toma de decisiones para

que la concientización sea permeable a todos la organización y no empezar al revés con las personas operativas, que también son de suma importancia pero yo creo que cambiar el esquema de esa perspectiva, director, subdirector, coordinadores, que ellos estén enterados de la importancia y relevancia del sistema pues ayudaría mucho a la concientización de forma integral hacía las personas que están en el área operativa.

6. ¿Qué papel desempeña la comunicación en la implementación y operación de un Sistema de Gestión de la Calidad?

R.- Yo pienso que la comunicación es un factor de suma importancia más si es de forma transversal, utilizar medios adecuados y pertinentes de comunicación ayudan al ejercicio de la implementación de las mejores prácticas, en si la comunicación debe de estar establecida desde una manera formal y con un apego a los requisitos que pide el estudiante o las áreas de la Facultad.

7. ¿Con qué perfil deben contar los directivos para estar al frente de una organización que opera un Sistema de Gestión de la Calidad certificado?

R.- Bueno con relación al perfil adecuado más bien hablaría de que en la Universidad existen principios, leyes y reglamentos, la Ley Orgánica y el Estatuto General, donde definen las características del Director así mismo yo diría que las virtudes o los elementos adicionales que debería tener un líder al estar manejando un Sistema de Gestión de la Calidad pues pueden ser que tengan el apego a la cultura de la calidad a los sistemas a las acreditaciones y certificaciones pues esto ayudaría a Ejercer la toma de decisiones y liderazgo

8. ¿Cuál es el perfil que deben tener los siguientes puestos? Auditor Líder, Representante de la Dirección y Responsable de Calidad

R.- Auditor Líder: debe de tener una característica de valores intrínsecos entre ellos la honestidad, la ética, la confidencialidad, la transparencia debido a lo que maneja dentro de la Facultad, por ello es de suma importancia que este perfil cuente con estas características así mismo de la disciplina, orden y liderazgo dentro de su grupo de auditores.

Representante de la Dirección: debe de tener un perfil de conocimiento en la Norma ISO más que nada en apego también a los requisitos legales y reglamentados de la organización debe de tener también así mismo pues valores parecidos a los del Auditor, de honestidad, integridad, equidad, inclusión para que el sea un facilitador de los conocimientos de la Norma y de los estándares que está aplicando la Facultad.

Responsable de Calidad: debe de tener principios de cuestiones dinámicas de toma de decisiones, liderazgo, conocimientos de diferentes normas de gestión debe de tener autoridad y responsabilidad del sistema sobre las áreas que se estén trabajando, entonces prácticamente serían los perfiles que enriquecen, obviamente cada dependencia va armando su descripción de puesto con base en las necesidades que tengan dentro de la Facultad.

9. De acuerdo con su experiencia ¿En qué áreas de la organización es donde se detectan mayores problemas en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad?

R.- En qué áreas, pues yo percibo que no es que exista un área en especial más bien son la manera en como nosotros estamos ofreciendo la implementación y la herramienta, como todo el ser humano pasa por diferentes etapas conductuales por lo tanto no podría definir un área en específico más si puedo decir que no se expone la necesidad o si no se ve esto como una herramienta pues obviamente que en todas las áreas se va a generar conflicto la implementación.

10. ¿Cuáles son las causas más comunes de los problemas de comunicación en las organizaciones?

R.- Pues que no se haga una comunicación de proyecto e implementación, de que nada más se quede entre los líderes de la organización y no se haga público que no se vea beneficio, de que se haga nada más para cumplir requisitos, entonces todos estos factores hacen imposible que la implementación sea exitosa en la organización.

11. ¿Con qué elementos debe contar un plan de acción para mejorar el desempeño de un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización?

R.- Con que elementos, pues yo recomiendo que se vayan a los principios de la Filosofía del Sistema de Gestión de Calidad, que son tres, el enfoque basado a procesos, la identificación de riesgos, la mejora continua así mismo que se tengan identificados los principios del sistema, que son Liderazgo, Mejora Continua, Enfoque a Procesos, Gestión de Proveedores la eficiencia, la documentación y todos estos atributos o principios si se tienen bien enfocados en la organización son los que le darían amplio impacto en la implementación del sistema.

