

Trabajo final integrador de la Tecnicatura en Gestión Universitaria

La comunicación interna como valor
agregado institucional y potenciador
de buenas prácticas. Descripción de
un caso en la Universidad Nacional
de Mar del Plata

Coronel, Liliana; Porta, Laura; Valenzuela, Ana

2016

Director: Lic. Alicia B. Hernandez

Universidad Nacional de Mar del Plata

Tabla de contenido

Resumen	4
1. Introducción	5
1.1. Etapas	5
1.2. Planteamiento del Problema.....	6
1.3. Preguntas.....	6
1.4. Objetivos	7
1.5. Justificación.....	8
Marco teórico	11
2. La comunicación	11
2.1. Conceptualización, proceso.....	11
2.2. Los componentes	12
2.3. Funciones de la comunicación.....	14
2.4. Barreras de la comunicación	15
3. Comunicación institucional.....	16
3.1. Canales de comunicación institucional	19
1) Canales de comunicación formales	19
2) <i>Canales de comunicación informales</i>	20
3.2. Función de la comunicación en la institución	21
3.3. La comunicación interna y su rol en la gestión de las Universidades.....	23
3.4. Gestión y Planificación de la comunicación institucional interna	25
Pasos a seguir	27
La comunicación institucional en las áreas de limpieza	31
4. Unidad de análisis y metodología.....	35
Enfoque Cualitativo	37
Población y Muestra	38
Hipótesis	40
Variables	40
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	40
5. Estudio de caso	46
5.1. Marco institucional.....	46
5.2. Organización del área abordada.....	47
5.3. Análisis de datos	52
Secretarios de Coordinación de las Unidades Académicas:	52
Bedeles.....	56

Agentes de limpieza.....	59
Director de Servicios Generales.....	60
Subsecretario de Servicios	60
Diagnóstico unificado	61
6. Conclusiones y aportes.....	67
6.1. Las conclusiones	67
6.2. Aporte.....	69
7. Bibliografía	73
8. Anexos.....	77
ANEXO I Entrevista a Secretario de Coordinación	78
ANEXO II Entrevista a Bedeles	79
ANEXO III Entrevista al Director de Servicios Generales.....	80
ANEXO IV Encuesta a los Agentes de Limpieza	81
ANEXO V Entrevista a Subsecretario de Servicios.....	82
ANEXO VI Entrevista a responsables SIMAP.....	83

Tema Descripción del circuito de comunicación interno entre las Secretarías de Coordinación y Bedelías con la Dirección de Servicios Generales área Limpieza, de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Palabras clave

CIRCUITOS DE COMUNICACIÓN - COMUNICACIÓN INTERNA - UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA – TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Resumen

En este trabajo se investiga la importancia que tienen los distintos circuitos de comunicación interna para la mejora en la obtención de resultados en diversos sectores de la Universidad. Se expone el marco teórico sobre proceso de comunicación institucional y se lo vincula con la problemática en la gestión universitaria al respecto. Se desarrolla la investigación a través del análisis de un caso, se releva documentación y se aplica como metodología la entrevista para obtener la opinión de los actores del proceso estudiado: Subsecretario de Sservicios, Director de Servicios Generales, Secretarios de Coordinación, Bedeles, Agentes de Limpieza de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Los resultados evidencian la falta de circuitos de comunicación interna acorde a sus necesidades y que permitan un desarrollo eficaz de su labor. Estos resultados aportan información que está a disposición de las autoridades interesadas en elaborar un plan de comunicación interna para este sector de la institución.

1. Introducción

Para introducirnos en el trabajo nos referiremos al problema abordado y que dio origen a esta investigación, así como las preguntas que lo componen, la justificación del porqué de la temática escogida, los objetivos de trabajo propuestos y las etapas en las que hemos dividido el recorrido de estas páginas.

1.1. Etapas

La investigación que se desarrolla en las páginas de este trabajo transcurre por diversas etapas. El presente capítulo 1 se dedica a la presentación del problema, su justificación y los objetivos planteados para la investigación.

En el Capítulo 2 se da comienzo al marco teórico a través de la definición de Comunicación, su conceptualización como proceso, sus componentes y características.

En el Capítulo 3 continúa y completa el marco teórico de referencia analizando el proceso de comunicación en las instituciones destacando la importancia de los distintos canales de comunicación y sus características. Y brindando un panorama de la comunicación interna en la gestión en la Universidad. Los instrumentos para la comunicación interna, su tipología y circuitos.

En el Capítulo 4 se presenta una reseña de la unidad de análisis y se describe la metodología empleada, indicando las técnicas y herramientas utilizadas tanto en la investigación documental como en la obtención y análisis de la opinión de los actores calificados a través de la aplicación de la entrevista o encuesta.

En el Capítulo 5 se presentan el diagnóstico institucional del caso seleccionado y se discuten los resultados obtenidos permitiendo probar la hipótesis planteada y esbozando algunas posibles líneas de acción a futuro.

En el Capítulo 6 se exponen las conclusiones, tanto relacionadas a la prueba de la hipótesis como a otros aspectos emergentes de la discusión de los resultados obtenidos.

Se completa el trabajo con la Bibliografía consultada y varios anexos con los datos reunidos.

1.2 Planteamiento del Problema

Actualmente la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP), no cuenta con un circuito de comunicación interno entre áreas estratégicas como lo son las Secretarías de Coordinación, las Bedelías y la Dirección de Servicios Generales (área limpieza).

Al aprobarse la Reforma del Estatuto de la UNMDP (septiembre de 2013) por el cual el ingreso pasa a tener carácter irrestricto, lo que implica un constante crecimiento de la población estudiantil, sumado a la apertura de nuevas carreras y sectores de usos múltiples ha complejizado el servicio de limpieza. En este contexto, la comunicación, coordinación e integración de las áreas pertenecientes con los aspectos de higiene de los edificios es fundamental, ya que contribuiría a una eficiente distribución de tareas, una optimización del servicio de limpieza y la interacción de los actores involucrados.

La presente investigación se la ha realizado en base al problema existente que atraviesa la institución con el objetivo de brindar una solución eficaz. La problemática nace de la deficiente comunicación interna institucional y su incidencia en el desarrollo organizacional.

1.3. Preguntas

- ¿Qué tipo de circuitos de comunicación internos existen entre las Secretarías de Coordinación (SC) y Bedelías con Servicios Generales, área Limpieza?
- ¿El servicio de limpieza de las aulas cumple cabalmente con las necesidades que demandan las Unidades Académicas?
- ¿Todas las Unidades Académicas tienen una comunicación fluida con Servicios Generales, área Limpieza?
- Ante imprevistos ¿Existe una respuesta rápida y eficiente por parte del servicio de limpieza?
- ¿El servicio de limpieza cuenta con el recurso humano necesario para responder en forma eficiente?

- ¿El Director de Servicios Generales cuenta con conocimiento de la ubicación física o espacial de las áreas a limpiar de cada Unidad Académica?
- ¿Cuál es el impacto que le produce a la UNMDP una deficiente comunicación organizacional interna?

1.4. Objetivos

Objetivo General

Contribuir a la mejora en el circuito de comunicación interno entre la Dirección de Servicios Generales y las Unidades Académicas (Bedelías y Secretaría de Coordinación) de la Universidad Nacional de Mar del Plata, a fin de potenciar las buenas prácticas y mejorar el servicio.

Objetivos Específicos

- Presentar un diagnóstico unificado e integral que permita contribuir la mejora en el circuito de comunicación interno entre la Dirección de Servicios Generales y las Unidades Académicas (Bedelías y Secretaría de Coordinación) de la Universidad Nacional de Mar del Plata
- Colaborar en la mejora de la comunicación entre los agentes intervinientes en el proceso de aseo
- Contribuir a suprimir la comunicación informal entre los agentes
- Fomentar la apropiación de un nuevo hábito de trabajo
- Proponer el desarrollo de un potencial sistema unificado informático que favorezca los procesos operativos y agilice los circuitos de comunicación interna entre los actores del sector

1.5. Justificación

Con el fin de gestionar eficientemente los procedimientos que intervienen en las tareas de orden y limpieza de los espacios, es imprescindible mejorar los circuitos de comunicación interna y la participación de los actores involucrados para optimizar la interacción de los mismos y colaborar en el rendimiento de las áreas en relación a tareas rutinarias preexistentes.

El interés de la presente investigación está fundamentado en brindar un estudio descriptivo que brinde un estado actual de la problemática en curso y brindar posibles aportes para su resolución.

En la actualidad hay que ser dinámicos y precisos en el análisis y presentación de propuestas sabiendo a ciencia cierta cómo se puede generar un cambio o dar una solución, por tal motivo es necesario concientizar a todas las personas de la institución sobre la importancia de realizar esta investigación que conlleve a resultados satisfactorios.

Esta investigación permite plasmar en la práctica el conjunto de conocimientos que se han ido recolectando en el transcurso de la vida universitaria. Muchas veces la gente afirma que el conocimiento es poder, pero ¿Alguna vez nos hemos detenido a reflexionar por un momento cuál es el impacto del conocimiento en la vida real? El conocimiento siempre debe ser utilizado para generar soluciones prácticas en beneficio de los interesados.

La comunicación institucional interna es un elemento de gran importancia dentro las relaciones humanas. El ser humano por naturaleza, necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y esto se logra a través de diversos medios de comunicación. La presente investigación da a conocer el amplio ámbito de la comunicación institucional interna. Es sabido que la comunicación es el proceso mediante el cual, una persona transmite información a otra persona, y es el objetivo de toda comunicación; en el caso de las instituciones en particular la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, es por ello que existe la “comunicación institucional” y será abordada en este trabajo.

Se llevará a cabo un estudio descriptivo desde la línea de trabajo que establece al ser humano como motor de desarrollo y epicentro de la gestión institucional y la comunicación. Destacando a esta última como el proceso social más importante que forma la *comunidad laboral*, no simplemente en cuanto a una cultura compartida, sino también en la puesta en común en la que el término comunicación tiene su raíz profunda permitiendo que el trabajador sea más productivo, generando nuevas estructuras, relaciones sociales más flexibles y equitativas y fecundar todos los procesos de la dinámica de la organización. Siempre con la impronta de la comunicación abierta, receptiva y empática que ayuda a generar desarrollo institucional y dinamiza los cambios contemplando en toda su plenitud, el talento humano.

Con la presente investigación se quiere demostrar el impacto y relación entre la comunicación y el desarrollo institucional. La comunicación debe ser concebida como un vector estratégico y un aspecto integral, cuyos efectos y causas pueden ser comunes reflejadas en el clima laboral, la cultura, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo, y en definitiva en los niveles de producción y el desarrollo institucional.

La factibilidad de esta investigación va ligada a muchos aspectos desde los cuales se analizó si se cuenta con las condiciones necesarias para llevar a cabo dicha investigación y obtener los resultados esperados en un lapso de tiempo adecuado. La factibilidad está íntimamente relacionada con la disponibilidad de los recursos materiales, económicos, financieros, humanos, tiempo y de información necesarios. Por tal motivo podemos concluir que nuestra investigación cuenta con facilidades para su elaboración.

Las integrantes de este estudio pertenecen al agrupamiento de agentes no docentes de la UNMDP y han sumado sus experiencias en el área de limpieza a los conocimientos adquiridos y las herramientas brindadas en la Tecnicatura de Gestión Universitaria para poder distinguir un problema institucional que pudiera ser abordado de manera integral para llevar a cabo un estudio de investigación relevante. Ambos saberes han permitido que las agentes se involucren en aportar elementos que colaboren en la optimización de la comunicación y no limitarse meramente a un desarrollo teórico sobre la temática, retándose a investigar la comunicación interna de las áreas en cuestión y aportando desde sus lugares a

instituir un plan de comunicación enfocado en sus trabajos diarios. Siempre pensando en contribuir a marcar prioridades con un sentido de orden, control y evitar contratiempos de última hora. Todo lo antes mencionado dá la posibilidad de sugerir un proceso de diálogo interactivo entre el Director de Servicios Generales y las personas responsables de comunicar los compromisos agendados en el momento correcto de cada Unidad Académica, con la finalidad de contar con una herramienta de apoyo para futuras acciones de comunicación.

Marco teórico

2. La comunicación

Consideramos imprescindible comenzar el marco teórico de nuestro trabajo brindando una conceptualización de la comunicación, proceso, funciones y su inserción en las organizaciones.

2.1. Conceptualización, proceso

Comunicar, según indica la Real Academia Española, es en su primera acepción "hacer a otro partícipe de lo que uno tiene" o "hacer saber a uno alguna cosa", es decir, informar o transmitir información. La etimología proviene del latín *communicare*, que significa intercambiar, compartir, poner en común, a su vez del latín antiguo *comoinis* y éste del indoeuropeo *ko-moini*, cuyo significado es común, público; que deriva de lo que significa juntamente y *moi-n* que significa intercambio de servicios (Gómez de Silva, 1998).

Es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes para lograr una comprensión plena y una acción eficiente. Este proceso implica una interacción y la puesta en común de mensajes significativos, por medio de diversos canales y medios para influir en el comportamiento de los demás.

Esta simple definición enmarca los tres aspectos esenciales del proceso,

- i) la participación de personas y, por consiguiente, hay que tratar de entender la forma en que las personas se relacionan unas con otras;
- ii) en un significado compartido, lo cual sugiere que para que las personas se puedan comunicar tendrán que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que están empleando y

iii) en símbolos, es decir que los gestos, los sonidos, las letras, los números y las palabras solo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretenden comunicar.

2.2. Los componentes

Los procesos de comunicación están compuestos por diversos elementos, factores y acciones que se mencionan brevemente a continuación y que posteriormente se desarrollará su interrelación en el proceso:

- Emisor: Persona que emite el mensaje.
- Receptor: Persona que recibe el mensaje
- Mensaje: Contenido de la información que se envía.
- Código: Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje.
- Contexto: Situación en la que se produce la comunicación.
- Canal de Transmisión: Vía por la que se transmite el mensaje
- Mensaje codificado: Texto que se quiere hacer llegar al receptor.
- Retroalimentación: Confirmación de que el mensaje fue recibido correctamente.
- Ruidos, distorsiones e interferencias: Interrupciones en el proceso de comunicación.
- Internos: Factores psicológicos, estados de ánimo, etc.
- Externos: Dificultades en el canal de transmisión, problemas técnicos, de idioma, de cultura

Se tomará como modelo de proceso de comunicación el presentado por Shanon en su libro "The Mathematical Theory of Communication" El gráfico expuesto en la Figura 1, parte de una perspectiva mecanicista y se usa en este trabajo para describir los componentes del proceso de comunicación desde esta perspectiva.

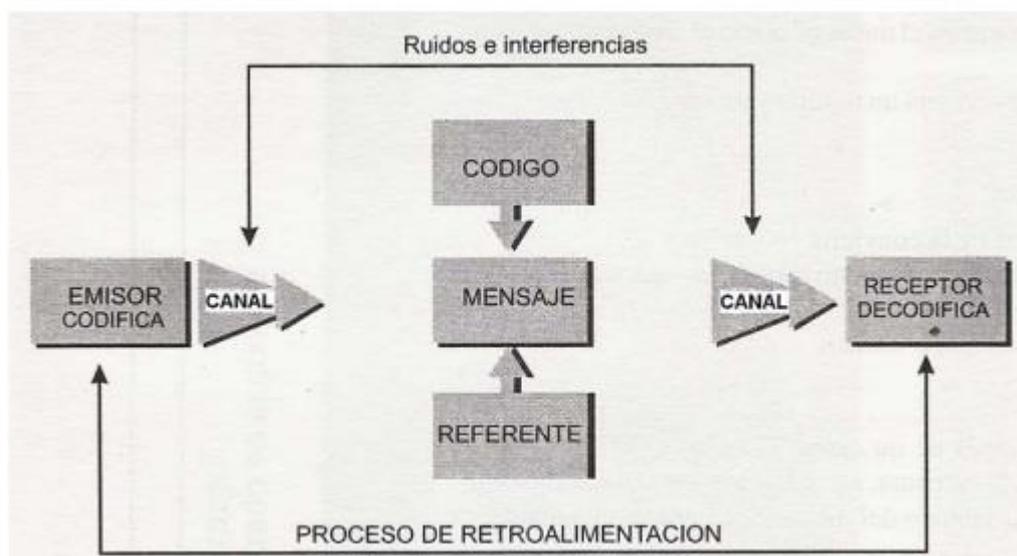


Figura 1

Fuentes: Modelo del proceso de comunicación. Fuente: Álvarez (2000)

El gráfico permite describir los siguientes componentes y su forma de relacionarse:

- i) Emisor o codificador del mensaje: es quien inicia la comunicación. En una organización, el emisor es la persona que tiene un mensaje, información, necesidad o deseo, así como un propósito para comunicárselo a otra o a varias personas.
- ii) Receptor o decodificador: es la persona o grupo de personas que por medio de sus sentidos, percibe el mensaje del emisor. Los receptores pueden variar en cantidad, es decir, puede haber un único receptor, por ejemplo en una charla privada con un superior o compañero, o dirigirse a varios receptores, como por ejemplo cuando se dirige una notificación a todos los miembros de la institución.
- iii) Mensaje: está compuesto por un código que es el producto físico real de la fuente codificadora y un referente que es el propósito de lo que se va a transmitir. Al hablar, el habla es el mensaje, al escribirlo es la escritura, al gesticular, los movimientos de la cara, brazos, expresiones, etc. son el mensaje. El mensaje se debe estructurar teniendo en mente los antecedentes del receptor, ya que, si el receptor no capta el mensaje, no hay comunicación.
- iv) Canal: formas de codificar y decodificar mensajes. Los canales unen la fuente con el receptor y les permiten comunicarse.
- v) Codificación: es el proceso por el cual se toman las ideas y se las dispone en un código, conocido de antemano por el emisor. El código es un sistema común organizado de signos o símbolos, regidos por reglas en la emisión y recepción de

mensajes y constituyen verdaderos sistemas de comunicación, puede ser simple cuando maneja un solo tipo de signos y complejo cuando emplea distintos tipos de signos.

vi) Decodificación: es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. Es un proceso de dos pasos. El receptor primero tiene que captar el mensaje y después interpretarlo. La decodificación está sujeta a la experiencia pasada del receptor, a la evaluación personal de los símbolos, lo gestos usados y a las expectativas.

vii) Ruido: es cualquier factor que altera, confunde o interfiere en el proceso de comunicación, de la manera que fuere. El ruido puede ser interno, cuando el receptor no presta atención, o externo, cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente; y puede presentarse en cualquier etapa del proceso.

viii) Proceso de Retroalimentación: es el término retroalimentación es el nombre formal que recibe la respuesta del receptor al emisor.

