



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO
Secretaría de Posgrado y Cooperación Internacional
Facultad de Ciencias Económicas
Especialidad en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Trabajo Final Integrador Titulado:

**“La Comunicación en el Registro de Alumnos de la Facultad de Ciencias
Humanas”**

Alumno: GATTI Omar – DNI N° 14.950.632

Directora: Dra. María Angélica CARLOSENA

Río Cuarto, Febrero 2019

Índice

Introducción.....	3
Metodología:.....	5
-Objetivos:	
Marco Conceptual General.....	10
Diagnóstico:.....	14
-La Problemática Comunicacional	
-Análisis de las observaciones	
-Análisis de las entrevistas	
Propuestas	39
Consideraciones finales.....	44
Bibliografía.....	46
Anexo.....	47

Introducción

La Universidad Nacional de Río Cuarto entre los años 1975 y 1986 modificó su estructura pasando a la creación de las Facultades (tal como se conocen en la actualidad), las mismas se organizaron por Departamentos Docentes en lo académico. Administrativamente crean la oficina de Registro de Alumnos por Facultad dependiendo el mismo de una Coordinación Administrativa en la Facultad y de un Registro de Alumnos central. A partir del año 1987 y por Resolución del Consejo Superior N° 121/87 se modifica la estructura y las funciones del Departamento Registro de Alumnos, descentralizándose y desapareciendo el Registro de Alumnos central. Cada Registro de Alumnos de Facultad asume todas las tareas del Registro de Alumnos central.

Este trabajo tiene el propósito de visibilizar la problemática comunicacional que se presenta en el Registro de Alumnos de la Facultad de Cs. Humanas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, en su relación con las demás dependencias internas de la misma Facultad: Dptos. Docentes, y las dependencias administrativas. Es pretensión del presente escrito mostrar la aparente ausencia de estrategias comunicacionales, y (por lo menos) de una falta de utilización apropiada de medios de comunicación.

Para esto, se pretende conocer e interpretar la forma en que los individuos del Registro de Alumnos interactúan a través de la comunicación y de los medios que disponen.

El problema detectado en general reside en que la comunicación existente entre el Registro de Alumnos y los Departamentos Docentes con sus dependencias administrativas de la Facultad de Cs. Humanas no permite un buen desempeño en el modo de realizar las actividades que le corresponde a cada uno de los miembros del Registro de Alumnos. Esto trae aparejada la falta de identificación con los objetivos y fines de la organización, generando falta de compromiso con la tarea, baja de productividad, descoordinación interna, falta de motivación y mal clima laboral, entre otras situaciones, resintiendo el resultado del trabajo en general.

El Registro de Alumnos se caracteriza por establecer modos de comunicación entre sus integrantes y su exterior (con otras sub-dependencias), lo que permite hacer efectivas sus necesidades y concretar las relaciones dentro del ambiente de trabajo de la Facultad de Cs. Humanas. Según Gary Kreps "la Comunicación es el proceso básico que permite a la gente co-orientar sus conductas. La comunicación da fuerza a

las personas para trabajar juntos hacia la consecución de los fines propuestos; más concretamente, la gente mediante las actividades sociales establece acuerdos mutuos de relaciones aceptables a través de modelos ritualizados de comunicación con los otros. Estos acuerdos relacionales se dirigen hacia modelos interdependientes de interacción para coordinar sus esfuerzos hacia objetivos comunes. El desarrollo de las relaciones es, por lo tanto, la clave para la coordinación interpersonal, y las comunicaciones humanas son el instrumento que la gente usa para establecer y mantener unas relaciones efectivas” (Kreps 1995:5). Por lo tanto, se considera a la comunicación en y del Registro de Alumnos como un proceso que involucra diversos factores, tales como: sociales, grupales, económicos, políticos, tecnológicos y actitudinales. Desde el objetivo de describir y analizar la relación comunicacional entre el Registro de Alumnos y los Dptos. Docentes se pretende proponer alternativas de acción para mejorar el proceso comunicacional. Para cumplir con lo expresado se realizan entrevistas a las Secretarías Administrativas y a los Directores de Dptos. para reunir información que permita proponer acciones que sean viables y factibles de aplicar. Es muy importante para el desarrollo de la institución que sea compartida y entendida por todos los integrantes de la organización, porque la comunicación organizacional permitirá realizar actividades coordinadas entre todos los miembros y de estos con el entorno institucional.

Metodología

Objetivos Generales:

- Describir y analizar los aspectos comunicacionales que dificultan y/o favorecen el funcionamiento del Registro de Alumnos en el ámbito de la Facultad de Cs. Humanas en relación a otras áreas.
- Proponer alternativas de acción para optimizar el proceso comunicacional.

Objetivos Específicos:

- Conocer cómo se vincula el Registro de Alumnos con las demás áreas Administrativas de la Facultad de Cs. Humanas, mayormente con los Departamentos docentes, para el desarrollo de las tareas en el aspecto comunicacional.
- Establecer los medios de comunicación externos del Registro de Alumnos en su relación con otras áreas administrativas que integran la Facultad de Cs. Humanas.
- Describir los rasgos distintivos como Organización.
 - Caracterizar a los actores participantes en los procesos de comunicación.
 - Reconocer y describir las interacciones/relaciones/vínculos que se establecen entre los distintos actores.
- Valorar los aspectos facilitadores e inhibidores del proceso de comunicación en el marco del desempeño del Registro de Alumnos.
- Identificar estrategias de comunicación que sean viables y factibles de realizar en dicha Organización.

A los fines de responder a los objetivos planteados, la investigación desarrollada es de tipo cualitativa.

La metodología cualitativa aplicada a lo social se ubica, según Komblit (2007), dentro del paradigma de la comprensión. A partir de lo que los individuos y grupos sociales piensan, creen y sienten, junto al conocimiento del contexto, es posible interpretar la cuestión analizada.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la observación participante y la entrevista con la aplicación de un cuestionario semiestructurado.

La observación participante, de las técnicas utilizadas, cuyo objetivo es el “detectar los contextos y situaciones en los que se expresan y generan los universos culturales y sociales, en su compleja articulación y variabilidad” (Guber, 2004:172).

Esta técnica para recoger información supone la presencia del investigador en el campo para la percepción y experiencia directa ante los hechos que se suceden en el caso estudiado. Esto permite la confiabilidad y el aprendizaje de los sentidos que subyacen en las actividades del grupo.

Guber (2004) señala que el único medio para acceder a los significados de los fenómenos socioculturales que los sujetos negocian, intercambian, emiten y reciben, es la vivencia, o sea experimentar en carne propia esos sentidos y comprenderlos. El principal objetivo fue obtener una descripción y un registro detallado de lo acontecido.