Anexo B

Tabla 17 Concentrado del cuestionario aplicado al personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación

Total de aplicación de cuestionarios: 62

1	Considera que el Sistema de Gestión de la Calidad es	Muy importante	Importante	Mediamente importante	Poco importante	Nada importante	No Contestó
	Total	48	13				1
2	¿Sabe si existe un departamento o área especializada en calidad en la dependencia?	Si	No	N/A	N/A	N/A	N/A
	Total	59	3	N/A	N/A	N/A	N/A
3	¿Conoce si el Sistema de Gestión de la Calidad de la Facultad está certificado bajo la norma ISO 9001:2015?	Si	No	N/A	N/A	N/A	N/A
	Total	58	4	N/A	N/A	N/A	N/A
4	El	Si	No	No Se	N/A	N/A	N/A

	departam ento donde labora, ¿cuenta con un proceso dentro del Sistema de Gestión de la Calidad?						
	Total	50	8	4	N/A	N/A	N/A
5	Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí, ¿conoce el proceso que está document ado?	Si	No	No Contestó	N/A	N/A	N/A
	Total	36	18	8	N/A	N/A	N/A
6	Si si respuesta fue sí a la pregunta 4, ¿qué tan seguido lo consulta?	Diario	Muy Seguido	Seguido	Poco	Nunca	No Contestó
	Total	4	5	16	17	9	11
7	¿Consider a que el personal de cada departam ento está enterado de cuáles son las responsab ilidades y	Si	No	N/A	N/A	N/A	N/A

	autoridades del puesto?						
	Total	37	25	N/A	N/A	N/A	N/A
8	¿Existen reuniones planificadas por la administración para darle seguimiento a los objetivos que cada departamento debe lograr?	Si	No	No se	N/A	N/A	N/A
	Total	30	17	15	N/A	N/A	N/A
9	¿Qué tanto conocen los fundamentos de calidad de la Facultad (Misión, Visión, Valores, Objetivos y Política de Calidad)?	Pleno Conocimiento	Los Conozco	Medianamente los conozco	Poco conocimiento	Nada de Conocimiento	N/A
	Total	6	35	20	1	0	N/A
10	¿Qué tanto consideran que las decisiones que toman las autoridades son coherente?	Muy Coherentes	Coherentes	Medianamente Coherentes	Poco coherentes	Nada coherentes	N/A

	s con los objetivos institucionales?												
	Total	13	41	2	4	2	N/A						
1	De las siguientes barreras para el óptimo funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la FCC enumere del 1 a al 5 según el orden de importancia, donde 1 es el más importante .	Falta de Capacitación en la Norma ISO 9001:2015	Carencia de habilidades de comunicación	Trabajo en equipo no coordinado	Falta de liderazgo por parte de los jefes de departamento	Falta de compromiso por parte del personal	No Contestó						
		1	21	1	7	1	12	1	5	1	13	1	4
		2	8	2	9	2	17	2	10	2	14	2	4
		3	7	3	18	3	12	3	15	3	6	3	4
		4	12	4	16	4	12	4	7	4	11	4	4
		5	10	5	8	5	5	5	21	5	14	5	4
	Total	62											
1	En su opinión, ¿cómo considera que es la cooperación entre los distintos niveles de la administración?	Excelente cooperación	Buena cooperación	Mediana cooperación	Poca cooperación	No existe cooperación	No Contestó						
2													
	Total	11	34	8	5	3	1						
1	¿Qué propondría para	Comunicación	Capacitación en la	Juntas de trabajo	Trabajo en equipo	Evaluación del personal	Otras	No Contesto					
3													

	mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad en la Facultad?		Norma ISO 9001:2015					
	Total	11	18	6	10	5	9	3