En la comunicación del siglo XXI se ha producido un cambio en el modelo básico o tradicional de comunicación emisor receptor, basado en su modo lineal o secuencial, donde el emisor emitía un mensaje y el receptor lo recibía. El nuevo escenario nos lleva a un modelo de emisor/receptor. Todos se convierten en transmisores y receptores: "transceptores". La información circula en todas las direcciones (de la información vertical a la información horizontal y a la bidireccionalidad). Estamos en un momento de transición ante los cambios y el desarrollo de nuevas maneras de comunicación.

2.3. Funciones de la comunicación

Para Robbins (1998) en cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar.

- Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados.
- La comunicación alienta la motivación porque les aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar

un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación.

- La comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.
- La última función de la comunicación se refiere al papel que desempeña cuando facilita decisiones. Ya que, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

De lo expuesto por el autor podemos decir que en las instituciones la comunicación tiene las funciones de controlar, motivar e informar sobre una serie de aspectos del quehacer laboral.

2.4. Barreras de la comunicación

En el proceso de comunicación, existen una serie de situaciones, interferencias y/o obstáculos denominados barreras, que se pueden presentar tanto en el mensaje, como en lo emocional y social, las cuales dificultan la fluidez y la comprensión del mensaje.

Algunas de las barreras que se pueden generar en el proceso de comunicación son:

- Las diferencias culturales: cuando el emisor y receptor no comparten o conocen sus características culturales, esto puede constituirse en una barrera al momento de comprender el mensaje comunicado.
- Falta de planeación: se debe establecer y seleccionar el canal más rápido y el momento adecuado para llevar a cabo una buena comunicación, no debe hacerse de forma azarosa.
- Distorsión semántica: puede ser deliberada o accidental, las palabras no tienen el mismo significado para las personas y pueden provocar reacciones distintas.
- Pérdida por transmisión y deficiente retención: un mensaje que debe ser transmitido de una persona a la siguiente se puede tornar impreciso debido

también a la deficiente retención de información, por lo que se necesita repetir el mensaje y emplear varios canales de comunicación.

- Escucha deficiente y evaluación prematura: escuchar atentamente y no evaluar prematuramente lo que dice otra persona hace a la buena comprensión del mensaje.
- Sobrecarga de información: no siempre el abundante e irrestricto flujo de información ayudará a resolver los problemas de comunicación y por el contrario las personas reaccionan a la sobrecarga de información de forma negativa.

3. Comunicación institucional

Consideramos a la comunicación institucional como el proceso de transmitir la información formal e informal que se emplea para la adecuada relación y desempeño laboral de los integrantes de una organización, tanto grupal como interpersonal. La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento eficiente de las organizaciones, es una herramienta clave en la organización, por lo que juega un papel primordial en su cohesión. Se hace posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles.

La Porte (2005) define la comunicación institucional como: “la actividad comunicacional realizada de forma organizada por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades”.

Dicha comunicación se produce en variados sentidos ya que el receptor se transforma, a su vez, en productor de nuevos y variados mensajes. De esta manera se producen las relaciones entre los integrantes de una institución estableciendo compromisos, asignando y delegando funciones.

Otra definición que refleja de forma completa y precisa la conceptualización de la comunicación en las instituciones es la de Goldhaber (1998) y plantea que “ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente;

implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades, en síntesis la Comunicación Organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. Respecto de la intención o propósito Goldhaber (1998) sostiene: “el propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al porqué son enviados y a qué funciones específicas sirven”. Estos mensajes generalmente son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización.

En este marco para lograr una comunicación institucional efectiva, deben ser abordados los siguientes aspectos:

- Cultura (valores): Principios, conceptos y creencias, motivaciones, explícitos o implícitos, compartidos por todos los actores.
- Estructura: Cómo está operativamente organizada la institución; determinando las relaciones laborales entre las distintas áreas que conforman la estructura.
- Estrategia: Pasos que deben darse para alcanzar los objetivos sobre los que se basa la institución.
- Recursos (habilidades): Sectores, afinidades, capacidades, conocimientos, fortalezas.
- Procedimientos: Rutinas, formas en que se ejecutan las actividades, niveles de acción e interrelaciones.
- Personal (potencial humano): Factor que se define en función de perfiles, habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos.
- Estilo de dirección: Actitudes que adoptan los integrantes de los distintos niveles en la pirámide organizacional.

La visión institucional e interrelacional que nos brindan los aspectos antes mencionados nos aportan los focos de acción sobre los cuales trabajar en caso de desequilibrios en los circuitos de comunicación institucional.

La comunicación se ha convertido en un aspecto fundamental para las organizaciones. Cada vez es más evidente la necesidad de establecer políticas de comunicación que faciliten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para Joan Costa (1999) es muy importante destacar 10 “axiomas” que permiten explicar el papel de la comunicación como la actividad principal en la organización.

1. Lo más importante de la comunicación es el receptor, ya que este es quien determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios.
2. La comunicación cuesta. Entre los cuales se encuentran: costo de acceso a la información (dificultad o facilidad) que presenta al destinatario; costo temporal (duración de la comunicación), costo energético (esfuerzo físico, si lo hay), el costo atencional (dificultad de percepción), costo intelectual (dificultad de comprensión) y el costo de riesgo (frustración).
3. La comunicación como un proceso dinámico que contiene los principios de retroacción. La sustancia del proceso de comunicación, es el retorno de la información, conocido como feedback.
4. La comunicación es dialéctica, el receptor no es pasivo y el emisor también es receptor.
5. Hay una comunicación interpersonal que es un paradigma y una comunicación de difusión que es unilateral. A su vez existe una comunicación próxima y lejana, cálida y carismática, fría y funcional, semántica y estética.
6. Hay dos modos por los cuales se manifiesta la comunicación: por medio de mensajes y de actos.
7. La comunicación atraviesa todos los procesos de la organización.
8. La comunicación abarca dos magnitudes: física y psicológica. La primera son los canales y los medios y la segunda los mensajes y los actos.
9. Los mensajes han de ser correctamente establecidos por la institución y comprendidos por su destinatario.
10. La comunicación no es sólo un proceso de influencias, sino también un poder persuasivo e informativo¹.

En este punto es importante señalar el aporte que hace Cees Van Riel (1997), acerca del desarrollo de la comunicación en la organización. Para este autor es muy importante destacar la posición que ha alcanzado, como herramienta de gestión dentro de las instituciones. Se ha convertido en un factor determinante, junto a la

¹ Costa, J. (1999), La comunicación en acción, Barcelona, Editorial Paidós, Pag. 81, 82 y 83

gestión financiera, de recursos humanos y de producción, para contribuir con el logro de los objetivos de la institución.

El proceso de la comunicación organizacional es un flujo de datos que sirve a la intercomunicación en la organización y se pueden identificar tres sistemas de comunicación: operacionales, reglamentarios y de mantenimiento/desarrollo, brindando información entre sus miembros y promoviendo la comunicación.

Existen tres factores claves en la comunicación organizacional, se da en un sistema complejo y abierto, influenciado e influyente en el ambiente; conlleva mensajes e implica personas.

3.1. Canales de comunicación institucional

Los mensajes en las instituciones viajan a través de muchos canales o rutas diferentes. Los canales de comunicación pueden ser formales o informales y dividirse en categorías determinadas por la dirección que siguen.

Hersey (1998) ha investigado cinco sistemas básicos de comunicación interna en las organizaciones: comunicación descendente, ascendente, horizontal, por rumores y en redes. Los cinco sistemas se clasifican en canales de comunicaciones formales e informales.

1) Canales de comunicación formales

Es toda comunicación que está regulada, la que define el modo en que cada miembro debe comportarse y también define la relación que mantienen los actores participantes entre sí.

La comunicación formal cumple la doble función de permitir la toma de decisiones y la de motivar al personal de la organización. Debe caracterizarse por transmitir mensajes de utilidad institucional, con información exacta y precisa evitando las informalidades, así mismo prever posibles consultas o retroalimentaciones, ser fluida y rápida.

Los canales de comunicación formal son las rutas oficiales para transmitir información dentro y fuera de la institución. Dentro de estos canales es posible enviar:

A) *Comunicación descendente*: es la más común. La información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la institución, se transmiten indicaciones concretas, políticas y objetivos, normativas laborales, retroalimentación e información específica a cada sector. El contenido de esta comunicación es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás

En primer lugar, la comunicación descendente debe informar a los empleados sobre:

- § Cuál es la función, cuáles son sus objetivos, actividades y organización.
- § Cuál es su lugar orgánico, qué lugar ocupa en la organización.
- § Quién es su superior y su supervisor inmediato.

B) *Comunicación ascendente*: puede ser verbal, no verbal o escrita, brinda retroinformación. Es aquella que se dirige hacia arriba en la estructura jerárquica de la organización. Incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas quejas, y problemas de los empleados. Sería la retroalimentación de la comunicación descendente.

C) *Comunicación horizontal*: es la información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico, es menos formal, y se difunde con amplitud y rapidez. Es en este tipo de comunicación donde es más factible que aparezca la comunicación informal.

2) *Canales de comunicación informales*

Se conforman a través de las relaciones sociales de los miembros de una organización sin que medie ningún canal formal para ello, se produce de manera espontánea y es reconocida como una forma de conocimiento del otro (quién es, qué hace). Su principal medio de comunicación es la interpersonal directa, o sea, el cara a cara.

Para evitar los efectos negativos de la comunicación informal es necesario complementarla con una buena planificación en los canales de comunicación formales en donde se favorezca la participación y las propuestas por parte del personal.

Son aquellos no oficiales que complementan los canales formales. Dentro de estos canales está:

- *Comunicación por rumores*

Es el principal canal de comunicación informal en las organizaciones. El término se refiere a esas rutas confusas que pueden distorsionar la información.

Los rumores son una fuerza de comunicación importante en las organizaciones y tienden a prosperar en aquellas que tienen una pobre comunicación institucional formal.

3.2. Función de la comunicación en la institución

Los flujos comunicativos dentro de una institución se dan de forma interna y externa, tratando de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales de comunicación que se utilizan. Los flujos de comunicación se componen por la suma de estos canales de comunicación y representan la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación.

La función externa de la comunicación² es permitir que la institución y las personas que integran el medio ambiente de la misma, conozcan adecuadamente y valoren lo que la institución hace. La eficacia de esta comunicación repercute en la visión que el medio tendrá de la institución y la labor que desarrolla.

En cualquier institución, la comunicación tiene cuatro funciones principales:

- Inspeccionar: la comunicación controla a los miembros mediante las jerarquías de autoridad y de los parámetros formales que deben seguir los actores.

² No dedicaremos muchas líneas a este concepto ya que nuestro trabajo se remite a los aspectos de la comunicación interna de las instituciones, pero sí consideramos necesario brindar un marco completo

- Promover la motivación: la comunicación motiva a los empleados al aclarar qué deben hacer, cómo y qué pueden mejorar. También al reafirmar las metas alcanzadas y logros esperados
- Reflejar emociones: la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional y de realización de las necesidades sociales entre los actores que permite conocer sus frustraciones o satisfacciones en el ámbito laboral
- Informar: mediante la comunicación se proporciona de información que es necesaria para la toma de decisiones.

Algunas de las funciones que se le otorgan a la comunicación dentro de una institución son: ofrecer información sobre los procesos internos, posibilitar funciones de mando y de toma de decisiones, solucionar problemas, diagnosticar la realidad, fortalecer relaciones de poder y trabajo, así como favorecer la confianza y las alianzas entre los actores.

3.2.1. La comunicación interna

La comunicación interna juega un papel muy importante dentro de la institución porque concierne a todos los actores de la misma, desde los cargos de gestión hasta los empleados de más bajo nivel. Ésta persigue el propósito de informar lo que la institución hace, e intenta lograr un ambiente positivo de integración entre sus miembros.

Tal como afirma Fantoni (2006) “La comunicación interna es el principal artífice de la transparencia en la organización y, por lo tanto, no debe ser considerada como un mero vehículo de transmisión de información. Hay que verla como una función inherente a cualquier tarea y es necesario concretarla y definirla con precisión.”

Ampliando el concepto anterior Andrade (2010) establece a la comunicación organizacional interna es un eje fundamental de las empresas³ y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. A lo que

³ si bien el autor refiere la definición al ámbito empresarial, consideramos que en este caso es posible trasladar el concepto a cualquier tipo de institución más allá de sus fines o no de lucro

establece el autor podríamos agregar que, como eje fundamental de la institución, la comunicación interna aporta motivación a sus actores y mejora la sensación de pertenencia institucional, valor muy necesario para el crecimiento y fortalecimiento de ambos.

Además hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.

Para Chiang (2012) el objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. Es por esto que podríamos decir que la comunicación interna en las instituciones constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos y permitir una optimización de recursos, capacidades y sobre todo una gestión integral y beneficiosa para toda la institución.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él.

3.3. La comunicación interna y su rol en la gestión de las Universidades

Las instituciones de educación superior son organizaciones sociales complejas, con características particulares como implicancias sociales, educativas, políticas y culturales.

Según Jorge Etkin (2009) existen lo que él llama organizaciones “reconocibles”, en las que podríamos incluir a las Universidades, ya que las define como aquellas en las que “ se requiere de mucha interacción, reunión, diálogo, discusión, confrontación de ideas y redes de comunicación, antes que procedimientos rígidos o jerarquías formales “ - Es decir donde cada actor se mueve dentro de su hábitat laboral cambiando ideas e interactuando formando relaciones sociales flexibles. “La comunicación en ellas prevalece por sobre el ejercicio del poder centralizado, los grandes movimientos estratégicos o los planes formalizados.”

Sánchez (2005) subraya que la comunicación interna en las universidades tiene que dar a conocer y hacer comprender la situación de la organización, lograr el compromiso de todos sus miembros y facilitar la participación. Asimismo Cuenca (2005) insiste que el objetivo final de la comunicación interna en la universidad es: “que la comunidad universitaria conozca lo que hace la institución y cuáles son sus proyectos y resultados; persigue lograr un clima de implicación e integración entre los miembros e incrementar la motivación y la participación. En buena medida, soporte y base de la comunicación externa”.

Blanco (2005), hace referencia, en su trabajo, del elemento sistemas de comunicaciones dentro de las instituciones de educación superior y sostiene que: “la universidad, como toda organización compleja despliega hacia adentro y hacia afuera diversos sistemas de comunicación y emisión de mensajes de carácter institucional, de difusión de conocimientos, de promoción y oferta de títulos. Internamente diseminan mensajes y comunican propósitos y políticas, recomiendan acciones, conservan y transmiten información. De hecho una de las funciones específicas y distintivas de la organización universitaria es la de transferir conocimientos mediante un proceso comunicacional como el de enseñanza aprendizaje o mediante la publicación de resultados de investigación. La comunicación atraviesa en diversos sentidos la complejidad estructural de la universidad. Hall (2008) identifica comunicaciones ascendentes y descendentes, verticales y horizontales, laterales, radiales, etc.; e incluso establece al ámbito comunicacional como el campo de emergencia de los conflictos y las relaciones de poder...”. Este análisis destaca la importancia de los sistemas de comunicación en la gestión de las universidades, ya que establece al ámbito comunicacional como el campo de emergencia de los conflictos y las relaciones de poder y sostiene que en gran parte la comunicación va conformando el sentido de unidad u homogeneidad organizacional de la universidad.