Las observaciones giraron en torno al desempeño de los actores relacionados a los siguientes temas:

- Confeción de tribunales examinadores turnos generales según calendario académico
- Modificación de fechas y/o integrantes de tribunales
- Confeción de tribunales examinadores especiales
- Docentes responsables de dictado de asignaturas
- Trámites de equivalencias –directas/por expedientes.-
- Expedientes de Trabajo Final - Tesis

La entrevista se realizó a los miembros docentes en ejercicio del rol de Directores de departamentos, que además repitieran la gestión y a las secretarías administrativas designadas por la Facultad ya que “es una de las técnicas más apropiadas para

acceder al universo de significaciones de los actores” (Guber). A través de ella se pudo acceder, por ejemplo, al sistema de representaciones, nociones, ideas, creencias, valores, normas, criterios, entre otros aspectos. Las entrevistas a nivel individual fueron de tipo semiestructuradas y se focalizaron en los temas vinculados a la actividad y temas relacionados a la organización. Se centró en la comprensión de las siguientes dimensiones:

- valoración del vínculo que mantienen con el Registro de Alumnos
- valoración del conocimiento/información que poseen relacionada a Registro de Alumnos
- valoración de nuevas propuestas de comunicación generadas desde el Registro de Alumnos.

La Facultad de Ciencias Humanas está conformada por once (11) departamentos Docentes (cada uno está integrado por un Director, un Vice-Director y un Secretario asistente), se les ha afectado tres (3) agentes administrativos. A los efectos de realizar las preguntas se dividió los Departamentos en tres (3) grupos (de acuerdo a la cantidad de alumnos): departamentos con menos de 300 alumnos, Departamentos con más de 300 alumnos pero menos de 700 y Departamentos con más de 700 alumnos y cuyos Directores fueron reelectos (lo que asegura una amplia experiencia en trámites administrativos). En cuanto a la selección del personal administrativo, al momento de la recolección de datos sólo se contaba con la presencia de 2 agentes administrativos que contaban con más de 10 años de experiencia.

La muestra tomada del total de directores de departamentos corresponde al tipo intencional dado que se seleccionaron los casos mencionados siguiendo el criterio del tamaño de la unidad académica en virtud del número de alumnos que cada uno posee.

Descripción de los integrantes de Registro de Alumnos y Secretarías Administrativas de los Dptos. Docentes

Integrantes de Registro de Alumnos y sus categorías escalafonaria:

1 Director Gral de Registro de Alumnos: Categoría 2 - Agrupamiento Administrativo – Estudios: Técnico Superior en Gestión y Administración para Instituciones Universitarias – edad: 55años – antigüedad: 31 años

1 Sub Directora De Registro de Alumnos: Categoría 3 - Agrupamiento Administrativo – Estudios: Bachiller – edad: 55 años - antigüedad: 36 años

2 Responsables de Sección: Categoría 4 – Agrupamiento Administrativo - Estudios: Técnico Superior en Gestión y Administración para Instituciones Universitarias – antigüedad: 23 años – Edad: 52, Bachiller - antigüedad: 24 años – edad: 54 años

2 Responsables de División: Categoría 5 - Agrupamiento Administrativo - Estudios: Técnico Superior en Gestión y Administración para Instituciones Universitarias – antigüedad 6 años – edad: 40 años, Bachiller – antigüedad: 7 años - edad: 35 años

2 oficiales administrativos: Categoría 6 - Agrupamiento Administrativo - Estudios: Licenciada en Cs. De la Comunicación – antigüedad: 12 meses – edad: 32 años, Bachiller – antigüedad: 4 años - edad: 33 años

2 auxiliares administrativos: Categoría 7 - Agrupamiento Administrativo - Estudios: Licenciada en Microbiología – antigüedad: 6 meses – edad: 33 años, Bachiller. – antigüedad: 9 meses - edad: 50 años

Secretarías Administrativas de Departamentos Docentes y sus categorías escalafonaria:

2 Responsables de División: Categoría 5 - Agrupamiento Administrativo - Estudios:
Licenciada en Ciencia Política – antigüedad: 15 años - Edad: 48 años, Licenciada en Microbiología.- antigüedad: 12 años (en Licencia por cargo de mayor responsabilidad) - Edad: 43 años, Licenciada en Psicopedagogía. - antigüedad: 12 años - Edad: 40 años.

Marco Conceptual General

Como primera tarea, es menester tener presente algunas consideraciones generales a los fines de entender el marco en el que se sitúa el problema comunicacional de que se trata en el presente trabajo.

Es notorio que la sociedad en su evolución ha ido cambiando, configurándose un nuevo tipo de sociedad, que se ha denominado “Sociedad de la Información”, según Marín (1997). A este tipo de sociedad se llega luego de transitar por otros modelos de sociedad más tradicionales, más estáticos, basados en la agricultura, luego en las industrias. Es aquí donde surge una disciplina llamada Comunicación en las Organizaciones, que presenta como características resaltantes el creciente valor de la comunicación en la vida social, la expansión de las organizaciones como consecuencia de la complejidad de la vida social en que vivimos y la necesidad de fomentar la participación en las organizaciones.

También es necesario tener en cuenta lo que es una Organización, y en relación a ello se puede decir que se entiende por organización a las “agrupaciones de personas relacionadas con la realización de funciones básicas de la sociedad” (Marín, 1997: pág. 37). Los fines que se propone la organización están determinados con precisión y definen el tipo de relación dominante entre las personas que la componen.

En la Sociedad de la Información estas relaciones son fundamentalmente comunicativas; aunque se dan relaciones y comunicaciones informales, puede hablarse de una primacía de la formalización (Marín, 1997).

Conviene dejar aclarado que las relaciones se dan por la participación, y ésta por prestar atención a los procesos comunicativos que permitan una ida y vuelta de los contenidos de la información.

A lo largo de la historia han existido varias posturas en cuanto a los diferentes tipos de organizaciones y su visión de la comunicación. Conviene recordar que para la Escuela Clásica, la Organización es como una máquina y los integrantes de la misma son como simples dientes del engranaje, y que deben actuar de la manera más estandarizada posible, pudiendo ser sustituidos con facilidad. Para esta teoría los hombres no siempre actúan racionalmente (Kreps, 1995:76).

Tanto para Taylor como para Fayol (referentes de la Escuela Clásica) los problemas comunicativos son de poca importancia, aunque se debe asegurar que a los subordinados les lleguen las órdenes de los superiores de forma clara y sin interferencias.

La Escuela de Relaciones Humanas afirma que el núcleo de la Organización está constituido por el esqueleto racional de relaciones posicionales planificadas, y que a la par, existen unas relaciones sociales más complicadas que le dan una cierta consistencia. Y son precisamente estas relaciones afectivas las que le dan estabilidad a la organización. En esta Escuela se ve necesario el doble flujo de la información, ascendente y descendente, así como la existencia de una comunicación horizontal; en tanto que la comunicación informal, los rumores, son fuente de preocupación para las tareas directivas.

Las Teorías Sistémicas, por su parte, plantean la necesidad de afrontar problemas complejos, difíciles, impredecibles y equívocos, en donde necesitamos la ayuda de otros. Esa colaboración ayuda a interpretar cooperativamente los problemas y desarrollar estrategias significativas, con la finalidad de conseguir nuestros objetivos individuales o colectivos. Para los representantes de esta escuela la comunicación es de vital importancia, hasta el punto que la organización es poco más que un conjunto de procedimientos establecidos de comunicación.

En la elaboración del presente trabajo se tuvo en cuenta lo postulado desde las Teorías Sistémicas, ya que se considera que la comunicación entre Registro de Alumnos y otras dependencias internas (mayormente con los Dptos. Docentes) es de vital importancia, ya que por la magnitud de la organización Facultad de Ciencias Humanas se debería afrontar los problemas de manera cooperativa, coordinada y eficiente desde una relación comunicacional fluida.