Sumado a lo expuesto por Blanco, Prieto Castillo (2000), define la corresponsabilidad comunicacional, diciendo de la misma que apunta a entender a una institución universitaria como una unidad de comunicación. Esto significa que existe en la comunidad que integra la institución una actitud de estar inmersos en una unidad de comunicación empujando en una dirección dada por los ideales convenidos.

Es importante hacer hincapié en esta idea del compromiso institucional como un factor determinante en la comunicación de la institución universitaria, ya que requiere de un compromiso tanto de las personas que la componen como de quienes la gestionan.

En este marco retomamos la definición de comunicación institucional describiéndola como la disciplina que crea, coordina, planifica y supervisa los objetivos comunicacionales respecto a los objetivos institucionales con los cuales conserva una estrecha relación. Para esto es relevante identificar los ámbitos de aplicación interno y externo de la comunicación en la institución mediante el conocimiento de la misma a través de los elementos que la constituyen –identidad, imagen, cultura, visión, misión, públicos-.

Lograr una planificación estratégica en el área de comunicación institucional interna dentro de la Universidad significa una oportunidad de crecimiento para la institución, que puede ser visto como el desarrollo eficiente en la gestión institucional y su mayor productividad. Pero las acciones involucradas en esta planificación no pueden concebirse sin la interacción de las personas, entre sí y con su medio, que constituyen el componente fundamental de la acción comunicativa en la organización.

Las políticas de comunicación planteadas en la universidad deben estar claramente definidas por especialistas en la temática, que conozcan comunicación y su impacto, además de estar alineada a los planes estratégicos de la organización. Para ello es necesario que exista la conciencia colectiva sobre la necesidad de gestionar la comunicación dentro de la universidad.

3.4. Gestión y Planificación de la comunicación institucional interna

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones

participativas entre todos los actores. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feed-back y se pierde el sentido de la comunicación interna.

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las instituciones.

A través de la gestión en la comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros
Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión
- Ayuda a conseguir las metas y objetivos marcados.
- Enfoca el trabajo diario.
- Ayuda a marcar prioridades.
- Provee de un sentido de orden y control.
- Evita visiones reactivas.
- Protege de la última hora

La planificación de los circuitos de comunicación interna debe ser uno de los pilares relevantes de la visión estratégica de la institución. Para ello se debe definir las necesidades de comunicación interna teniendo en cuenta que la misma se centra en el capital humano y en conocer a las personas (personal y profesionalmente) y busca la empatía con el personal para crear un equipo motivado y participativo. La gestión de la comunicación interna implica comunicar primero a los de adentro (marketing interno) y luego a los de afuera. Transmitir información útil, facilitar el trabajo, comunicar de forma fluida y permanente, respetar, delegar y dar poder de decisión, conceder el derecho a equivocarse, saber hablar y, sobre todo, saber escuchar son algunas claves de la dirección de personas.

Adoptar y diseñar un plan de comunicación estratégica representa un paso importante en una institución.

Algunas de las dificultades a la hora de planificar una política de comunicación institucional están motivadas por:

- Falta de creencia en la necesidad de planificación.

- El día a día que impide la planificación.
- Obstáculos para establecer un plan formal debido a la complejidad de su cumplimiento.

A pesar de los inconvenientes, es necesario definir un plan de comunicación para difundir y comunicar la estrategia global a largo plazo de la institución o bien para cualquier actividad desarrollada en la entidad que requiera de la labor de comunicación. Una comunicación institucional que sea integral dado que la comunicación es un proceso circular que no ha de realizarse sólo hacia afuera (comunicación externa) sino también hacia adentro de la organización (comunicación interna).

Pasos a seguir

Los pasos que se deben llevar a cabo para la elaboración de un plan de comunicación es contar con la implicación y apoyo del equipo directivo para su desarrollo, reconocer las razones para hacerlo y de qué equipo, medios, tiempo y presupuesto se dispone para su realización. También es recomendable abrir un proceso de diálogo entre los responsables de la organización y las personas responsables de comunicar.

1. Diagnóstico

De acuerdo al aspecto que nos convoca, se privilegiará el análisis de la comunicación interna:

Este propone:

- Identificar a los actores responsables de las tareas de comunicación institucional
- Reconocer la percepción que los actores tienen de su propia tarea, su imagen de la institución, su percepción de otros miembros de la organización y sus interlocutores
- Identificar y analizar las relaciones entre los grupos de la organización
- Analizar el contenido y la forma de los mensajes
- Evaluar los flujos y recursos comunicacionales

En tanto y en cuanto el diagnóstico es una forma de construir el proceso participativo de la organización, es conveniente que lo realice un grupo y no una

sola persona ya que la complejidad de miradas lo hacen más enriquecedor. En palabras de Pichón Riviere, “a mayor heterogeneidad, mayor productividad”.

2. Objetivo

Una vez analizada la situación de la institución se deben definir los objetivos de la comunicación, es decir, qué es lo que se quiere conseguir con la elaboración del plan de comunicación. Los objetivos se dividen en estratégicos (a largo plazo) y tácticos (a corto plazo). Todos ellos variarán en función de los objetivos y de las prioridades marcadas desde la Administración. Es por ello que resulta fundamental conocer, en primera instancia, la estrategia y las directrices que marca la institución con la finalidad que el resto de planes permitan contribuir a la consecución de las metas de la entidad y sean desarrollados de manera coherente.

Algunos de los objetivos que pueden definirse en un plan de comunicación interno de una institución son los siguientes:

- Generar credibilidad, confianza y transparencia entre los actores de la institución
- Generar visibilidad de la entidad
- Reducir distancias entre las Gestión y los trabajadores
- Mejorar el proceso de comunicación
- Ofrecer información de interés, favoreciendo el conocimiento y el uso de los recursos disponibles
- Fomentar la participación
- Promocionar las actitudes y valores
- Informar de la gestión realizada con transparencia
- Incrementar el trabajo en equipo
- Fomentar la lealtad del equipo

3. Público objetivo

Analizar y conocer cuáles son las principales audiencias internas principales y secundarias, a las que se quiere llegar y saber sus necesidades constituye la base del estudio de los públicos objetivo.

Algunas de las preguntas que deben plantearse para definir los públicos objetivo son las siguientes:

- ¿A quién se quiere llegar? ¿Quién es su audiencia?

- ¿Qué se sabe de ella?
- ¿Quién le puede informar?
- ¿Se puede influir directamente en ella?
- ¿A quién se necesita influir?

4. Mensaje

Es necesario tener claro el mensaje principal que se va a comunicar, procurando la exactitud en su desarrollo, concentrando las ideas para evitar la dispersión comunicativa (“menos es más”) y tener siempre como perspectiva que el mensaje más eficaz es el más cercano a los destinatarios. Se trata, pues, de crear mensajes fuertes y claros.

En esta etapa de definición del plan es preciso identificar el mensaje que se quiere que la audiencia escuche y crea. Para ello es importante desarrollar el mensaje o mensajes en una frase clara. Los buenos mensajes se resumen en unas pocas palabras.

Una de las principales preguntas a las que se habrá de dar respuesta para diseñar el mensaje es ¿qué se quiere conseguir con él?

- Informar a las audiencias sobre las acciones que se están llevando a cabo.
- Educar a las audiencias.
- Motivar a las audiencias: animar a la participación o dar feed-back (retroalimentación).

Debe tenerse en cuenta que los mensajes no pueden ser los mismos para todos los integrantes de una institución y que se han de adaptar a cada sector o ámbito particular. Es lo que se conoce como la microcomunicación o comunicación directa, que repercutirá en una mayor eficacia comunicativa.

5. La estrategia

La estrategia de comunicación debe tener coherencia con la misión y los valores de la entidad, y debe interiorizarse y realizarse un discurso básico sobre el proyecto que se va a comunicar y su desarrollo. Así mismo no puede convertirse en una dinámica de apagar fuegos continuamente. Es necesario buscar una perspectiva

comunicativa para lo que se difunde, pensando en términos globales y con una estrategia para un determinado plazo.

En la definición de la estrategia han de centrarse los ejes principales en torno a los cuales va a girar después la comunicación. Es necesario utilizar un lenguaje y un tono apropiado al público al que se dirige el mensaje y es preciso seleccionar los canales que se usarán para desarrollar la comunicación.

En resumen, el diseño de la estrategia de comunicación habrá de responder a:

- ¿Cómo se desarrollará la estrategia de comunicación?
- ¿Con qué lenguaje y con qué tono se comunicará?
- ¿A través de qué canales se llevará a cabo la comunicación? ¿A través de los medios de comunicación, otros canales o directamente?

6. Acciones de comunicación

El plan de acción definirá, pues, cada una de las tácticas que se van a desarrollar y las principales herramientas de comunicación que se van a utilizar, es decir, cual es el programa de trabajo que se va a desarrollar. En este punto se apunta a resolver el cómo decirlo y cómo hacerlo.

Para diseñar las acciones de comunicación hay que dar respuesta a:

- ¿Cómo se alcanzará a su audiencia? ¿Cuáles son los canales y medios que se van a emplear?
- ¿Qué herramientas se utilizarán para conseguir las metas?

Para responder a estas consignas se debe tener en claro el diagnóstico realizado en el primer punto, ya que los actores nos deberían haber respondido cuales son los canales y medios de comunicación por ellos empleados, y serán a través de estos, que la institución deberá comunicarse. Y con respecto a las herramientas de comunicación a emplear se testearán aquellas que el público conoce y considera óptimas.

7. Cronograma

El cronograma establece una programación en el tiempo, una calendarización sobre qué acciones serán llevadas a cabo y cuándo. Se debe determinar un calendario para el plan de comunicación, durante el cual se distribuyan las diferentes acciones de comunicación diseñadas.

8. Presupuesto

Como en toda planificación y desarrollo de planes de acción, se debe especificar la partida presupuestaria necesaria para su realización, estipulando el monto a destinar para cada una de las etapas.

9. Control y Seguimiento

Es necesario medir el efecto de las actividades de comunicación llevando a cabo un seguimiento permanente del trabajo realizado. Para desarrollar esta labor habrán de definirse una serie de indicadores de control sobre los cuales realizar mediciones periódicas (semanales, mensuales, trimestrales... según se determine), con la finalidad de identificar acciones correctoras en caso de descubrirse desviaciones importantes.

10. Evaluación final

Una vez desarrollada la labor de seguimiento y control, es necesario evaluar los resultados finales de la comunicación con la finalidad de tener información de base para futuras acciones de comunicación, así como para realizar modificaciones en el plan actual.

Todo el proceso de planificación del circuito de comunicación interna debe estar pensado teniendo en cuenta la viabilidad de la institución⁴ esto refiere a la posibilidad de autocontrol institucional, esto es de generar desde dentro las medidas correctivas de los comportamientos para enfrentar una realidad cambiante. Generar implica no estar pendiente de una orden externa. Esto reconoce la inteligencia de la organización que visualiza las diferencias entre lo vigente y lo deseable, pero también es cierto que lo hace desde su propia experiencia.

La comunicación institucional en las áreas de limpieza

La comunicación institucional tiene un carácter dialógico porque busca relacionarse con los integrantes de su comunidad, quienes a su vez la transmiten con su modo de actuar y proceder, como lo hacen los trabajadores de la limpieza con la institución, quienes han sido designados oficialmente para ello y aunque no estén investidos de autoridad son percibidos como parte representativa de la organización.

⁴ Término utilizado por Jorge Etkin

El mantenimiento del orden y limpieza sólo se puede sustentar con el compromiso de cada uno de los trabajadores. Si no hay una colaboración y atención permanente de todos los responsables de un área determinada, es imposible lograr resultados positivos y esto debe ir acompañado de una comunicación fluida, ya sea por los canales formales e informales, y en dirección ascendente, descendente y horizontal. Es sabido que los beneficios del orden y limpieza son imprescindibles en los ámbitos laborales y están directamente relacionados con el servicio que ésta ofrece. Primordialmente mejora la imagen de la institución, favoreciendo que los espacios físicos sean más agradables, permitiendo trabajar en un ambiente sano y relajado, lo que incrementa la productividad, aumenta los espacios disponibles, evita accidentes y la contaminación visual.

La forma de ejecutar la limpieza en centros educativos no es la misma que se deberá abordar en el servicio de limpieza para oficinas, centros sanitarios y hoteleros, debe estar planificada atendiendo a la particular naturaleza de los usuarios a los que van destinados los servicios de higienización y desinfección.

La limpieza de los lugares públicos y privados se convierte en un elemento fundamental de freno a los posibles focos de propagación de enfermedades, dada la alta concentración de personas que conviven e interactúan gran cantidad de horas en las instalaciones. Es imprescindible eliminar diariamente el polvo, renovar el aire, manteniendo un sistema de salud de calidad. Esto implica que las organizaciones deben contar con una amplia y consolidada plantilla de trabajadores, para garantizar en todo momento el servicio de limpieza.

La planificación de las tareas de limpieza es esencial para evitar la falta de eficacia, irrupciones en zonas ocupadas y en momentos de salidas o entradas masivas, con posibles riesgos.

La metodología de las 5 "S"

Una de las metodologías más reconocidas con respecto al orden y limpieza es la denominada 5 "S", se trata de ideas sencillas y útiles sobre la planeación y limpieza del entorno laboral, sobre la pulcritud del trabajo y el desarrollo de estándares. (Eulália Griful Ponsati, 2002)

Las operaciones de Organización, Orden y Limpieza fueron desarrolladas originalmente por empresas japonesas con el nombre de 5 S, ya que con esa letra

se hacía referencia a la inicial de cinco palabras del idioma japonés que nombran las cinco fases que componen la metodología.

SEIRI: ORGANIZACIÓN Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y eliminar estos últimos.

SEITON: ORDEN Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

SEISO: LIMPIEZA Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad asegurando que todos los medios se encuentren siempre en perfecto estado.

Estas primeras tres fases son operativas. Se complementan con las últimas dos, que son las que hacen posible la mejora continua a través del hábito y la práctica.

SEIKETSU: CONTROL VISUAL Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas para todos.

SHITSUKE. DISCIPLINA Y HÁBITO Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

La implementación de estas fases de organizar, ordenar y limpiar en una instituciones generan una nueva cultura en la manera de trabajar, dando a parte de imagen o estética una nueva herramienta para mejorar las condiciones de trabajo, seguridad y eficacia, manteniendo los estándares adecuados.

La Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) reflexiona respecto del orden específicamente en los ámbitos laborales, e insiste en que tanto el tiempo como la energía son recursos escasos, emplearlos bien permite un buen desempeño y una mejor calidad de vida. •

En un sentido amplio, en el orden y la limpieza pueden involucrar factores psico-socio-culturales que inciden en la conducta de los trabajadores. Entonces, ¿De qué manera se podría promover el orden y la limpieza desde las instituciones?

Existen muchas maneras de promover, en forma constante, el orden y la limpieza en las organizaciones, pero el más relevante consiste en comunicarse mediante programas que incluyan campañas de concientización e información de manera adecuada a todos los empleados de la institución, en sus diferentes niveles.

Como en todo circuito de comunicación, el mensaje siempre debe ser claro e informar sobre los beneficios que aportará, ya sea por medio de cursos de capacitación al personal, afiches, señalética, murales, avisos por intranet, etc.

Finalmente, aseguramos que promover una cultura que valore la correcta comunicación y planificación en las áreas de orden y la limpieza logrará que el capital humano cambie sus acciones hacia una mejora sustentable para sí mismo y para la institución.

4. Unidad de análisis y metodología

El primer paso del diseño de investigación, es definir el tipo de estudio con el que se pretenderá trabajar.

Este trabajo se enmarca bajo el tipo de estudio descriptivo, y según Best (2000), el método dominante en las ciencias sociales es el descriptivo. Mediante el proceso descriptivo, se puede proporcionar una valiosa contribución para describir el estado actual de una organización y establecer propuestas de mejoras. Se caracterizan por ser estudios observacionales, en los cuales no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad.

En este caso particular, a su vez se incluye dentro de la clasificación de estudio transversal, ya que intenta analizar el fenómeno en un periodo de tiempo corto, un punto en el tiempo, por eso también se les denomina “de corte”.

Como se estableció anteriormente, nos enfocamos en un estudio descriptivo transversal dado que sólo observamos lo que ocurría comunicacionalmente entre los actores involucrados como objetos de estudio, transversal porque lo hicimos en un punto del tiempo e individual sólo estudiamos un caso de comunicación interna de la universidad Nacional de Mar del Plata

La investigación descriptiva permitió especificar las características más importantes del problema en estudio, en lo que concierne a su origen y desarrollo. Su objetivo fue describir el problema cómo es y cómo se manifiesta dentro de la UNMDP.

El objeto de la investigación descriptiva consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En el presente trabajo evaluamos los canales de comunicación internos del grupo observado en un punto del tiempo, el hoy.

Se trabajó a partir de estas 8 etapas propias del método descriptivo:

Etapas 1: Estudio documental bibliográfico: Proceso de recopilación conceptual o documental. Constituye una tarea ardua y laboriosa en donde corresponde pasar al

campo mismo de estudio y efectuar en él la recolección de datos previstos (Ander-Egg)

Etapa 2 Estudio exploratorio: Ezequiel Ander Egg expone que “mientras se establecen contactos directos con la población, es probable que se realice a la vez la búsqueda de expertos o personas claves que pueden brindar información significativa para el desarrollo de la investigación.

Etapa 3: Elaboración y construcción de los instrumentos: Los instrumentos varían según los objetivos del estudio, de los recursos con los que se cuenta y del tiempo (Pinck, Susan), es por esto que la etapa cobra especial importancia, ya que es necesario preparar los instrumentos con cierto grado de anterioridad, de manera que se puedan visualizar todos los obstáculos, las facilidades, pero también acertar en la selección de instrumentos confiables y válidos para la investigación.

Etapa 4: Observación y registros: La observación es la técnica central del estudio, puesto que permite interactuar con la realidad y de esta manera poder describirla. La observación tiene un carácter participativo, de modo que los observadores se involucran activamente dentro del grupo que se está estudiando.

Etapa 5: Decodificación y categorización de la información: La reducción o decodificación de la información es una fase preparatoria a la categorización y análisis de la información a menudo los datos constituyen una masa considerable de información muy difícil de comparar o analizar, la labor consiste en reducir los datos, mediante procedimientos de síntesis que resumen y simplifican los datos en una extensión única, según valores y atributos iguales.

Etapa 6: Análisis e interpretación de la información: Los datos en sí mismos tienen limitada importancia “no hablan”, es necesario “hacerlos hablar”... el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo en forma tal que proporcione respuestas a los interrogantes de la investigación. El objetivo de la interpretación es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su trabajo con otros conocimientos disponibles.

Etapa 7: Construcción de la propuesta: Se hace uso de lo encontrado al finalizar el análisis e interpretación y se desarrollan una serie de recomendaciones y orientaciones que favorecen y enriquecen las organizaciones y sus integrantes.

Etapa 8: Elaboración del informe final: La última etapa consiste en presentar por escrito los resultados de la investigación, indicando también los métodos y técnicas

utilizadas, y la literatura que sirvió como antecedente para la formulación teórica del objeto estudio.

Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo se centra en la recopilación de información principalmente verbal en lugar de mediciones. Luego, la información obtenida es analizada de una manera interpretativa, subjetiva, impresionista o incluso diagnóstica.

El objetivo principal de una Investigación Cualitativa es brindar una descripción completa y detallada del tema de investigación. Por lo general, tiene un carácter más exploratorio. En este trabajo, el investigador es el principal instrumento de recolección de datos. Allí, el investigador emplea diversas estrategias de recolección de datos, dependiendo de la orientación o el enfoque de su investigación. Algunos ejemplos de estrategias de recolección de datos utilizados en la investigación cualitativa son las entrevistas individuales en profundidad, las entrevistas estructuradas y no estructuradas, los grupos de discusión, las narraciones, los análisis de contenido o documentales, la observación participante y la investigación de archivo.

El enfoque cualitativo nos parece el más adecuado para analizar el nudo de este trabajo porque su diseño es muy flexible y utiliza gran variedad de instrumentos recopilación de datos: la entrevista, los cuestionarios, la observación participativa entre otros.

A modo de resumen, presentamos algunos de los principales rasgos característicos de las investigaciones cualitativas (Rossman y Rallis, 1998, Sandín, 2003):

- 1- Tienen lugar en un contexto natural, al que a menudo debe desplazarse el investigador.
- 2- Utiliza múltiples métodos participativos, interactivos y humanísticos
- 3- Es emergente
- 4- Es fundamentalmente interpretativa
- 5- Aborda los fenómenos sociales de forma holística
- 6- El investigador condiciona y determina la investigación

- 7- El investigador utiliza razonamientos complejos, múltiples, interactivos y simultáneos
- 8- El investigador utiliza una ó más estrategias de investigación como guía del proceso.

Población y Muestra

Hernández y otros (2003) definen la población como un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. En la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Población

La población de este estudio corresponde al personal de Agrupamiento de Servicios Generales, Secretarías de Coordinación y Bedelías de las Unidades Académicas integrantes de la Universidad Nacional de Mar del Plata: Facultad de Derecho, Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Psicología, Facultad de Arquitectura y Diseño, Facultad de Humanidades, Facultad de Ciencias de la Salud, Facultad de Ciencias Exactas, Facultad de Ingeniería y Facultad de Agronomía y demás dependencias como Rectorado, Biblioteca central, jardín maternal, Colegio Illia y demás anexos. También todos los agentes no docentes destinados a tareas de limpieza y aseo institucional.

Muestra

Hernandez Sampieri define la muestra como “subconjunto de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”.

Las muestras pueden ser probabilísticas o no probabilísticas. Una muestra probabilística se elige mediante reglas matemáticas, por lo que la probabilidad de

selección de cada unidad es conocida de antemano. Por el contrario, una muestra no probabilística no se rige por las reglas matemáticas de la probabilidad. De ahí que, mientras en las muestras probabilísticas es posible calcular el tamaño del error muestral, no es factible hacerlo en el caso de las muestras no probabilísticas.

Hay diversos tipos de selección de la muestra a estudiar:

1. Aleatoria: cuando se selecciona al azar y cada miembro tiene igual oportunidad de ser incluido
2. Estratificada: cuando se subdivide en estratos o subgrupos según las variables o características que se pretenden investigar. Cada estrato debe corresponder proporcionalmente a la población
3. Sistemática: cuando se establece el patrón o criterio al seleccionar la muestra. Ejemplo: se entrevistará una familia por cada diez que se detecten.

Fue necesario delimitar la muestra de investigación, ya que recolectar opiniones de todo el personal de la organización involucrado en este trabajo no sería posible hacerlo por el tiempo estipulado para la entrega del mismo y por las distancias en las que se encuentran ubicadas las Unidades Académicas, Anexos, Escuelas, Bibliotecas, Laboratorios y Centros de Investigación de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Así que se detalla las siguientes características del grupo objetivo:

Este trabajo tomará una muestra de tipo estratificada, ya que se pretende tener la representación de los diversos actores intervinientes en el circuito de comunicación interna correspondiente al aseo institucional, lo que conlleva integrantes de diversos grupos y categorías dentro del organigrama de la universidad.

Como muestra representativa para llevar a cabo el estudio se abordaron:

Agrupamiento de Servicios Generales, Secretarías de Coordinación y Bedelías de las Facultades del Complejo Universitario Manuel Belgrano y Facultad de Ingeniería, agentes de limpieza del Complejo Universitario (CUMB) como de la Facultad de Ingeniería.

Hipótesis

Los circuitos de comunicación interna entre los actores intervinientes en las tareas de orden y limpieza de la UNMDP nos son adecuados e imposibilitan el buen desarrollo laboral.

Es por esto que se considera necesario implementar una planificación estratégica de circuitos de comunicación internos con sus procedimientos estipulados. Así mismo considerar el desarrollo de un Sistema Informatizado de Limpieza que registre, analice, y complete el circuito de comunicación formal de los actores, permitiendo dejar un registro tangible para el seguimiento específico de cada área. Este plan optimizará la mejora del desarrollo comunicacional, de coordinación y fluidez en el cumplimiento de las tareas de aseo de las diversas áreas de la UNMDP.

Variables

1. Distribución de espacios (aulas, talleres, laboratorios, etc) en los edificios de la UNMDP
2. Circuitos de comunicación entre las Secretarías de Coordinación y Bedelías de las unidades académicas, Director General del Agrupamiento Servicios Generales y agentes no docentes que cumplen funciones en área limpieza.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

La recolección de datos es el proceso que consiste en la recopilación de información dentro de un cierto contexto. Tras reunir estas informaciones, llegará el momento del procesamiento de datos, que consiste en trabajar con lo recolectado para convertirlo en conocimiento útil.

Dentro de la recolección de datos se pueden apelar a diversas técnicas: las encuestas, la observación, la toma de muestras y las entrevistas, entre otras, permiten realizar la tarea.

En el plan de recolección de datos para este trabajo se han implementado las siguientes técnicas de recolección:

a) Rastreo Bibliográfico

Para Tamayo (2004) es el “fundamento de la parte teórica de la investigación y permite conocer a nivel documental las investigaciones realizadas con el problema planteado”. Por lo tanto la revisión bibliográfica permitió extraer información teórica para ser comparada con la realidad observada en los procesos de comunicación de nuestra Unidad de Análisis. Por ello se seleccionó material relacionado con la comunicación organizacional como el inicio para la realización de un circuito de comunicación más fluido y relevante de las necesidades de nuestros actores.

Se emplea esta técnica de recolección de información ya que se considera imprescindible para conocer los trabajos que han abordado el tema de estudio o, que se refieren a algunos de los subtemas y, como se mencionó anteriormente, son la base en la que se fijó esta investigación.

La recopilación se realizó sobre los siguientes aspectos:

- La comunicación, procesos, característica y alcances
- La comunicación institucional
- Circuitos internos de comunicación institucional
- La comunicación en la gestión universitaria

b) Entrevistas con informantes clave

La entrevista a informantes claves es una técnica estándar ampliamente usada. El término informante clave se aplica a cualquier persona que pueda brindar información detallada debido a su experiencia o conocimiento de un tema específico.

Juana Robledo Martín manifiesta que los informantes clave son aquellas personas que por sus vivencias, capacidad de empatizar y relaciones que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que le va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios.

En este caso los informantes claves serán:

- ✓ Un representante de las áreas estratégicas (Secretarías de Coordinación, Bedelías, Dirección de Servicios generales)
- ✓ Un representante de la Sec. de Obras
- ✓ Un representante del personal no docente afectado al área de limpieza

Una entrevista es una pieza de la interacción social en la cual una persona responde a otra una serie de preguntas sobre un tópico específico, en sí representa una interacción cara a cara entre dos o más personas. La entrevista representa una excelente técnica de recolección de la información. La administración de las preguntas se hace en base a una cédula de entrevista o programa de entrevista, las respuestas que se obtienen pueden ser registradas por medios electrónicos o por escrito.

Para lograr una entrevista exitosa la cédula de entrevista requiere de integrar instrucciones claras y precisas acerca de lo que se espera que haga el entrevistado. Con frecuencia suelen administrarse en el transcurso de la sesión práctica. Las preguntas deben redactarse y plantearse de manera directa, clara y con un lenguaje sencillo no rebuscado ni ambiguo. Esto facilita que el entrevistado pueda leer o entender fácilmente el cuestionamiento evitando así las posibles distorsiones. En otras palabras es necesario asegurarse de que la pregunta mida lo que pretende medir.

En aquellas preguntas en que se establezcan alternativas de respuesta deben considerarse cuidadosamente todas las posibles alternativas. Se debe hacer un trabajo exhaustivo sin que ello signifique provocar una respuesta vaga y sin sentido. Las preguntas deben presentar un orden que encadene rápidamente las respuestas y mantenga el interés en el tema de la entrevista.

Kerlinger (1983) sugiere que en el proceso de desarrollo de la entrevista se administre una serie de preguntas de tipo embudo y de sondeo. Las primeras constituyen un tipo especial de preguntas no estructuradas que tienen como propósito obtener información adicional sobre el tema en cuestión. Este tipo de preguntas comienzan con un cuestionamiento muy amplio y paulatinamente se van reduciendo a aspectos específicos de interés. Las segundas son cuestionamientos que permiten medir y conocer la información que los entrevistados manejan sobre la temática a tratar y además permiten averiguar en cierta forma los motivos de las respuestas que da el entrevistado, así por ejemplo, cuestionamientos como:

¿Puede ampliar un poco más su respuesta? ¿Puede ser más específico en su respuesta? ¿Puede explicar de forma más precisa su punto de vista?, etc. son ejemplos de preguntas de sondeo. Como ya se indicó la entrevista es una técnica clave para obtener información relevante.

Las entrevistas realizadas en este trabajo fueron dirigidas a:

- Lic. Pagnusac Pablo, Director de Servicios Generales
- Arq. Pastochi Germán, subsecretario de servicios
- Sr. Leonardo Cegarra Bacigalupo, soporte técnico de SIMAP
- Sra. Viviana La Salle, administrativa de obras, chequea las solicitudes de operación y deriva el trabajo

En los casos antes mencionados las entrevistas se realizaron partiendo de algunas preguntas que pretendieron encaminar la charla y permitir ahondar en las cuestiones referidas a los circuitos de comunicación entre las áreas, forma de gestión de personal, tiempos y labores, para lograr un diagnóstico detallado del estado de situación actual en el sector a estudiar

c) Encuesta por Cuestionario. Consiste en plantear a un conjunto de encuestados, lo más representativo de una población, una serie de preguntas relativas a su situación social, profesional o familiar, en este caso a una su situación laboral en particular, sus opiniones, su actitud al respecto de las opciones o de situaciones humanas, sociales y laborales, sus expectativas, su nivel de conocimiento o de conciencia de un suceso o de un problema, o aun con respecto a cualquier otro punto que interese a los investigadores. Raymond y Luc Van (2001).

En las Secretarías de Coordinación, Bedelías y al Director del agrupamiento Servicios Generales se les aplicó un cuestionario, lo que nos permitió recoger los datos necesarios acerca de los canales de comunicación entre ellos, las necesidades a las demandas de limpieza ante emergencias o eventos programados de las Unidades Académicas, como así también de las necesidades del Director de Servicios Generales requeridas de las Bedelías y de las Secretarías de Coordinación, de la familiarización de todos los actores de nuestra unidad de análisis con procedimientos sistematizados y unificados de comunicación.

Cuando la muestra a encuestar es bastante numerosa se recomienda utilizar el cuestionario en lugar de la entrevista. También requiere de la preparación cuidadosa

y exhaustiva de un programa cuya estructura es muy similar a la de una cédula de entrevista. Instrumento confeccionado para ser respondido por los agentes de limpieza en forma anónima.

El tipo de ítems o preguntas que frecuentemente se utilizan en un programa son de alternativa fija o estructurada y abierta o no estructurada.

Estructurados: Son reactivos de alternativa fija y ofrecen al respondiente la elección entre dos o más alternativas de respuesta. En este tipo de preguntas se debe evitar obtener como respuesta un simple SI o un NO porque no suministran ninguna información relevante. Tienen como ventajas la potencial uniformidad de medición y con ello mayor confiabilidad, además se codifican con facilidad. Como desventajas están la superficialidad porque pudieran no profundizar en las respuestas.

No Estructurados: Son reactivos de finalidad abierta muy útiles para obtener un marco referencial sobre las respuestas que suministran los respondientes. Dan la posibilidad al respondiente de profundizar en sus respuestas libremente y se pueden realizar estimaciones más precisas sobre las opiniones de los respondientes.

En este trabajo se optó por desarrollar un una breve encuesta a partir de un cuestionario con preguntas estructuradas es su mayoría y algunas de reflexión o aporte personal del encuestado a fin de completar y profundizar las respuestas dadas. Dicho cuestionario fue el instrumento de recolección de datos seleccionado para ser empleado con los agentes no docente encargados de la limpieza en el complejo universitario y la Facultad de Ingeniería, con el fin de conocer el estado de la cuestión en lo que corresponde a comunicación entre los sectores. Y conocer la permeabilidad de los agentes en cuanto a la posibilidad de modificación de los circuitos de comunicación e implementación de un sistema automatizado que mejore la gestión de tareas.

d) La Observación Participativa. La observación participante es, según Taylor–Bogdan (1984), la investigación que requiere la intervención social del investigador y los informantes en el entorno de éstos. Su definición es: “captar la realidad social y cultural de una sociedad o grupo mediante inclusión del investigador en el colectivo objeto del estudio”. El investigador observa a partir de lo que va comprendiendo del

campo y en relación con los problemas de la investigación. Se trata, pues, de un proceso que se va retroalimentando, y no de un proceso lineal que empieza con la observación y acaba con un análisis siempre fuera del campo.