Otra consideración a tener en cuenta es que al concepto de Organización se le sumó, por los años ochenta, la aparición del concepto de "Cultura Organizacional". Se considera Cultura "la característica básica de una sociedad, y viene definida como el

comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad” (Marín, 1997: pág. 67, 73) y que posee tres rasgos típicos, que son:

- ✓ 1- Se comparte socialmente, ya que es por definición social.
- ✓ 2- Se transmite, lógica secuencia de su carácter social perdurable.
- ✓ 3- Se requiere aprendizaje, pues la cultura no se tiene de manera innata, se recibe por interacción con otros que la poseen, en un proceso denominado socialización.

Marín (1997) sostiene que la Cultura está integrada por cuatro elementos fundamentales:

- ✓ a) las técnicas: son el uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know how.
- ✓ b) el código simbólico: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje.
- ✓ c) los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar.
- ✓ d) el mundo normativo: conjunto de creencias y valores, normas y sanciones.

Por lo expuesto, la función de la “cultura de la organización” es guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos, considerando que los elementos distintivos deben ser producto de la adaptación de los señalados para la cultura en general.

Se puede decir que la comunicación es el modo de recibir la cultura a la vez que el instrumento utilizado en su construcción. La cultura de la organización vendrá definida por la propia atención general a la comunicación, la complejidad del modelo de comunicación manejado (especialmente por los Directivos), la atención a la comunicación de retorno (transporte de información) y a la distinción entre la comunicación interna y externa, o a la formal e informal (Marín, 1997).

Este proceso por el que el individuo se integra en la organización, se hace miembro funcional de la misma asimilando su cultura, ha sido llamado socialización en la organización, cuyo elemento básico es la comunicación.

Aquí se hace necesario describir qué es la comunicación organizacional, para ello se tomará la definición dada por Gary Kreps, que dice que “Comunicación Organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la Organización” (Marín, 1997: pág. 103).

Ante estas características de la Organización en el aspecto comunicacional, se debe marcar la diferencia que existe entre información y comunicación. La primera es un cúmulo de datos que sólo adquiere valor cuando es comunicada, dada a conocer, en cambio se entiende a la comunicación como un término que establece relaciones interactivas, que se retroalimenta y que busca transformaciones en las personas y en el lugar donde se desarrolla.

Diagnóstico

La Facultad de Cs. Humanas es una organización de tipo administrativa que presenta ciertas características como ser un sistema abierto en constante interacción con sus propios subsistemas que son mutuamente dependientes por lo que si algo sucede en un subsistema probablemente incidirá en los otros.

Las redes de comunicación forman parte de ésta organización administrativa.

El Registro de Alumnos es un ámbito (dentro de la Facultad de Cs. Humanas) donde todo comunica: desde la atención a alumnos y docentes, el manejo de la información, la circulación de los trámites o sea todo aquello que está en relación con el Dpto. de Registro de Alumnos comunica, por ello se puede decir que la comunicación en ésta oficina es un proceso complejo que involucra numerosos factores.

Sin Comunicación no hay organización

(Bronstein-Gaillard-1995)

La Problemática Comunicacional

El problema de comunicación insuficiente entre Registro de Alumnos y el resto de sub dependencias de la Facultad (principalmente los departamentos docentes) comienza a notarse a partir del hecho de la incorporación de nuevos integrantes a la planta permanente del personal administrativo, a la desafectación de personal jerárquico y de tramo medio en el escalafón por acogerse a la jubilación u otros motivos y a la asunción de integrantes de la planta política sin experiencia en gestión. Esto ocurre tanto a nivel de conducción política de la Facultad, como a nivel de las autoridades de los Dptos. Docentes. Se produce una situación de desconocimiento de normativas básicas para un buen funcionamiento administrativo de la Facultad. Por ejemplo: el hecho de ignorar o no darle la importancia necesaria a los plazos establecidos por el Calendario Académico aprobado por el Consejo Directivo de Cs. Humanas en cuanto al inicio del período de dictado de las asignaturas ya que los alumnos sólo podrán inscribirse por medio de internet cuando las direcciones departamentales envíen (a Registro de Alumnos) las nóminas de docentes responsables de asignaturas a dictarse en cada período de dictado para su carga en el SIAL (Sistema Informático de

Alumnos). Estas demoras o incumplimientos ocurren a pesar de que desde Registro de Alumnos se notifica por escrito, telefónicamente y por medio de mensajes en la web con unos 15 días de anticipación al inicio de las clases. Esta situación trae como consecuencia el reclamo de parte de los alumnos en la ventanilla o por teléfono quedando la impresión de que no se cargaron los datos desde Registro de Alumnos.

Estos hechos son minimizados por las Direcciones Departamentales proponiendo como solución una prórroga en el período de inscripción con lo cual se llega a superponer con las inscripciones para rendir en el turno de exámenes siguiente, con la consiguiente recarga de tareas al personal de Registro de Alumnos.

Algo similar ocurre cuando se inicia el proceso de poner en marcha un turno general de exámenes, principalmente los turnos que contienen tres llamados (Febrero-Marzo, Julio-Agosto, Noviembre-Diciembre). En ésta situación, desde Registro de Alumnos se envía por escrito la solicitud de conformación de los tribunales examinadores, informando las fechas de desarrollo de los exámenes con 15 días de anticipación al inicio de las inscripciones para rendir, con la aclaración que los tribunales examinadores deben remitirse por lo menos 72 hs. Hábiles antes de comenzar el período de inscripciones para proceder a la carga en el SIAL. Cuando estos plazos no se cumplen y los alumnos no tienen la información sobre las fechas y horarios de los exámenes, el reclamo lo presentan ante la ventanilla de Registro de Alumnos generando malestar en el personal de Registro de Alumnos, principalmente en quienes son responsables de atención al público.

Comienza a no respetarse la línea jerárquica en las órdenes (comunicación descendente), el personal nuevo sin experiencia comienza a realizar tareas sin la instrucción específica adecuada en la realización de los trámites y sin conocer las reglamentaciones vigentes, el porqué de su cumplimiento y su importancia, no conoce que significa la línea jerárquica y porque razón se debe respetar (comunicación ascendente).

Si hay problemas en la Comunicación,

Hay problemas en la Organización

(Bronstein-Gaillard, 1995)

Los nuevos directivos comienzan a modificar la cultura de la organización pasando de una cultura de respeto y apego a la reglamentación, a una nueva cultura de desapego y desconocimiento a las normas, usos y costumbres administrativas. Por ejemplo trasladan muebles y máquinas de un lugar a otro sin participar al dpto. Patrimonio para realizar la carga de baja y alta patrimonial.

Decreto Poder Ejecutivo Nacional N° 366/06 – Convenio Colectivo de Trabajo del Trabajador de Universidades Nacionales

Otro ejemplo es la designación verbal del empleado de categoría inicial a cargo de un área desconociendo lo establecido en el escalafón del personal No docente (Decreto P.E.N. N° 366/06 C.C.T). En el mismo se elaboró un tipificador de funciones por cada tramo y categoría. Al tramo mayor corresponden las categorías 1,2 y 3, al tramo intermedio corresponden las categorías 4 y 5, al tramo Inicial le corresponden las categorías 6 y 7. El mencionado Decreto estipula que las categorías del tramo inicial desempeñan tareas de carácter operativo, auxiliar, elementales de apoyo a la función administrativa, también se debe mencionar la existencia de la reglamentación de funcionamiento de los Departamentos Docentes (Resolución Cjo. Directivo N° 150/14- Facultad de Cs. Humanas), que establece que los Directores de Departamentos son los responsables de la representación departamental y de adoptar las medidas para ejecutar las resoluciones de los órganos de Gobierno de la Facultad y de la Universidad. Algunos Directores comienzan a delegar en el personal administrativo del tramo inicial la conformación de los tribunales examinadores, de las modificaciones y de los cumplimientos de los plazos.

Los actos administrativos comienzan a ser notificados de manera verbal por medio del teléfono y no a través de la notificación expresa, se confeccionan actos resolutivos en base a la información aportada por el alumno sin verificar en los registros de actas de exámenes y en el historial del alumno que existen en Registro de Alumnos o se solicita al Consejo Directivo de la Facultad la creación de una .reglamentación que ya existe y emitida con mucha anterioridad por un órgano superior.

Como se puede observar fueron numerosos factores los que influyeron dentro de este complejo proceso comunicacional para que se produjese una modificación en los hábitos, costumbres transformándose de una organización donde primaba la formalidad, a una organización caracterizada por la informalidad y el rumor.

Los límites de la Organización están
determinados por los límites de la Comunicación

(Bronstein-Gaillard, 1995)

Análisis de las observaciones del proceso de comunicación

También se debe tener en cuenta otros conceptos de comunicación (Prieto Castillo, D., 1999) ya que desde la teoría explican situaciones problemáticas que se presentan en Registro de Alumnos:

- Entropía: se refiere a la irregularidad en la circulación de mensajes, lo que produce efectos disgregatorios y frustraciones continuas, genera desorden, apatías, desinterés y falta de responsabilidad.

La entropía comunicacional se manifiesta en una organización como la propensión de las personas a ofrecer resistencia a la reglamentación, existencia de inercia organizacional, tendencia a la ruptura del equilibrio necesario para el funcionamiento normal, regularizado y rutinario de la circulación de mensajes, etc. También supone la no circulación de información desde la jerarquía hacia las bases y viceversa, quedando en algún nivel de la organización o llegando parcializada, incompleta. Esto se refleja en Registro de Alumnos cuando no se recibe la información sobre las fechas de exámenes y la conformación de los tribunales examinadores respectivos dentro del plazo previsto, previo al inicio de las inscripciones a exámenes, originando las quejas del alumnado por no contar con la información necesaria, trasladando la responsabilidad al personal de Registro de Alumnos, que aparece como el responsable de la ausencia de los datos referidos.

- Sinergia: se define como la asociación para mejorar la realización de una función de la cual se comparte alguna capacidad, finalidad.
- Complementariedad: se refiere a la relación social entre las dependencias y las personas. Ante un inconveniente o problema, las partes lo enfrentan solidariamente.
- Co-responsabilidad: el mantenimiento de procesos continuos de comunicación, la fluidez de relaciones, la adecuada circulación

de la información, son responsabilidad de todos los individuos involucrados en la organización.

En cuanto a estos tres conceptos, los encontramos presentes en la relación comunicacional entre el Registro de Alumnos y los Directores de Dptos. Docentes y/o secretarías administrativas cuando algún alumno debe rendir la Tesis o Trabajo Final, y el proceso de autorización de conformar el tribunal evaluador se realiza sobre la fecha de examen. Cuando se notifica a Registro de Alumnos para la elaboración del acta correspondiente, recién se toma conocimiento de que el alumno está pasivo, por lo tanto en ese momento se necesita del trabajo en conjunto para comunicarse con el alumno para que realice la Reinscripción y Censo; previo a esto, desde Registro de Alumnos se realiza la readmisión y posteriormente la inscripción a rendir, así como la elaboración del acta de examen.

Cuando se diluye la responsabilidad se delegan funciones, cuando no se sostiene la propia responsabilidad se cae en procesos de entropía comunicacional.

El proceso comunicacional dentro de esta organización, contiene elementos que son individuales como también organizacionales. El insumo organizacional en el proceso de comunicación proviene de los canales de comunicación estructurados y de la posición que las personas ocupan en la Organización. La existencia de una estructura organizacional es una muestra de que se supone que las comunicaciones siguen un camino particular. Se puede afirmar que tanto el liderazgo, como el poder y la toma de decisiones se apoyan en el proceso de comunicación ya que de lo contrario en ausencia de comunicación perderían o carecerían de significado. En una organización como la que nos ocupa, que está orientada o dirigida a la gente, mayor importancia tienen las comunicaciones.

Factores Individuales

Por definición, el proceso de comunicación es de relaciones; por un lado está el emisor y en la otra el receptor, en un momento determinado en el tiempo. Es este aspecto relacional de las comunicaciones el que termina afectando al proceso comunicacional, haciéndolo complejo y contradictorio. Por ejemplo, si un emisor es intimidado por un receptor durante el envío de un mensaje, el mismo mensaje y su

interpretación se verán afectados. La interpretación de las comunicaciones por parte de los individuos está muy influenciada por sus posiciones organizacionales (Hall, 1996).

La intimidación es sólo uno de numerosos factores que tienen el potencial de perturbar la relación simple de emisor-receptor. Las distintas personalidades, la sexualidad, las diferencias en status y otros variados factores entran en juego y terminan distorsionando lo que se envía y lo que se recibe.

Se puede decir que el proceso de percepción se convierte en un elemento clave en el conocimiento de las comunicaciones dentro de las organizaciones. Este proceso de percepción está sujeto a numerosos factores que pueden llevar a diferencias importantes en la manera en que dos personas perciben la misma persona o el mensaje, inclusive los objetos físicos se perciben de manera diferente. En este proceso de percepción están las necesidades personales, valores e intereses de las personas que integran la organización.

La mayoría de las comunicaciones se producen en la interacción con otras personas, y la manera como un individuo percibe a otro en el proceso de interacción afecta la forma como una persona percibe la comunicación, puesto que otra persona induce más emociones que los objetos físicos. La impresión que tiene el receptor de la comunicación del comunicador es importante, crucial, en términos de la forma como se interprete la comunicación.

Los motivos y los valores del individuo entran en juego, el receptor utiliza su propia respuesta aprendida en sintonía con el individuo y la situación. Esto es que el contexto, los alrededores del acto comunicacional afectan la impresión. Puesto que el mismo proceso de percepción necesita la colocación de ideas y gente en categorías, un individuo no comprende a otras personas a menos que las coloque en alguna parte de acuerdo a sus percepciones aprendidas.