Se observó y se analizó cada opinión otorgada por el factor humano involucrado en este estudio con relación al manejo de la comunicación interna entre ellos, lo cual aportó al planteamiento de recomendaciones para mejorar la comunicación interna en beneficio de las tareas diarias de limpieza realizadas para la organización.

En este trabajo se realizaron anotaciones a través de la observación directa de los pasos para cada uno de los procedimientos, actividades y demás aspectos relacionados con la comunicación y limpieza de las distintas dependencias de la Universidad Nacional de Mar del Plata, además, de participar activamente en el circuito de las tareas, llevando un registro de los aspectos considerados importantes para el estudio.

5. Estudio de caso

5.1. Marco institucional

Haciendo referencia al concepto de institución viable mencionado en el marco teórico, se puede decir que la UNMDP es una institución viable con respecto a la posibilidad institucional de autogenerar medidas que impulsen mejoras. Una de estas medidas podría ser la creación de la comisión para atender las distintas problemáticas comunes a las Unidades Académicas, llamada “Consortio del Complejo Universitario Manuel Belgrano”, se reúnen quincenalmente el subsecretario de servicios, los secretarios de coordinación y el bedel general cada uno desde su experiencia evacuan sus inquietudes y aportan ideas para solucionarlas.

Se la considera una organización que perdura en el tiempo implica conocer que no todo cambia. No por ser rígida o inflexible, sino porque su continuidad requiere mantener el núcleo de valores o principios básicos (no los fines) como un marco de referencia que permite coordinar la diversidad de grupos que la componen.

La UNMDP como organización, está dotada de una formación social compleja. Se trata de un sistema de roles en el que existe coordinación comunicativa y redes de comunicación entre los distintos grupos funcionales.

También podemos encuadrar a la UNMDP como una organización “viable” , decir se mantiene no sólo por sus objetivos comunes, por el respeto a la autoridad, las normas, los procedimientos, las reglas de juego y otros aspectos formales que equivalen al orden establecido. No sólo es viable porque es ordenada, lo es también porque procesa la realidad (entiende lo que ocurre y toma decisiones) siguiendo ideas que la propia organización genera, persiguiendo expectativas y realizando esfuerzos conjuntos y sostenidos de mejora.

Con el fin de brindar un breve marco institucional, desarrollamos brevemente el marco histórico de la UNMDP.

La Universidad Nacional de Mar del Plata nace como la Universidad de la Provincia de Buenos Aires por Decreto Nº 11723 el 19 de octubre de 1961, el cual fue expedido por el Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires dependiente del Ministerio de Educación. Fue establecido como objetivo de la Universidad, la

formación de profesionales, en las distintas disciplinas de orden científico, técnico y humanístico.

Casi al mismo tiempo el obispado de Mar del Plata dio impulso al proyecto de crear una Universidad Privada que se concretó en la apertura del Instituto Universitario Libre en mayo de 1958 y luego en la Universidad Católica “Stella Maris”

En 1975 se homologó el convenio suscripto en agosto de 1974 entre el Ministerio de Cultura y Educación y el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires declarando la nacionalización de la Universidad Provincial. Por medio de la Ley N° 21139 – sancionada el 30 de septiembre y promulgada el 27 de octubre del mismo año- se creó la actual Universidad Nacional de Mar del Plata.

La misma se constituyó sobre la base de la Universidad Provincial y se le sumó incorporación de la Universidad Católica “Stella Maris” de Mar del Plata.

La Universidad Nacional de Mar del Plata, en su autonomía, tiene una forma particular de gobierno, tanto en su Rectorado como en las Unidades Académicas (Facultades). La composición y otras especificidades de los órganos de conducción están pautadas por el Estatuto de la Universidad.

5.2. Organización del área abordada

Con el fin de encuadrar el estudio en el organigrama de la UNMDP, y establecer las áreas abordadas en este trabajo se describe brevemente la estructura involucrada en las áreas de estudio tal como lo demuestra la figura 2.

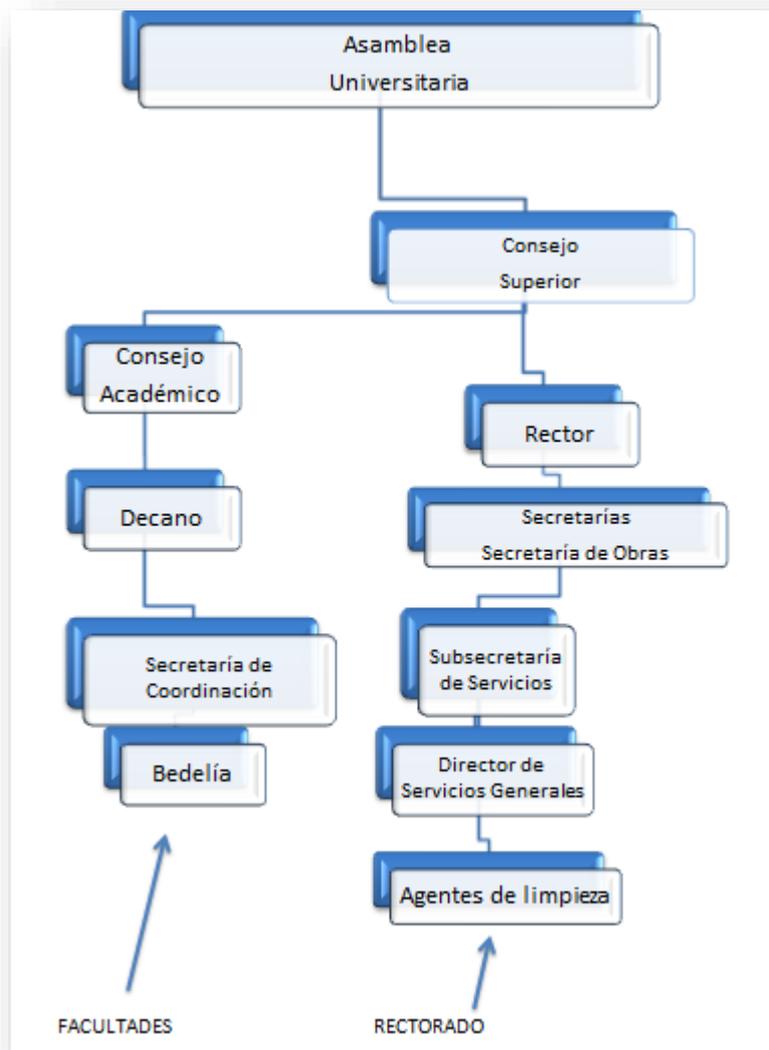


Figura 2: Estructura institucional

Fuente: elaboración propia

A continuación se describen las áreas estudiadas con sus funciones pautadas según ordenanza. Tal como se las presenta en la figura 2, se describirán específicamente aquellas secretarías y dependencias que intervienen en el circuito de comunicación relacionado con el orden y limpieza institucional. Serán divididas por aquellas con dependencia directa de Rectorado y las que dependen particularmente de cada unidad académica.

Dependencia de Rectorado:

- ❖ La **Secretaría de Obras y Servicios** es la encargada de supervisar a los máximos responsables del Personal Universitario con funciones en el área de competencia, coordinando y supervisando las tareas de los servicios de apoyo a la gestión universitaria.

Sus funciones específicas son:

- Intervenir en la formulación del Plan de Obras de la Universidad.
 - Coordinar y fiscalizar las actividades relativas a la Obra Pública Universitaria.
 - Entender en lo relativo al control de ejecución del Plan de Obras de la Universidad.
 - Coordinar las actividades de la Subsecretaría de Obras y Servicios.
- ❖ La **Subsecretaría de Servicios** supervisa a los directivos del Personal Universitario con funciones en el área de su competencia y depende de la Secretaría de Obras y Servicios. Su principal objetivo es el de promover la formulación de planes de desarrollo institucional y dotar de eficacia y ejecutividad a la prestación de los servicios de apoyo que posibilitan el cumplimiento de las misiones institucionales. Es responsable de coordinar y supervisar las tareas de los servicios de apoyo a la gestión universitaria y conjuntamente con el Comité Asesor, asesora a la Secretaría, aportando su conocimiento experto de manera de orientarla en la toma de decisiones.

Sus funciones principales son:

- Realizar estudios de factibilidad de proyectos y de generación de alternativas para las autoridades universitarias.
- Intervenir en el estudio y proponer soluciones técnicas a los problemas relacionados con una eficiente organización de la Universidad, Unidades Académicas, programas, proyectos y áreas especiales.
- Efectuar la programación y supervisar la dirección de los servicios de su área.
- Asesorar y asistir a las distintas Unidades Académicas, Rectorado y dependencias en materia de su competencia.

- Supervisar y coordinar todo lo relacionado con la planificación de las condiciones y medio ambiente con el trabajo.
- Supervisar y coordinar todo lo relacionado con el planeamiento físico, la construcción, reparación y mantenimiento de los edificios e instalaciones de la Universidad incluyendo la prestación de servicios de limpieza, seguridad y portería.
- Efectuar la programación y supervisar la dirección de los servicios de su área.
- Realizar la formulación de la propuesta de presupuesto de su área de competencia.
- Supervisar todo lo relacionado con la prestación de servicios externos de mantenimiento.
- Supervisar y coordinar el uso de los automotores afectados al Rectorado y sus dependencias.
- Administrar el presupuesto de los organismos de su dependencia.
- Fomentar toda modificación en la realización de la tarea tendiente a hacer más eficientes las dependencias a su cargo.
- Ejercer las funciones expresamente delegadas por el Rector.

❖ **Dirección de Servicios Generales**

Depende de la subsecretaría de servicios de la UNMDP. Es un cargo no docente.

Es el área a cargo de entender en la prestación de los servicios generales de la Universidad a fin de mantener en estado de higiene los bienes, edificios y prestar los servicios necesarios que colaboren a lograr los objetivos previstos.

Funciones:

- Entender en la prestación de los servicios de limpieza de los edificios y mobiliario de la Universidad.
- Entender en el mantenimiento, mejoramiento y conservación de parques y jardines.
- Entender en la organización y prestación de los servicios de vigilancia y seguridad requeridos.
- Entender en la prestación del servicio de cafetería.

- Controlar el ingreso y salida de equipos y bienes de la Universidad en las áreas de su competencia.

❖ **Agentes de limpieza**

Dependen del Director de Servicios Generales. Son agentes no docentes.

Realizan las tareas de limpieza para garantizar la higiene de los edificios, mobiliario e instalaciones de la UNMDP.

Las áreas antes mencionadas tienen una dependencia general del Rectorado de la Universidad. A continuación se describen las áreas relacionadas a la temática desde las Unidades Académicas.

❖ **Secretarías de Coordinación**

Dependen del Decano de cada Unidad Académica. Es un cargo de gestión.

Es el área que se ocupa de la gestión de los espacios, la ejecución presupuestaria y la administración de la Unidad Académica, en relación directa con los circuitos administrativos de dicha Unidad y de la Universidad, en busca de la mejora continua en la ejecución de estos procesos.

❖ **Bedelías**

Dependen de las Secretarías de Coordinación de cada Unidad Académica. Son agentes no docentes.

Implementar las tareas relacionadas con la programación logística de la actividad académica e intercambio de información con los docentes.

Funciones:

- Atender a la coordinación, confección, difusión de horarios, a la distribución de espacios y materiales para la actividad docente curricular y extracurricular.
- Comunicar a quien corresponda las novedades relacionadas con la asistencia de los docentes.
- Distribuir y notificar a los docentes las informaciones pertinentes.

Tal como se menciona en el marco teórico con respecto a la gestión reconocible, la UNMDP en su conjunto no actúa como una organización reconocible. En sí y para sí

cada Unidad Académica es, como menciona el autor, una organización “reconocible”, por el contrario la Universidad es una organización compleja carente de procedimientos unificados, como hemos podido relevar en nuestra investigación, ejemplo: ha sido posible constatar que las bedelías no poseen procedimientos de trabajo unificados, lo mismo ocurre en las Secretarías de coordinación. Si bien las Unidades Académicas presentan la misma estructura organizacional, la forma en la que planifica, desarrolla sus procesos y procedimientos es particularmente distintiva.

5.3. Análisis de datos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos y el análisis de las encuestas realizadas a una muestra de seis (6) Unidades Académicas, de las cuales cinco (5) se encuentran ubicadas en el Complejo Universitario Manuel Belgrano (CUMB) y una (1) Unidad Académica fuera del CUMB.

Se comenzará el análisis de las encuestas a:

Secretarios de Coordinación de las Unidades Académicas:

Con respecto a sí considera que el servicio de limpieza en general cumple cabalmente con las necesidades de su Unidad Académica:

El 90% de los Secretarios manifestó que NO se cumple con las necesidades de limpieza de su facultad, las justificaciones dadas se resumen en:



Gráfico 1: Necesidades de limpieza UA

Fuente: elaboración propia

- Falta de personal
- Áreas no contempladas en la limpieza
- Frecuencia insuficiente
- Horarios de limpieza
- Insumos insuficientes
- Falta de capacitación

Con respecto a los canales de comunicación empleados para comunicarse con la Dirección de Servicios Generales

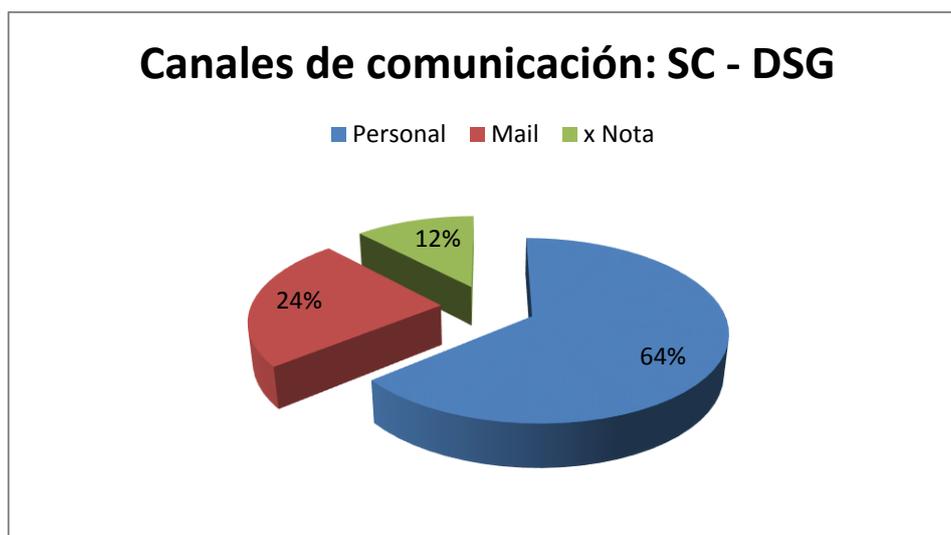


Gráfico 2: Canales de comunicación entre SC - DSG⁵

Fuente: elaboración propia

Como puede verse en el gráfico 2, el canal de comunicación más empleado entre los actores son los informales, mayormente en forma personal y lo sigue la comunicación por mail.

De este cuadro se desprende la necesidad de formalizar los canales de comunicación entre las áreas a fin de contribuir a la agilización de la resolución de demandas.

Posteriormente se realizaron preguntas referidas a la posibilidad de contar con un Sistema Informático que aporte las mejoras necesarias a los circuitos de

⁵ Se utilizó la sigla SC para referirse a los Secretarios de Coordinación y SDG para hacer mención al Director de Servicios Generales

comunicación entre los actores, si adecuarían su trabajo para permitir su implementación, así como instancias de capacitación propia y a su personal a cargo.