Todos estos factores se complejizan más por el fenómeno conocido de la estereotipia, entendiéndolo por esto a la disposición a prejuzgar antes de que haya tenido lugar cualquier interacción (Hall: 1996). De esta manera se supone que las características de los individuos participantes son como las del grupo del que forman parte, aunque probablemente en la mayoría de los casos, las características atribuidas al grupo como un todo también sean grandes distorsiones de la realidad. La estereotipia comprende la imposición de características negativas sobre los miembros

de un sistema de comunicaciones, aunque también ocurre en el sentido inverso (atribuir las características aprobadas socialmente), con un potencial importante para dañar el proceso de la comunicación. Ejemplo: se supone que la característica común del personal del Registro de Alumnos es que son absolutamente reglamentaristas al punto de creer que en el caso de entregar las listas de condiciones finales de cursado se exagera al no recibir los listados que sean parciales, o cuando los docentes devuelven las actas de exámenes y las mismas no están completas por ausencia de alguno de los docentes del tribunal, el personal no las recibe si previo no figura expresamente la autorización de Secretaría Académica (tal como lo estatuye el Régimen de Alumnos y de Enseñanza de Grado).

Existen también otros factores participantes en el proceso de comunicación (Hall, R., 1996), tales como el “efecto de halo” que consiste en la realización de una generalización errónea, a partir de una sola característica o cualidad de un objeto o persona, o sea un juicio previo a partir del cual generalizamos el resto de las características. El efecto halo es un término acuñado por el psicólogo Thorndike en 1920, al observar a los oficiales del ejército que atribuían características positivas a sus superiores una vez que habían descubierto una cualidad positiva; mientras que por el contrario, atribuían características negativas cuando vieron una cualidad negativa. Entonces, el efecto halo es un prejuicio cognitivo provocado por la tendencia a juzgar de forma favorable características concretas de un sujeto por la opinión general que se tiene de éste. Tendemos a valorar a las personas por un rasgo sobresaliente de ellos y lo extrapolamos al resto de características personales, que muy pocas veces tienen relación. El efecto halo tiene su contrapartida con el efecto diablo: es idéntico al efecto halo pero al revés. Sucede cuando se juzga en forma negativa aspectos concretos de una persona si la impresión general de ésta es negativa. Al efecto diablo también se le llama efecto halo invertido. Un ejemplo de estos factores se da cuando se han presentado estudiantes en la ventanilla de Registro de Alumnos buscando asesoramiento de parte del personal que atiende al público sobre cuáles serán los criterios para el otorgamiento de subsidios como “Progresar”, creyendo que por ser un agente con un conocimiento del SIAL, también es conecedor de las reglamentaciones o criterios de otras organizaciones estatales. Al no obtener la información solicitada se crea la imagen de que el personal no posee condiciones para atender al público.

Otro factor existente en el proceso comunicacional es la “proyección”, como la suposición de una persona de que los otros miembros de un sistema de comunicaciones tienen las mismas características iguales a las de la misma persona (Hall, 1996: pág. 183). Por ejemplo, ha ocurrido que algún docente busca información detallada sobre reglamentaciones, criterios o asesoramiento sobre un tema determinado, y realiza la consulta a alguno de los integrantes menos antiguos creyendo que tiene el mismo conocimiento que el personal que tiene más de 15 años de antigüedad. Y por último, también tenemos el factor llamado “la defensa perceptual”, es decir, la modificación de información inconsistente para alinearla con el marco conceptual ya desarrollado. Esto se presenta en Registro de Alumnos cuando un docente realiza la carga de condición de cursado luego de vencido los plazos de inscripción para rendir la asignatura que dictó, por lo cual todos los alumnos figuran en condición de Libres. Ante el reclamo, el docente informa que ya están cargadas las condiciones, pero no aclara a los alumnos que lo realizó de manera tardía y que la reglamentación (Régimen de Enseñanza de Grado) establece que los alumnos figurarán en las actas de acuerdo a la condición que figura en el SIAL al momento de la inscripción.

Un factor adicional más que afecta las percepciones individuales es el chisme o rumor, de estructura claramente informal, para muchos es un sistema poderoso de gran influencia dentro de la organización

Factores Organizacionales

Las Organizaciones intentan socializar a su personal, desarrollan su propia cultura, con lenguajes, ritos y estilos de comunicaciones para que se reduzcan al mínimo los inconvenientes de la comunicación (Pascale, 1985).

Dentro de la comunicación organizacional encontramos una primera clasificación, que es la existencia de la comunicación vertical y la comunicación horizontal. También se debe mencionar la existencia de otros tipos de comunicación dentro de la organización. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino que se denomina “red de comunicaciones”. Dentro de esta red el flujo (dirección del mensaje) de comunicación puede fluir de modo vertical u horizontal (Goldhaber, 1999).

Los patrones de comunicación vertical son un hecho crucial de la vida de las organizaciones por las largas discusiones sobre la estructura, poder y liderazgo organizacional. Este tipo de comunicación está regida por el organigrama de la organización, puesto que esta se compone de personas que ocupan distintas posiciones o interpretan distintos roles.

Las comunicaciones verticales en las organizaciones comprenden flujos, tanto descendentes como ascendentes.

o Descendente:

Fluye de un nivel superior del grupo a un nivel más bajo. Es utilizada por la parte gerencial para asignar tareas, dar a conocer problemas a resolver, dar instrucciones. Por ejemplo cuando desde las direcciones departamentales se solicita la asignación de docentes responsables para dictar asignaturas en un determinado período de dictado de asignaturas, o para corregir la conformación de un tribunal examinador.

Se observan cinco elementos en la comunicación descendente (Katz y Kahn, en Hall, 1996):

- El primer elemento está referido a la instrucción común y sencilla para un trabajo, donde se le indica al subordinado lo que debe hacer mediante órdenes directas, sesiones de capacitación, descripciones del puesto y otros mecanismos semejantes. El objetivo es asegurar un desempeño confiable y consistente en el trabajo.
- El segundo elemento se puede considerar como más sutil y por lo tanto suele recibir con frecuencia menos atención. Comprende la justificación de una tarea y sus relaciones con el resto de la organización (Hall, 1996). Se suele considerar que si todos los miembros conocieran la justificación total de todas las acciones, sería grande el caos, puesto que no todos los miembros serían capaces de comprender y aceptar la información a niveles cognoscitivos o emocionales. Este peligro de demasiada comunicación debe estar balanceado con lo opuesto, que

es la existencia de muy poca información, que también tiene el potencial para ocasionar el mal funcionamiento organizacional.

- El tercer elemento en la comunicación descendente es la información de los procedimientos y prácticas dentro de la organización. Es similar al primer elemento en cuanto a lo directo y de escaso carácter controversial.
- La retroalimentación a los empleados respecto de su desempeño es la cuarta parte del sistema de comunicación descendente.
- El quinto elemento de la comunicación descendente incorpora los intentos para instruir a los subalternos para que acepten y crean en las metas de la organización (o subunidad); el objetivo es conseguir que el personal se comprometa emocionalmente con su tarea y sume esto al sistema motivacional.

Sin embargo, y a pesar de que la comunicación descendente es reconocida como muy importante dentro de las organizaciones, frecuentemente adolece de varios problemas (Marín, 1997: pag. 177, 178):

- 1- Muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente, que están a menudo sobrecargados de mensajes, dando como resultado una plétora de órdenes que pueden confundir y frustrar a los subalternos.
- 2- Los superiores, a menudo, dan a sus subalternos órdenes contradictorias y mutuamente excluyentes, causándoles confusión y ansiedad.
- 3- La comunicación descendente es, con frecuencia, poco clara, muchas órdenes son comunicadas con prisa y vaguedad, dejando a los subalternos inseguros de lo que se les ha ordenado hacer.
- 4- Puede haber dificultades por los términos utilizados, muy técnicos o cargados de jerga, haciendo que la comunicación sea poco precisa.
- 5- Puede haber comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido, que va desde un individuo a otro sin la seguridad del feedback, con la consiguiente distorsión acumulativa.
- 6- La comunicación descendente puede reflejar la falta de consideración de los superiores hacia sus subalternos, con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en el interés, inteligencia o competencia de los receptores.