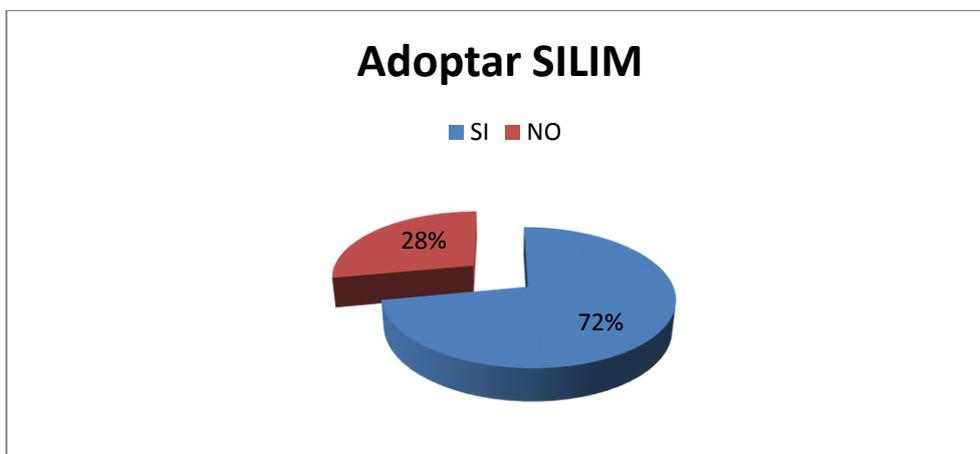


Gráfico 3: Adopción SILIM⁶

Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a la incorporación de un Sistema Informático que permita mejorar los circuitos de comunicación interna entre las áreas, el 72% de los Secretarios de Coordinación están de acuerdo en su necesidad, mientras que el 28% restante aduce que las falencias no se encuentran en los circuitos de comunicación sino en la articulación del equipo de trabajo y en la capacidad de respuesta ante emergencias. Pero es de destacar que el 100 % de los encuestados estarían de acuerdo en capacitarse e implementar el sistema en el caso que se implementara. Y se reunieron algunas recomendaciones que los Secretarios hicieron como aporte al desarrollo de un sistema:

- Que aporte a un circuito de comunicación más directo y eficiente
- Que se constituya como un sistema multimedia que permita visualizar imágenes y fotos de las áreas y problemas a resolver
- Que contemple un registro y seguimiento en etapas
- Establezca los tiempos de demora en cada reporte de demanda
- Interactivo
- Que sea visualizado por las unidades académica
- Asignar a la Unidad académica un agente estable
- Que agilice la comunicación

⁶ SILIM sigla elegidas para mencionar un posible Sistema Informático de Limpieza

- Que permita elaborar un cronograma con las actividades programas en los espacios físicos correspondientes, a fin de poder realizar tareas de limpieza previamente y agendadas.
- Que se respete lo estipulado en el sistema

Como cierre de la encuesta se incluyeron algunas preguntas referidas al sistema SIMAP⁷, su implementación y aportes al área

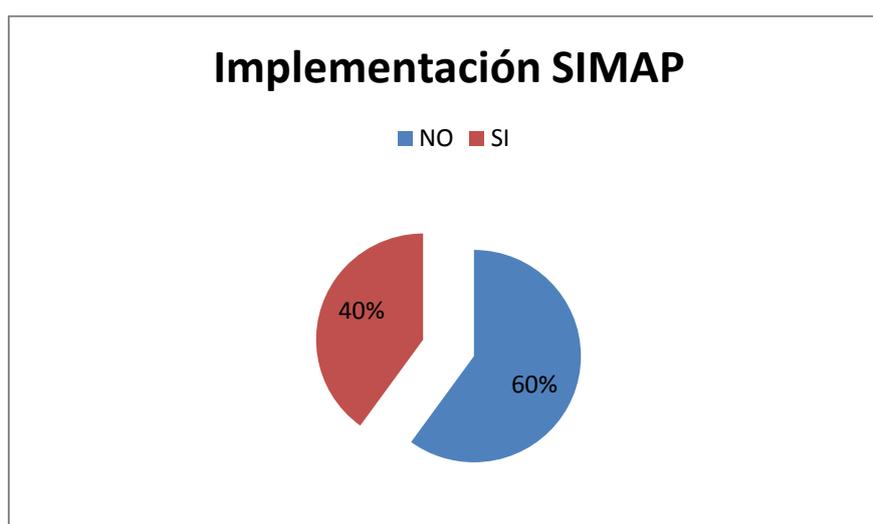


Gráfico 4: Implementación SIMAP

Fuente: elaboración propia

El gráfico 4 deja demostrada la poca implementación del SIMAP por parte de los Secretarios de Coordinación. Según se pudo registrar en las encuestas, se considera un sistema importante para implementar desde el punto de vista técnico. Pero cuenta con algunas fallas estructurales y de dinámica que impiden su eficaz implementación. Estos datos serán de vital importancia al momento de pensar en la incorporación de un Sistema que contribuya a la mejora en los circuitos de comunicación en el área de limpieza.

Entre las fallas del SIMAP, los secretarios destacan:

- La falta de seguimiento de la demanda

⁷ SIMAP es un sistema institucional diseñado para recepcionar y resolver las demandas de mantenimiento edilicio de la UNMDP

- La falta de interacción entre los actores
- Incluye pasos engorrosos y que no aportan a la demanda
- Falta de adecuación a las necesidades de las áreas⁸

Bedeles

La primer pregunta realizada a estos agentes corresponde a sí considera que el servicio de limpieza cumple con las necesidades de las UA

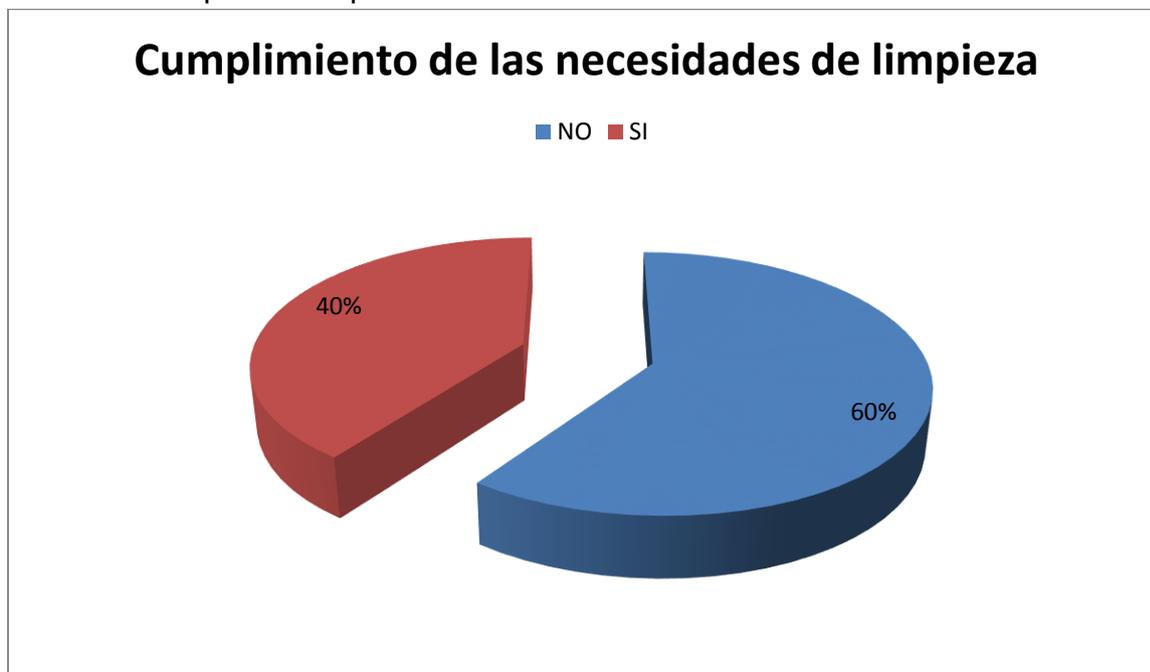


Gráfico 5: Cumplimiento necesidades de limpieza

Fuente: elaboración propia

En una amplia mayoría la respuesta fue negativa pero en su justificación quedaron evidenciadas las razones de su respuesta, ya que los bedeles dejaron constancia de cuales consideraban las razones de este incumplimiento:

- Falta de personal, y de esta razón se desprenden otras del tipo:
 - o Imposibilidad de realizar limpieza profunda
 - o Falta de coordinación de las tareas y solo se aboca a la resolución de emergencias y /o urgencias
- Falta de insumos
- Falta de organización en la distribución de tareas y horarios
- Falta de asignación específicas de funciones

Con respecto a los canales de comunicación utiliza para comunicarse con el Director de Servicios Generales, el gráfico 6 permite identificar los 2 canales informales de comunicación empleados: Personal y Teléfono.

⁸ Este punto deja ver la falta de contacto que hubo entre los diseñadores del sistema y los agentes entre los que lo iban a utilizar

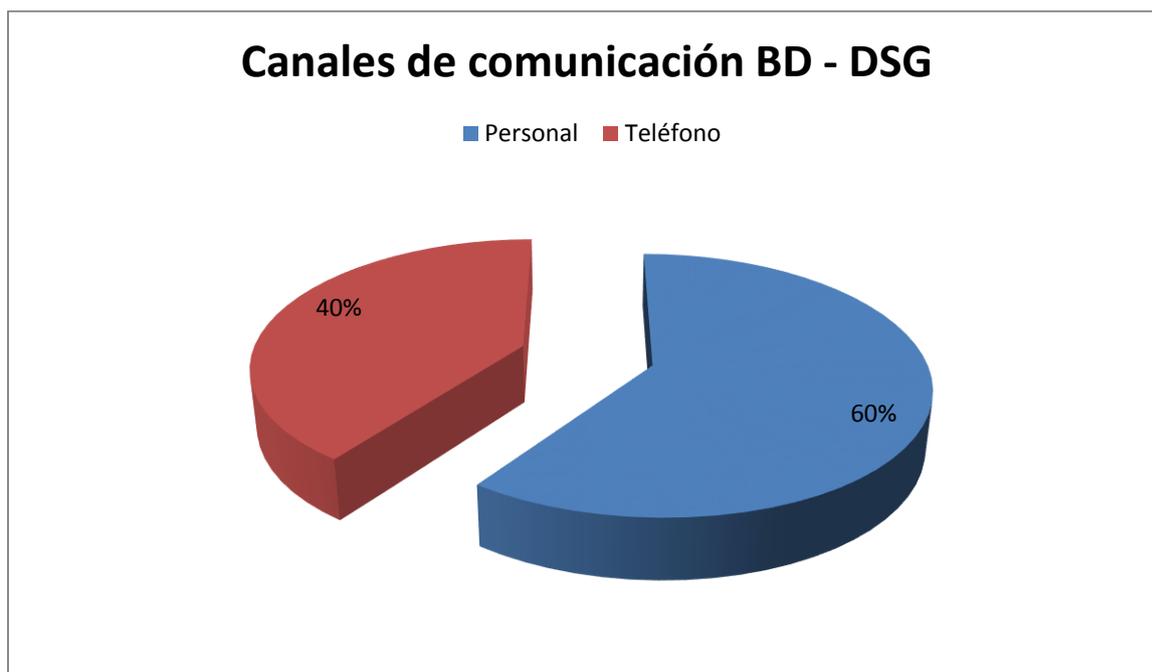


Gráfico 6: Canales de comunicación BD - DSG⁹

Fuente: elaboración propia

Al igual que en el caso de los Secretarios de Coordinación, los bedeles se comunican de manera informal con el responsable de la Dirección de servicios Generales, lo que lleva a malos entendidos, rumores y sobre todo a una ineficiente realización de las tareas solicitadas.

Para finalizar la encuesta se les consulto sobre la implementación de un sistema de mejora del circuito de comunicación.

⁹ Las siglas corresponden a: Bedeles (BD) y Director de Servicios Generales (DSG)

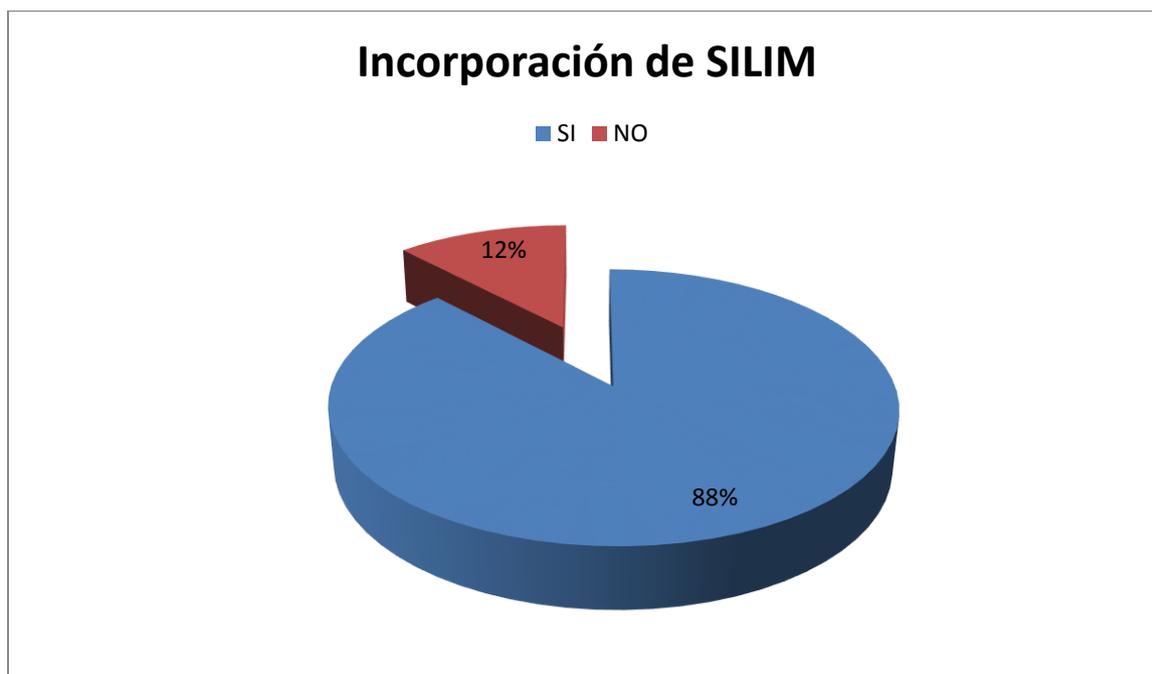


Gráfico 7: Implementación SILIM

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en el gráfico 7, fue bien recibida la posibilidad de implementar el SILIM como herramienta sistémica de mejora en los circuitos de comunicación entre los agentes. Y entre las recomendaciones realizadas se pueden mencionar:

- Que optimice la demanda espontanea
- Que quede registro del pedido
- Contar con una respuesta por parte del área
- Agilizar el proceso
- Que el sistema simplifique la tarea del director de servicios generales
- Tener una visión general de cómo se realiza la limpieza diariamente
- Integración e interacción entre bedelía y servicios generales
- Que a aplicación sea vía web, incorporado al sistema de bedelía
- Implementar un sistema de comunicación bilateral aunque no fuese inmediato
- Que haya un encargado que tenga comunicación directa con el secretario de coordinación y con servicios generales, y que esa persona gestione las urgencias.

Agentes de limpieza

A los agentes de limpieza se le realizaron preguntas concernientes a la posibilidad de implementar un Sistema de comunicación integral en el que ellos recibirían las demandas de trabajo en su teléfono celular. La propuesta consistía en un sistema de mejora de los circuitos de comunicación, pero la negativa fue más amplia de lo esperado, ya que, como muestra el gráfico, el 80% de los encuestados no estaría de acuerdo en implementarlo ni en capacitarse al respecto.

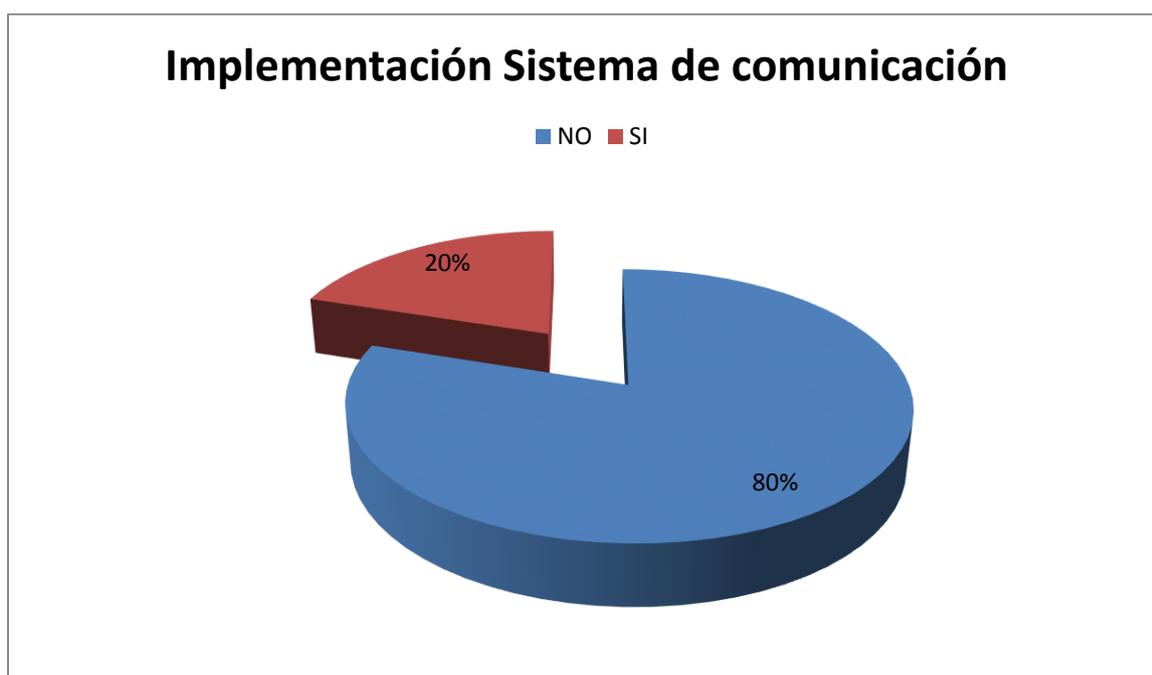


Gráfico 8: Implementación SILIM

Fuente: elaboración propia

La preocupación más relevante por parte de estos actores tiene que ver con la distribución de horas extras y la falta de personal para llevar a cabo la multiplicidad de tareas designadas y las emergencias que surgen a diario.

El análisis de los datos extraídos permite inferir que este sector de actores intervinientes en el circuito de comunicación interno del área de limpieza, son los más vulnerables al cambio y con quienes se deberá trabajar cuestiones de base antes de pensar en modificar sus estructuras laborales y canales de comunicación actual.

Director de Servicios Generales

El Director de Servicios Generales¹⁰ utiliza como canales de comunicación con las secretarías de coordinación y las bedelías el teléfono, con menor frecuencia mails y en forma personal, revela que la comunicación es informal, las emergencias se la comunican telefónicamente. A su vez el director lo comunica telefónicamente a los supervisores de las U. Académicas o directamente al agente de limpieza.

Le asigna las tareas de limpieza a su personal a cargo personalmente y afirma que le interesaría contar con un Sistema de Gestión informatizado que le aporte datos relevantes y útiles a su dirección, “que sea un sistema que tenga continuidad más allá de los cambios de gestión”.

Entre las falencias se destacan:

- No posee actualmente la ubicación espacial/física de las dependencias de cada U. Académica
- No cuenta con un registro diario de las áreas que se han limpiado,
- No cuenta con un registro del agente que ha realizado la tarea.

Totalmente dispuesto a implementar un sistema de Gestión Informatizado para mejorar el circuito de comunicación con las secretarías de Coordinación y Bedelías y a capacitarse tanto él como su planta de agentes ante la aplicación del sistema.

Como sugerencia expresa que le sería útil contar con un registro del servicio de salud de carpetas médicas diario e inmediato para programar el servicio de limpieza de las U. Académicas.

Subsecretario de Servicios

Se brindará a modo de resumen los principales aportes de la entrevista con el Subsecretario.¹¹

El Subsecretario de Servicio¹² considera que los canales de comunicación con el Director de Servicios Generales nunca son suficientes y que se dan principalmente a través de

¹⁰ Lic. Pablo Pagnusac

¹¹ La entrevista completa se encuentra en el anexo V

¹² Arq. Germán Pastochi

canales informales, el teléfono, también por mail, concluyendo que no son apropiados y considera necesario la formalización de los mismos.

Se mostró dispuesto e interesado en contar con un circuito de comunicación unificado que permitiera registrar las demandas en cuestión de limpieza entre las Secretarías de Coordinación, Bedelías y Dirección de Servicios Generales.

Con respecto a los canales de comunicación también aporta información sobre el consorcio CUMB¹³, considerándolo el actual canal formal de comunicación, que está integrado por el subsecretario de servicios, los secretarios de coordinación del CUMB y el bedel general, se reúnen quincenalmente y tratan problemáticas comunes a las Unidades Académicas, como por ejemplo la falta de espacios aúlicos, deliberan y buscan paliar las necesidades con los recursos existentes y lo registran mediante una Acta.

Por último, el subsecretario, ante la implementación de un sistema unificado que colabore en la dinámica de los circuitos de comunicación interna, estaría dispuesto a permitir la capacitación de los agentes universitarios y a su vez propone acercarle al agente otro tipo de capacitación como por ejemplo charlas.

Diagnóstico unificado

Luego de la investigación realizada para nuestro Trabajo Final de la Tecnicatura en Gestión Universitaria (T.G.U.), sobre los circuitos de comunicación interna en tres áreas de la UNMDP hemos visualizado las diferentes falencias que existen en este sentido:

1. Dirección del flujo de la comunicación

No se debe olvidar que la comunicación interna debe ser un medio bidireccional, es decir de arriba-abajo o viceversa y de unos a otros niveles, debe existir una retroalimentación en todos los niveles de la institución, sin importar cuál sea éste.

A continuación hacemos una descripción de la dirección del flujo de la comunicación de los actores involucrados en el proceso de aseo de la UNMDP:

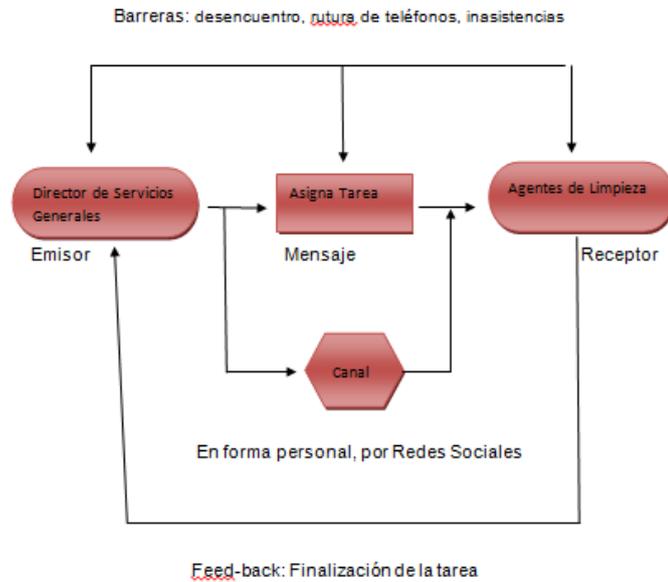
¹³ CUMB, son las siglas que denominan al Complejo Universitario Manuel Belgrano

- Dirección de Servicios Generales – Secretarías de Coordinación: Estos actores pertenecen a dos plantas de personal independientes, ya que los Secretarios de Coordinación son personal de gestión y el Director de Servicios Generales pertenece a la planta del Personal Universitario, pero sus jerarquías y funciones son muy similares dentro de sus respectivas estructuras por lo que consideramos que la comunicación entre éstas áreas se da en forma horizontal o lineal.
- Dirección de Servicios Generales – Bedelías: debido a que los Bedeles están en una escala inferior dentro de la estructura del Personal Universitario con respecto al Director de Servicios Generales, la dirección del flujo de comunicación se da en forma descendente y ascendente dependiendo quien es el emisor.
- Director de Servicios Generales – Agentes de limpieza: claramente podemos observar que los agentes son los subordinados del Director por lo que el flujo de comunicación de los mismos se da de manera ascendente, y las directivas por parte del Director se realizan de forma descendente.
- Agente de limpieza – Agente de limpieza: ubicados en el staff de apoyo de la institución. La comunicación entre ellos suele ser en gran parte horizontal e informal, a través de relaciones de amistad y compañerismo.

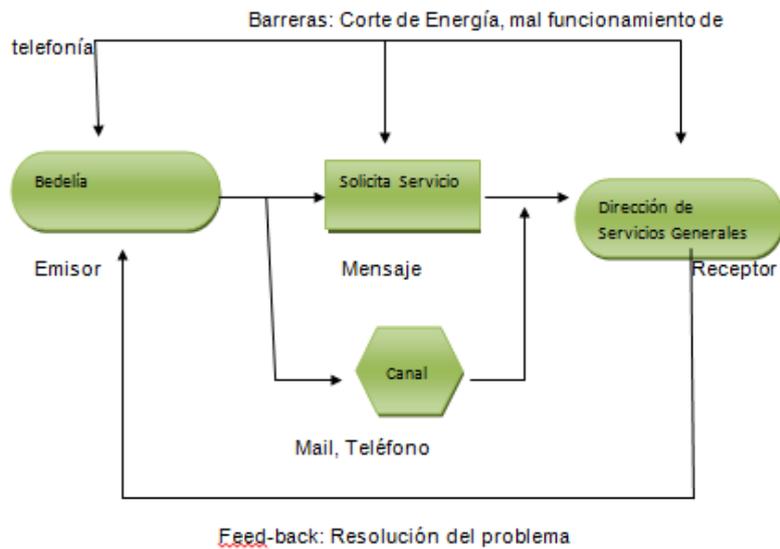
En el relevamiento realizado en este estudio se ha notado que desde lo organizacional no se promueve una adecuada comunicación formal. Si la institución fomentara esta comunicación lineal sería favorable para la motivación y formación de equipo de tarea, facilitando la colaboración en las actividades diarias evitando la comunicación de radiopasilo.

Se incluyen, a modo de ejemplo, la gráfica correspondiente a algunos de los circuitos de comunicación interna entre los actores del área de limpieza:

Circuito entre Secretarías de Coordinación y la Dirección de Servicios Generales

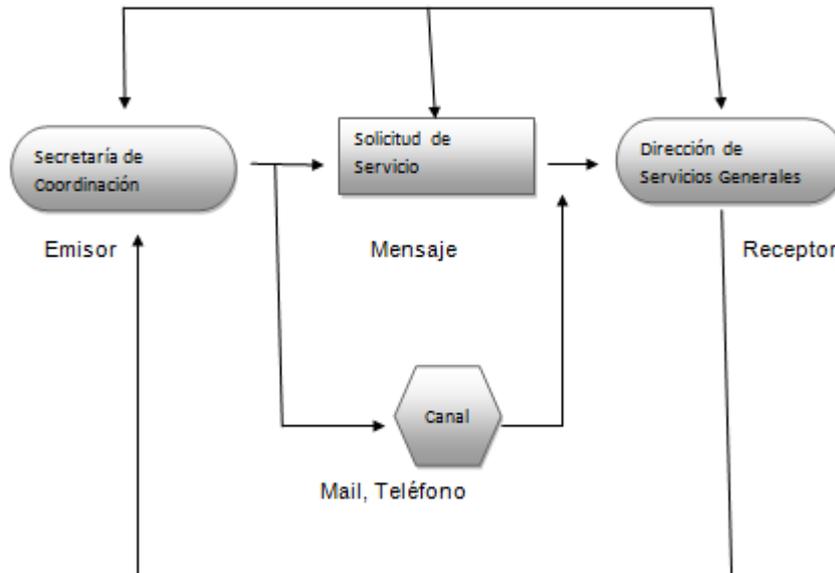


Circuito entre Bedelías y la Dirección de Servicios Generales



Circuito entre Secretarías de Coordinación y la Dirección de Servicios Generales

Barreras: Corte de Energía, mal funcionamiento de Teléfonos, licencia de alguno de los actores



Feed-back: Resolución del problema

2. Barreras de comunicación

Para cualquier grupo organizacional es fundamental contar con una buena comunicación, caso contrario, es probable que genere conflictos entre sus miembros, y la UNMDP no escapa a esta premisa. La mala comunicación genera que los actores involucrados no estén informados ni motivados para contribuir con su trabajo al logro de la misión de la organización.

De acuerdo al relevamiento que se ha realizado para este trabajo es posible afirmar que existen falencias en la comunicación organizacional interna, que iremos detallando a continuación, y que se ven reflejadas en la interacción entre las tres áreas componentes de nuestro circuito de comunicación: Secretaría de Coordinación, Bedelías y Dirección de Servicios Generales.

En principio la Dirección de Servicios Generales, no recibe del Servicio de Salud las carpetas médicas diarias, esta falta de información altera y no permite la planificación de las actividades de este agrupamiento. El Director expresa: “comenzar mi trabajo diariamente es una caja de sorpresa”, por consiguiente cubrir los sectores asignados al personal faltante le significa reorganizar las tareas y

muchas veces sobrecargar a los agentes restantes. A esto se le suman las emergencias y los requerimientos de las Secretarías de Coordinación.

A modo de ejemplo se detalla un posible circuito de comunicación actual ante un requerimiento generado en una Bedelía: el Bedel informa personalmente al Secretario de Coordinación sobre la necesidad de orden y limpieza en un aula, a su vez el Secretario de Coordinación intenta informar mediante su interno al Director. Las fallas en los teléfonos hacen que deba dirigirse personalmente a manifestar su necesidad a la Dirección de Servicios Generales.

En este circuito es donde queda en evidencia la poca o deficiente comunicación formal, en el cual se ha manifestado con más énfasis por parte de los Secretarios de Coordinación en las encuestas realizadas.

Las entrevistas, sumado a la observación participativa, revelan que existen barreras comunicacionales con el área de limpieza, principalmente con el interno de la oficina del Director de Servicios Generales. Contundentemente nos manifiestan los secretarios: “no funciona el interno”, esto pone en evidencia la barrera física, que es la distancia entre las U. Académicas y la dirección de Servicios Generales, generando una pérdida de tiempo.

Otra barrera comunicacional es la banda horaria en la cual se encuentra en funcionamiento la Dirección Servicios Generales, que es hasta las primeras horas de la tarde, quedando la banda horaria tarde/noche sin comunicación directa con el Director.

Con respecto a la comunicación del Director de Servicios Generales hacia los agentes de limpieza se ha relevado que es, en mayor medida, en forma personal o por encargo del agente que colabora con él en la asignación de las tareas. Las encuestas revelaron que la distribución del trabajo no es equitativa y, con frecuencia por la falta de personal debido a carpetas médicas, se sienten sobrecargados y por tal motivo no pueden realizar la labor diaria en su totalidad dejando sectores sin cubrir. También, manifestaron enterarse de las novedades (horas extras asignadas) por medio de otros compañeros de forma totalmente informal o “radio pasillo”, lo que se presta a malas interpretaciones, rumores infundados y crea un ambiente laboral de descontento. Este escenario cambiaría si hubiera una planificación en los circuitos de comunicación más formal.

Es necesario que los agentes en todos sus niveles jerárquicos conozcan el papel que les corresponde desempeñar dentro de la institución, cuáles son sus comportamientos esperados y de qué manera deben comunicar la información importante, es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en concordancia con el trabajo de los demás hacia el mejor logro de los objetivos.

Cualquier mensaje, por bueno que sea es improductivo hasta que se transmite, y los demás lo comprenden.

6. Conclusiones y aportes

6.1. Las conclusiones

Se desarrolló un estudio descriptivo desde la línea de trabajo que establece al ser humano como motor de desarrollo y epicentro de la gestión institucional y la comunicación. Destacando a esta última como el proceso social más importante que forma la *comunidad laboral*, no simplemente en cuanto a una cultura compartida, sino también en la puesta en común en la que el término comunicación tiene su raíz profunda permitiendo que el trabajador sea más productivo, generando nuevas estructuras, relaciones sociales más flexibles y equitativas y fecundar todos los procesos de la dinámica de la organización. Siempre con la impronta de la comunicación abierta, receptiva y empática que ayuda a generar desarrollo institucional y dinamiza los cambios contemplando en toda su plenitud, el talento humano.

Con la presente investigación se quiere demostrar el impacto y relación entre la comunicación y el desarrollo institucional. La comunicación debe ser concebida como un vector estratégico y un aspecto integral, cuyos efectos y causas pueden ser comunes reflejadas en el clima laboral, la cultura, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo, y en definitiva en los niveles de producción y el desarrollo institucional.

Los resultados obtenidos en la investigación que se realizó en la UNMDP sobre los circuitos de comunicación fueron los esperados según la hipótesis establecida, ya que demostró la carencia de estrategias comunicativas, la falta de canales óptimos, barreras comunicacionales y dirección de flujos, esenciales para ofrecer una buena interacción entre los actores investigados.

Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación es posible destacar que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.

También se pudo comprender las diferentes necesidades y demandas de las Secretarías de Coordinación, Bedelías y del Director de Servicios Generales donde requieren contar con un buen canal de comunicación formal entre ellos. Es importante señalar que mediante este estudio se pudo comprobar que la buena comunicación entre las diferentes áreas de una organización, es algo sumamente primordial para ofrecer una eficaz planificación en el servicio limpieza, logrando optimizar el proceso de aseo, direccionado a la comunidad universitaria.

Gracias a la buena predisposición de quienes conforman las Secretarías de Coordinación, la Dirección de Servicios Generales, las Bedelías y los Agentes del Agrupamiento de servicios generales, sumado a todas las horas de labor, dedicadas a la recolección de datos dentro de la casa de altos estudios, se logró investigar de forma directa las actividades de quienes conforman este circuito de comunicación y llegar a conclusiones como que:

- Los objetivos propuestos fueron alcanzados, logrando, tanto el objetivo general, referido a contribuir en la optimización en los circuitos de comunicación interna entre la Dirección de Servicios Generales y las Unidades Académicas como los objetivos específicos.
- Se logró conocer y analizar la estructura comunicacional de las áreas involucradas.
- Se reconoció la importancia de contar con un circuito de comunicación formal, para mejorar la calidad de los servicios entre las áreas estudiadas dentro de la universidad.
- Se evidenció que todos los actores, inclusive el Subsecretario de Servicios de UNMDP como representante de la gestión, se involucrarían en un proceso de cambio y de mejoras continuas.
- Por medio de las encuestas realizadas, la observación participativa, sumado a la experiencia como agentes de limpieza de institución y las entrevistas, se adquirió la información necesaria para definir la problemática con la que contaba la comunicación de interna las áreas estudiadas.
- Se evidenció la escasa información que recibe el Director de Servicios Generales para el buen desarrollo de las actividades a su cargo. Lo que no

contribuye a una óptima planificación en los circuitos relacionados con las tareas de limpieza.