- Ascendente:

Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir de los subalternos hacia la parte directiva. Se utiliza para informar sobre los progresos, los problemas, sobre el clima laboral en la organización, sirve como retroalimentación. Por ejemplo cuando se trata de cargar en el SIAL (Sistema Informático de Alumnos) un nuevo plan de estudio pero el mismo presenta inconvenientes o incoherencias en el cuadro de correlatividades y es necesario la corrección, por lo tanto se eleva una nota a la Secretaría Académica y a la Dirección del Dpto. docente respectivo.

Las comunicaciones en las organizaciones también deben ascender, aun cuando nada descienda.

En la actualidad existe una creciente valoración de la comunicación ascendente, porque se considera que realiza varias funciones importantes en la vida organizativa, y que pueden resumirse en las siguientes:

- a) Proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia.
- b) Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.
- c) Aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores.
- d) Estimular la participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión en la organización.

Sin embargo, la comunicación ascendente está poco desarrollada, por lo que suele presentar los siguientes problemas (Marín, 1997):

- a) El riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección.
- b) Provocar la ira del funcionario directivo cuando el mensaje es desagradable, así a menudo, solo se comunica a los directivos los mensajes favorables, lo que provoca el aislamiento de los funcionarios ejecutivos.
- c) La poca receptividad de los directores

d) Insuficiencia de medios o canales de comunicación.

La comunicación ascendente asume muchas formas, aunque se puede reducir a lo que la gente dice:

- 1- acerca de sí misma, su desempeño y sus problemas
- 2- acerca de otras personas y sus problemas
- 3- acerca de las prácticas y políticas organizacionales
- 4- acerca de lo que se necesita hacer y cómo llevarlo a cabo

El problema más obvio en la comunicación ascendente es el hecho de la jerarquía. Es poco probable que el personal envíe información hacia los cargos jerárquicos si esto perjudicará a ellos mismos o a sus pares. De esta manera, la cantidad y la clase de información que probablemente ascienda se vea afectada por la jerarquía. Parece ser que la forma de interacción misma se ve afectada por el nivel que se ocupa en la jerarquía. A mayor nivel en la escala jerárquica las comunicaciones tienden a asumir la forma de conferencia con el personal de staff, mientras que a nivel de supervisión de primera línea las comunicaciones con frecuencia tienen la forma de contactos de comunicación espontáneos.

Existen varias disfunciones específicas de la jerarquía en relación con el proceso de la comunicación:

- ✓ En primer lugar tales diferencias inhiben las comunicaciones. Existe una tendencia común para que la gente interactúe más unos con otros que con aquellos que están en diferentes niveles. Esta situación se complica aún más por el hecho de que las personas que ocupan puestos de status más elevados, también dirigen tales comunicaciones hacia arriba en lugar de dirigirlas en reciprocidad hacia sus subordinados, reduciendo así la cantidad de satisfacción que obtienen todas las partes comprometidas.
- ✓ Como segunda consecuencia de disfunción de la jerarquía está el hecho de que se busca aprobación de los superiores en lugar de los colegas. Los criterios de no desempeño entran en el sistema de comunicación en la medida en que el respeto de los colegas, que se puede ganar sobre la base del desempeño, puede pasar a

segundo término ante los artificios que se utilizan para obtener la aprobación de los superiores, que pueden no ser cruciales para las tareas a la mano.

- ✓ Una tercera disfunción tiene que ver con la función de corrección de errores de una interacción social normal. La interacción entre colegas tiende a eliminar los errores, pero es menos probable que esto suceda en la comunicación ascendente.

Estos problemas asociados con la comunicación ascendente en las organizaciones se ven agravados por los factores ya examinados, que afectan la percepción individual. El rango es una cuestión estructural que lleva consigo una fuerte tendencia de estereotipia. Las connotaciones negativas fijadas a muchos de los estereotipos y la probabilidad de que las comunicaciones resulten distorsionadas por diferencias reales o supuestas entre los diferentes status, conlleva dificultades para las comunicaciones organizacionales.

Más allá de que las organizaciones complejas contienen paradojas y contradicciones, también existen aspectos positivos en los patrones jerárquicos para el proceso de comunicaciones. En las organizaciones con personal altamente capacitado o profesional, la existencia de una jerarquía alta o profunda estaba asociada con la efectividad. La jerarquía proporcionaba una fuente continua de detección de errores y su corrección. La presencia de expertos en una organización también incrementa el alcance de las comunicaciones horizontales (Hage, Aiken y Marrett, 1971). Estas comunicaciones pueden tener la forma de reuniones de comités programadas o no, o bien interacciones espontáneas.

La contribución más obvia de una jerarquía es la coordinación (Hage, 1980) si uno acepta el modelo común de comunicaciones que se distribuye en mayor detalle al bajar por la estructura jerárquica, entonces queda en claro el papel de la misma. Corresponde al superior decidir quién obtiene qué clase de comunicaciones y cuándo. El superior se convierte en el centro de distribución y filtrado. Dada la enorme cantidad de información que está potencialmente disponible para el total de la organización, este papel es crucial.

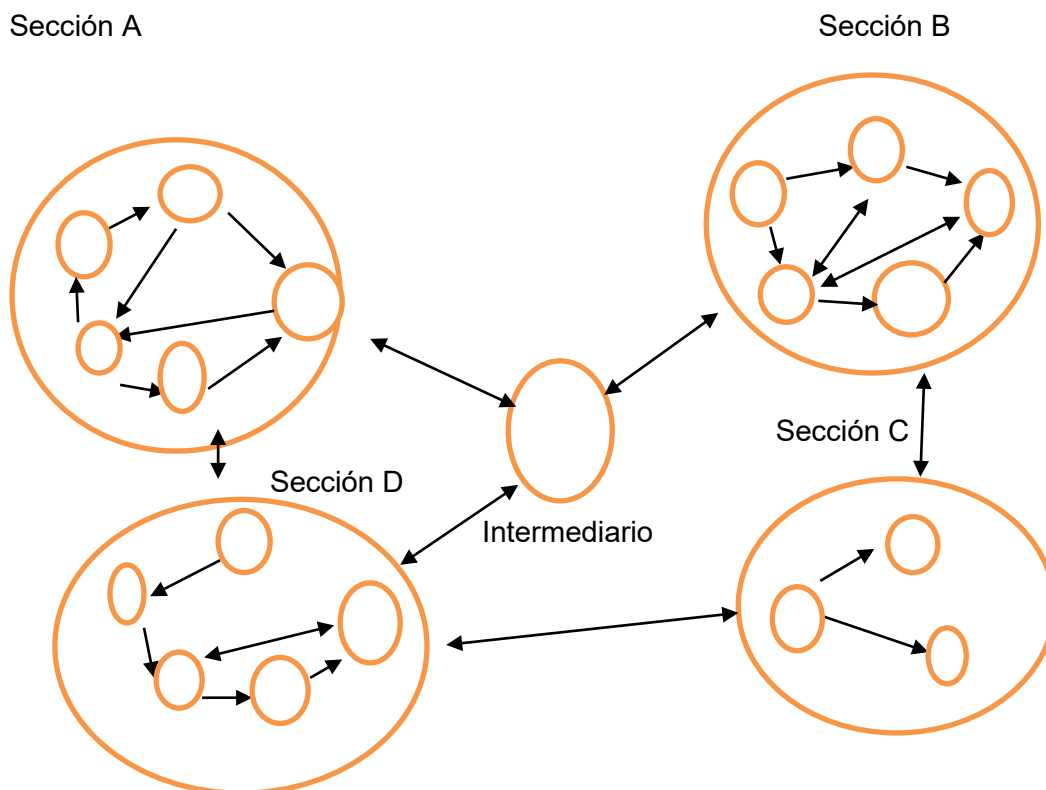
En las organizaciones, las comunicaciones también corren en otras direcciones. La comunicación horizontal o lateral es una faceta importante en la vida de las organizaciones aunque ha recibido menos atención, a pesar de que parece ser que