- Se registró la necesidad, por parte de todos los actores estudiados, de contar con una herramienta que permita dejar un registro escrito de las demandas realizadas así como un seguimiento del procedimiento realizado.
- Es esencial que, los proyectos de mejora, como la optimización de los procesos de comunicación, cuenten con el apoyo de la gestión, para lograr los recursos financieros, tecnológicos, físicos y humanos, con el fin de ejecutarlo. Como afirma Membrado (2002) “el éxito de cualquier proyecto de mejora depende de la implicancia de la dirección”.
- Se contó con la oportunidad de poner en práctica herramientas obtenidas a lo largo de la Tecnicatura en Gestión Universitaria logrando grandes aprendizajes y experiencias personales en la interacción con el personal universitario objeto de estudio.

Como cierre y teniendo en cuenta la experiencia de las integrantes de este trabajo final, como agentes de limpieza, se puede observar que los actores de nuestro circuito de comunicación, si bien realizan diferentes funciones y poseen relaciones estables y previsibles, dentro de la organización, trabajan de acuerdo a políticas estatuidas para cumplir con la misión de la UNMDP, es el resultado del trabajo de individuos que se reconocen como parte de un proyecto, que comparten expectativas y realizan un esfuerzo conjunto y sostenido.

6.2. Aporte

Teniendo en cuenta todos los aportes antes mencionados y teniendo como objetivo prioritario la mejora en los circuitos de comunicación interna dentro de la institución y más específicamente, a la comunicación entre los actores claves¹⁴ que intervienen el proceso de aseo de las distintas dependencias de la UNMDP.

¹⁴ Secretarías de Coordinación y Bedelías de las Unidades Académicas con la Dirección de Servicios Generales, área limpieza

Se propone el diseño e implementación de una herramienta a la que denominamos Sistema SILIM que funcione de manera similar al Sistema de Mantenimiento Preventivo (SIMAP destinado a la comunicación entre las Secretarías de Coordinación y la Dirección de Obras¹⁵). Podrán ser tenidas en cuenta cada una de las recomendaciones dadas por los Secretarios, Bedeles y agentes en este estudio, impulsando de esta forma, la conformación de una herramienta de apoyo integral a la comunicación de los sectores y pensando en la participación activa de cada uno, a fin de constituirlo como un aporte conjunto, integral y pensado específicamente en las necesidades del sector.

Es por esto que en base al estudio realizado en las Secretarías de Coordinación, Bedelías y la Dirección de Servicio Generales proponemos contar con un sistema que sirva de apoyo en la comunicación de las áreas mencionadas.

Con la propuesta del sistema informatizado de gestión de aseo de los espacios de la UNMDP (SILIM), se pretende que las áreas involucradas optimicen sus labores, canalicen sus necesidades y reduzcan los tiempos de satisfacción de la demanda formulada.

SILIM se proyecta como un sistema de gestión integral, amigable, sencillo y a través del que se pueda obtener la información necesaria para optimizar los procesos de trabajo, logrando una comunicación directa y fluida, favoreciendo el desarrollo de un trabajo interactivo y colaborativo entre los usuarios a los que está dirigido el sistema.

¹⁵ Como precedente citamos al Sistema de Mantenimiento Preventivo (SIMAP) de la Universidad Nacional de Mar del Plata destinado a la comunicación entre las Secretarías de Coordinación y la Dirección de Obras. Es un sistema de gestión destinado a agilizar y registrar las demandas de resolución de problemas técnicos, de mantenimiento y reparaciones varias de los edificios de la UNMDP. El SIMAP se ha constituido como una herramienta fundamental en la labor de los agentes de la organización y se ha consolidado como un requerimiento imprescindible para la concreción de los servicios de mantenimiento institucional.

Entre sus características deberán tenerse en cuenta:

- Un sistema de información puede ser un elemento de cohesión laboral para las áreas estudiadas de la UNMDP que no sólo incidiría en la organización en su conjunto, sino que también tendría un gran impacto en las tareas que realizan los actores, objeto de estudio.
- Los sistemas de procesos operativos pueden ser aplicados a cualquier sector o actividad, además de soporte a la información estructurada, el uso de Internet, plantea constantemente nuevas oportunidades para soportar información de carácter cada vez más cualitativa o la propia interacción entre personas. La información cualitativa sería fundamental para la Dirección de Servicios Generales y la interacción entre personas para las tres áreas involucradas, como así también al control que les brindaría a la dirección de servicios generales y a las unidades académicas.
- Facilitaría el control integrado y unificado de todas las actividades diarias, las actividades programadas y las actividades imprevistas con sus correspondientes reporters, posibilitando a la Dirección de Servicios Generales contar con la información necesaria para la planificación y control del área limpieza en toda la UNMDP.
- El sistema SILIM sería una herramienta de comunicación y de trabajo colaborativo que facilitaría el trabajo en equipo optimizando tiempos. Ejemplo: Dado que el sistema registraría el estado de disponibilidad de un aula para su uso, mostrando dicha condición a secretarios de coordinación, bedeles y director de servicios generales, evitaría que la verificación se realizara en forma personal, favoreciendo a un mejor aprovechamiento del tiempo.
- Su gran base de datos permitiría acceder a cualquier espacio de UNMDP y verificar su estado de uso como así también acceder a informes hasta hoy impensados.

- SILIM estaría abierto a mejoras o cambios, de acuerdo a los avances del conocimiento informático y a políticas universitarias, que le brinden mayor eficacia a sus procesos.

- Aportaría un cambio en la comunicación formal de la UNMDP con reportes y registros.

- Deberán tenerse en cuenta las falencias del SIMAP para no repetir errores¹⁶

¹⁶ Para la comprensión de este punto se puede dirigir al Anexo VI en el que reúne las entrevistas a los responsables del SIMAP

7. Bibliografía

- ANDER EGG, E. (1980) La entrevista, en técnicas de investigación social, Buenos Aires : El Cid editor.
- ANDRADE, H. (2010) Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina y Técnica, Madrid, España : Gesbiblo S.L.
- BEST, J. W. (2000) Cómo investigar en educación. Madrid : Ediciones Morata, 9ed.
- BLANCO, N. (2005) Impacto de la aplicación de técnicas de calidad en los procesos de planeamiento y gestión estratégica en universidades. Tesis de Maestría, C. del Uruguay, Argentina : FRCU-UTN.
- BUSTELO, C., RUESTA R., AMARILLA, I. (2001) Gestión del Conocimiento y Gestión de la Información. En Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, año VIII, n. 34, España : Inforarea S.L.
- CEES VAN RIEL (1997) Principios de la comunicación corporativa, Madrid : Prentice Hall.
- ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación (2011), (en línea) Gobierno de Navarra. (consultado el 08-10-2016) Web: <http://www.navarra.es/nr/rdonlyres/5fbd54a1-d7cf-4eaf-9ec3-43ad2fcd3a9e/0/guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>
- COSTA, J. (1999) La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión, México : Grupo Planeta.
- CUENA BOTRÁN, P. (2005) La dirección de comunicación en el ámbito universitario: comunicación interna y comunicación externa. Madrid : UAM.
- CHIANG, M. (2012) Comunicación interna - Dirección y Gestión de Empresas, Málaga, España : Vértice.
- DE SALAS, I., FERNÁNDEZ, A.B., MARTÍNEZ, F. (2000) La universidad en la comunicación, la comunicación en la universidad, Madrid : Colección Comunicación.
- ETKIN, J. (2009) Gestión de la Complejidad en las Organizaciones, la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A.

- FANTONI, A. L., CERVERA FANTONI, A. (2006) Comunicación total, España : ESIC, 3ed.
- FERNÁNDEZ, C. (2002) La comunicación en las organizaciones, México : Trillas.
- FERRAROS, J.J. (2005) Breviario de comunicación interpersonal, Buenos Aires : Mimeo.
- GARCÍA JIMENEZ, J. (1998) La Comunicación Interna, Madrid, España : Díaz de Santos.
- GÓMEZ DE SILVA, G. (1998). Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Española, México : El Colegio de México Fondo de Cultura Económica
- GÓMEZ VIEYTES, A., SUÁREZ REY, C. (2004) Sistemas de Información, herramientas prácticas para la gestión empresarial, México : Alfaomega.
- GOLDHABER, G. (1998) Comunicación Organizacional, México : Diana.
- GRIFUL PONSATI, E. (2002) Gestión de la calidad, Cataluña, España : Ediciones UPC.
- HALL Y OTROS (2008) La nueva comunicación, Barcelona, España : Kairós 6ed.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ C., BAPTISTA LUCIO, P. (2003) Metodología de la Investigación, México : Mc Graw Hill, 3ed.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K., JOHNSON, D. (1998) Administración del comportamiento organizacional, México : Prentice Hall, 7ed.
- JAMES, P. (1997) La gestión de la calidad.Un texto introductorio, Madrid : Prentice Hall.
- KERLINGER, F. N. (2002) Investigación del comportamiento, México : Mc Graw Hill, 4ed.
- KREIMER, J.C. (1992) ¿Cómo lo escribo?, Buenos Aires : Planeta.
- LA PORTE, J. M. (2005) Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector, Comunia.
- MEMBRADO MARTÍNEZ, J. (2002) Metodologías avanzadas para la planificación y mejora, Madrid, España : Díaz de Santos.
- PICK DE WEISS, S. (1994) Cómo investigar en Ciencias Sociales, México : Trillas, 5ed.

- PRIETO CASTILLO, D. (2000) Comunicación, Universidad y Desarrollo, Buenos Aires : Investigaciones de la PLANGESCO.
- Procedimiento programa Orden y Limpieza. Asociación Chilena de Seguridad. Web: <http://www.achs.cl/portal/Empresas/fichas/Documents/procedimiento-programa-orden-y-limpieza.pdf>
- RAYMOND, Q, CAMPENHOUDT, L. V. (2001) Manual de investigación en ciencias sociales, México : Limusa Noriega Editores
- REBEIL, M. (2010) El poder de la comunicación en las organizaciones, México, México : AMCO.
- REIG, R. [y otros](2010) La comunicación institucional en organizaciones públicas como estímulo para la integración y la práctica profesional. (en línea) EN: FISEC-Estrategias, año V, Nº 14. (Consultado 10-10-2016) Web: <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/30455/reig.pdf?sequence=1>
- ROBBINS, S. P. (2004) Comportamiento Organizacional, México : Prentice Hall, 10ed.
- ROBLEDO MARTÍN, J. (2009) Observación Participante: informantes claves y rol del investigador. NURE Revista científica, España : Editorial médica panamericana
- ROSSMAN, G. B., RALLIS, S. F. (1998). Learning in the field: an introduction to qualitative research. Thousand Oaks, CA : Sage.
- SÁNCHEZ VALLE, M. (2005) Comunicación interna en la universidad: el reto de conseguir la participación de los universitarios, Madrid : Colección Comunicación.
- SANDIN, M. P. (2003) Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y Tradiciones, Madrid : Mc Graw Hill.
- SHANNON, C. E., WEAVER, W. (1948) Una teoría matemática de la comunicación.
- SCHRAMM, W. (1954) How communications works, traducido al español, Quito : Ciespal.
- STRONG, M. (1975) Los procesos de información, México : Mc Graw Hill.

- TAYLOR; S.; BODGAN, R. (1984) La observación participante en el campo. Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Barcelona : Paidós Ibérica.
- TAMAYO Y TAMAYO, M. (2004) El proceso de la investigación científica, México : Noriega editores 4ed.
- VAN RIEL, C. (1997) Comunicación corporativa, Madrid : Prentice Hall
- VELASCO, H., DÍAZ DE RADA, A. La lógica de la investigación etnográfica. Un modelo de trabajo para etnógrafos de la escuela, Madrid : Trotta.

8. Anexos

ANEXO I Entrevista a Secretario de Coordinación

1-¿Considera que el servicio de limpieza en general cumple cabalmente con las necesidades de su Unidad Académica?

SI NO PORQUE

2-¿Qué canales de comunicación tiene con la Dirección de Servicios Generales?

TE PERSONA MAIL OTROS

3-¿Considera necesaria la aplicación de un Sistema de Gestión Informatizado para mejorar la comunicación con el área de limpieza?

SI NO PORQUE

4-¿Estaría dispuesto a implementar este sistema?

SI NO PORQUE

5-¿Estaría dispuesto a capacitarse en la aplicación del sistema antes mencionado?

SI NO PORQUE

6-¿Qué recomendaciones o sugerencias podría realizar para el desarrollo del sistema de gestión propuesto en las preguntas anteriores?

7-¿Considera eficaz el sistema SIMAP a los efectos de requerir el servicio de mantenimiento?

SI NO PORQUE

8-¿Contribuye el sistema SIMAP a la mejora del servicio en cuanto a cumplimiento y celeridad?

SI NO PORQUE

9-¿Haría alguna modificación en el SIMAP para mejorarlo?

SI NO PORQUE

Fuente: Elaboración propia, 2016

ANEXO II Entrevista a Bedeles

1-¿Considera que el servicio de limpieza de aulas cumple cabalmente con las necesidades de su Unidad Académica?

SI NO PORQUE

2-¿Qué canales de comunicación tiene con la Dirección de Servicios Generales?

TE PERSONA MAIL OTROS

3- En caso de emergencia ¿cómo lo comunica a la Dirección de Servicios Generales?

4-¿Considera necesaria la aplicación de un Sistema de Gestión Informatizado para mejorar la comunicación con el área de limpieza?

SI NO PORQUE

5-¿Estaría dispuesto a implementar este sistema?

SI NO PORQUE

6-¿Estaría dispuesto a capacitarse en la aplicación del sistema antes mencionado?

7-¿Qué recomendaciones o sugerencias podría realizar para el desarrollo del sistema de gestión propuesto en las preguntas anteriores?

Fuente: Elaboración propia, 2016

ANEXO III Entrevista al Director de Servicios Generales

1-¿Posee un canal de comunicación con las Secretarías de Coordinación y Bedelías de las Unidades Académicas?

T.E. PERSONA MAIL OTROS

2-En caso de ocurrir una emergencia de limpieza ¿Caaómo se lo comunican?

Y Usted ante dicha emergencia ¿Qué canal de comunicación utiliza con su personal a cargo?

3-¿Posee la ubicación física/espacial de las aulas, talleres, laboratorios, pasillos, baños, escaleras, etc de cada dependencia?

4-¿Cuenta con un registro diario de las áreas que se han limpiado?

5-¿De qué forma le asigna las tareas de limpieza al personal?

PERSONALMENTE POR NOTA OTROS

6-¿Le interesaría contar con un Sistema de Gestión Informatizado que le aporte datos relevantes y útiles a su dirección en el área de limpieza?

SI NO PORQUE

Y qué datos?

7-¿Estaría dispuesto a implementar un sistema de Gestión Informatizado para mejorar la comunicación con las Secretarías de Coordinación y Bedelías?

SI NO PORQUE

8-¿Estaría dispuesto a capacitarse y permitir que su personal lo haga también en la aplicación del sistema antes mencionado?

SI NO

9-¿Qué recomendaciones o sugerencias podría realizar para el desarrollo del sistema de gestión propuesto en las preguntas anteriores?

Fuente: Elaboración propia, 2016

ANEXO V Entrevista a Subsecretario de Servicios

1-¿Considera que los canales de comunicación con el Director de Servicios Generales son apropiados?

SI NO PORQUE

2-¿Considera que se debería mejorar la comunicación del Área Servicios Generales-sector limpieza con los agentes intervinientes de este trabajo?

SI NO PORQUE

3-¿Le parece importante contar con un circuito de comunicación unificado que permita registrar las demandas en cuestión de limpieza entre las Secretarías de Coordinación, Bedelías y Dirección de Servicios Generales?

SI NO PROQUE

4-¿Permitiría la capacitación de los agentes intervinientes ante la implementación de un sistema unificado?

SI NO PORQUE

5-¿Desde su función colaboraría en la implementación de este sistema?

SI NO PORQUE

6-¿Qué observaciones y/o sugerencias nos puede aportar ?

Fuente: Elaboración propia, 2016

[1] Director de Servicios Generales, agentes de limpieza, bedeles y secretarios del área de Coordinación de la Universidad

[2] Robledo Martín, Juana (2009)

ANEXO VI Entrevista a responsables SIMAP