una mayor proporción de la comunicación en una organización es de este tipo. El hecho de que en las organizaciones exista más gente en los tramos inferiores de las estructuras y la tendencia ya observada de que la comunicación se ve afectada por las diferencias jerárquicas, hace natural que las personas se comuniquen con aquellas que están en el mismo nivel aproximado en la organización. Aquellos que están en el mismo nivel probablemente compartan características comunes, haciendo todavía más probable la comunicación horizontal.

Ambas direcciones son importantes e imprescindibles, pero no todas las partes de la organización tienen plena conciencia de esto, por lo que en ocasiones las ideas y propuestas de los empleados pasan desapercibidas porque se considera que esto no influye en el rendimiento laboral.

“Los lazos comunicacionales que se dan entre el personal no jerárquico y con el personal jerárquico se denominan redes comunicacionales” (Goldhaber, 1999). Estas redes se dan por canales formales e informales. Los canales formales son generalmente verticales siguiendo la cadena de autoridad, utilizando la escritura como medio (memorándum), cumple con las formalidades burocráticas. Por el contrario, los canales informales no son rígidos en su dirección, en general sirven para satisfacer las necesidades sociales de los miembros de la organización.

Examinando las conversaciones, acuerdos, compromisos, etc. vemos que surgen redes que en su dinámica conforman la red global de la organización, constituyéndose como subconjuntos de la misma, como se ilustra a continuación:



Fuente: Bronstein y Gaillard, 1995

Podemos distinguir distintos tipos de redes dentro de una organización (Bronstein y Gaillard, 1995):

1-Red de autoridad

La red de autoridad es la que la mayoría de las personas describen como el flujo formal de la organización.

Esta red está formada por la cadena de mando formal de la organización, la que usualmente se formaliza en el organigrama.

No por ello es la red más efectiva o eficiente para hacer circular información en la organización. En realidad, la red de autoridad frecuentemente aparece como el camino más corto entre dos puntos o posiciones en la organización.

Una cadena jerárquica constituye una red eficiente de interconexiones, en donde el empleado de menor grado puede conectarse con la persona que está en la cima de la organización. Teóricamente esta aproximación permite que los mensajes se muevan

fácil y rápidamente cadena arriba en la organización si los pasos cumplidos siguen el orden pre-establecido. Pero las personas en posiciones intermedias en esta red de autoridad suelen tener una postura personal en la transmisión de la información hacia la cima de la autoridad. Estas personas a veces no están interesadas por pasar información desde el puesto más bajo hasta el puesto más alto, ya que ellos quedan en el medio como “descolocadas” porque son solo “pasadores de información”.

Es importante empezar a conocer las redes de comunicación alternativas dentro de la organización.

Los directivos que entienden el flujo de información en sus organizaciones pueden predecir con bastante precisión la difusión o diseminación de la información.

Un mejor entendimiento de estas redes alternativas de flujo de información dentro de las organizaciones lleva a una comunicación eficaz.

2-Red de información

Esta red no repite la red de autoridad tanto como podría pensarse. En sentido amplio, la red de información incluye toda la información dentro de la organización prescindiendo de la función.

Por ello, dentro de una organización resulta importante focalizar: todo lo que se encuentra por debajo o sobre el flujo de información en una red, en qué punto podemos distinguir la red de autoridad y la red de información como redes separadas y cuál es la significación de esta clasificación. Esta situación se evidencia cuando vemos los alcances del rumor dentro de la organización.

3-Red de Expertos en una tarea

Un tercer tipo de red es la red de expertos. La información dentro de esta red es aquella necesaria para el cumplimiento de la tarea. Incluye la información de cómo deben hacerse determinados trabajos, cómo deben resolverse o manejarse ciertos problemas y dónde está ubicado el conocimiento experto dentro de la organización (Bronstein y Gaillard, 1995).

La mayor dificultad con esta red se produce cuando hay información especializada dentro de la organización, pero las personas no son conscientes de los métodos para obtenerla. Esto puede llevar a sus integrantes a conformar un nuevo circuito o a desarrollar una nueva información para manejar un problema para el cual otra parte de la organización ya posee la información necesaria.

La inhabilidad del usuario potencial para captar esta red de expertos determina un esfuerzo inútil cuando hay barreras organizativas infranqueables en cuanto a la información.

Las dificultades frecuentemente se generan en esta red de expertos, porque esta red tiene un rol muy importante en la mayoría de las organizaciones. Un ejemplo de este funcionamiento es cuando alguien debe realizar una tarea y pide orientación a quien ya la venía realizando. Esta situación es muy común en la administración pública donde, dada la gran cantidad de normativas, los funcionarios políticos necesitan contar con el apoyo de los funcionarios de carrera administrativa, independientemente de la red de autoridad, para poder cumplimentar los distintos proyectos.

4-Red de Status

Esta cuarta red de información es la red de status, y tiene que ver con aquellas personas que en una organización ocupan roles de igual jerarquía. Se la puede ver funcionar, por ejemplo cuando almuerzan juntos los "vips", las personas que ocupan una posición preferencial dentro de una organización, lo mismo que secretarias con otras secretarias, jefes con jefes, profesionales con profesionales.

Así, personas que ocupan diferentes status tienen también diferentes ubicaciones. Estas características de la red de status también pueden extenderse a grupos no organizados, desde el momento en que la mayoría de las personas están más cómodas agrupándose según una posición o status social similar.

La red de status no tiene nada que ver con el contexto de la información que se transmite, pero sí provee otra explicación sobre el flujo de la información dentro de la organización.

5-Red de Amistad

El quinto tipo de red de comunicación es la denominada red de amistad. Esta red se basa casi exclusivamente en el proceso de atracción interpersonal y de afiliación a un grupo común.

Estas redes pueden incluir personas que no trabajan para la organización, pero son miembros de la organización extendida; esto incluye esposas, hijos, amigos de los integrantes de la organización y otras personas con las cuales los empleados de la organización tienen contacto social.

Esta red no supone ningún tipo particular de información, pero es mucho más abierta en cuanto a su naturaleza que las demás redes. Esto se explica por el hecho de que la amistad permite superar las diferencias en cuanto a status y posiciones. A pesar de que dos individuos trabajen para la organización en ocupaciones diferentes, en puestos diferentes, con diferentes status y poder, su amistad permite que puedan establecer una relación abierta para transmitirse cierta información que de otra manera quedaría estancada dentro de sus posiciones en la organización.

Si bien la información dentro de esta red puede ser más ingenua, y probablemente más adecuada, esta red es justamente más sensible a las fuerzas de conformación y a la singularidad de los miembros intervinientes.

La red de amistad se alinea en forma más cercana con la tradicional noción de lo que es una red informal, como ha sido mencionado. La red de autoridad es similar a la idea de una red formal.

Todas las personas que mantienen algún tipo de contacto con organizaciones de cualquier tipo reconocen que las redes de comunicación, formales como informales, existen y son importantes.

Las redes formales, que siguen líneas estándar de una organización y una pirámide en cuanto a las tareas son fáciles de reconocer para cualquier observador. En cambio las redes informales y sus pasajes de comunicación dentro de la organización, son más difíciles de visualizar.

Ahora bien, a pesar de reconocer estos cinco tipos de redes presentes dentro de la organización, también se debe tener en cuenta la existencia de los rumores o información que circula de forma clandestina en la organización.

Los rumores

Algunos sugieren que el rumor es un mito. Dicen que el rumor no existe y que en el caso de aceptar su existencia, no es importante como para preocuparse. Otros consideran al rumor como mítico, pero tienden a verlo como un sistema poderoso de gran influencia y como un factor de gran importancia dentro de la organización.

El rumor es de una estructura decididamente informal, pero el poder relacionado con el rumor y su influencia muchas veces ha sido exagerado y sobreestimado.

Sobre este tema, Keith Davis señala que:

“Ningún administrador en su sano juicio puede tratar de abolir el rumor relativo a la dirigencia. Es tan permanente como la humanidad y debe ser reconocido, analizado y usado conscientemente para una comunicación mejor”

Es muy difícil diferenciar el rumor y toda la ficción que se desarrolla alrededor del mismo. Se usa comúnmente el término rumor para referirse a una gran red informal que transmite información de manera variada y sin ajustarse a patrones específicos.

Algunos de los mensajes transmitidos por la organización en forma de rumor incluyen datos relacionados con tareas, información sobre distintos trabajos u oficios y, especialmente, información a menudo muy importante para los individuos que forman la red.

La proliferación del rumor se da con mayor fuerza en las grandes organizaciones, donde la red de autoridad tiene muchos niveles jerárquicos. Este es el caso de la Administración Pública. La importancia que asume el rumor en la dinámica organizacional está dado porque al expandirse a través de las redes comunicacionales informales, genera un cambio en el “trasfondo de escucha” de los integrantes de la organización que no es compartido o conocido por los niveles jerárquicos superiores. Esto puede provocar importantes perturbaciones en el funcionamiento de la organización, puesto que el quiebre en los trasfondos comunes de escucha genera dificultades en el funcionamiento de la red de autoridad.

La comunicación mediará entre los individuos para que sean capaces de resolver problemas y conflictos y de esta manera lograr que se estrechen vínculos dentro del ambiente laboral y que éste sea operativo, coordinado y eficiente.

También tiene mucha importancia el hecho de que los comportamientos de quienes dirigen la organización sientan un modelo favorecedor u obstaculizador de la comunicación para el respeto de los miembros de la organización. Existen varios tipos de comunicación: no es igual la que se refiere a las operaciones normales y rutinarias que la requerida en los procesos de cambio e innovación. Para que sea efectiva, la información operativa debe ser precisa y redundante, mientras que la referida a los cambios y las innovaciones deben ser inesperada, oportuna, puesto que de lo contrario puede ser neutralizada por la asimilación a lo existente.

Para que exista una buena comunicación hay varios elementos que deben estar presentes:

- saber escuchar
- informar permanentemente al personal

- estimular la comunicación recíproca
- promover la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones
- crear un clima de confianza y buena voluntad

Desde el punto de vista de la comunicación organizacional cada organización establece sus modos o medios de comunicación, y por lo tanto, para el caso de Registro de Alumnos de Cs. Humanas, se considera que podrían utilizarse los medios, elementos o actividades que desde la Dirección de la Facultad se dirijan a promover y mantener una comunicación activa, clara y sin interferencias con el Registro de Alumnos y el resto de las unidades administrativas de la Facultad (especialmente con los Departamentos docentes), con los que Registro de alumnos se relaciona e interactúa funcionalmente.

La implementación de un sistema de "buena comunicación", acorde a pautas comunes, promovidas y articuladas desde la Facultad, involucra necesariamente, que todas las áreas responsables y las Direcciones de los Departamentos, sean los agentes directos de difusión de la información y evitaría la proliferación de rumores puesto que todos compartirían y transmitirían los mismos mensajes en su actividad diaria. La comunicación con los Dptos. Docentes sería clara y directa, fomentando el trabajo cooperativo e interactivo en las funciones administrativas-académicas.

Comunicar y mostrar la conformación del personal administrativo es un paso necesario para visualizar el rol de cada una de las personas y su intrínseca relación de funciones en el contexto del Registro de Alumnos, los Dptos. Docentes y demás áreas que integran la facultad de Ciencias Humanas. A más de promover el compromiso las personas y mejorar el clima laboral.

Para conocer y recabar información fidedigna acerca de lo que conocen los usuarios sobre los trámites en común entre el Registro de Alumnos y los Dptos. Docentes, realizamos entrevistas a las secretarías administrativas y a los Directores de los Dptos. Docentes detallados a continuación.(ver cuestionario de entrevistas en anexo)

Análisis de las Entrevistas realizadas

En primer término, se analizan las respuestas brindadas por las Secretarías administrativas de los Dptos. Docentes. Afirman que la comunicación con el Registro de Alumnos es fluida y cordial, aunque no habitual y diaria, sólo se da cuando un asunto puntual lo requiere. Se apersonan al Registro, porque reconocen que las respuestas no precisan intervenciones burocráticas. Allí, en el Registro la comunicación es abierta, con la posibilidad de intercambiar pareceres e ideas. Admiten que históricamente han encontrado respuestas y soluciones al consultar al personal del Registro de Alumnos. Según el personal administrativo que trabaja en Dptos. Docentes, consideran que tienen amplio conocimiento de trámites en las que intervienen en interacción directa con el Registro de Alumnos, a saber: solicitudes de equivalencias, tribunales examinadores en turnos de exámenes especiales, designación de docentes responsables de dictado de asignaturas para cursar, presentación de programas de examen, alumnos vocacionales, autorización de tribunales examinadores para tesis o trabajos finales de licenciaturas, corrección de calificaciones y/o condición de cursado y postergación de exámenes. Ante la consulta de si una guía de trámites con su adecuado y correspondiente circuito mejoraría la comunicación entre su área y el Reg. de Alumnos, respondieron que sí, debido a que al determinar por escrito los procesos produciría la sujeción de las distintas áreas intervinientes a ella. Con respecto a cuál es su opinión respecto de a qué área le corresponde dar respuesta a los trámites que se gestionan o que pasan por el Registro, respondieron que depende del trámite.

En segundo término, se analizan las respuestas brindadas por el departamento de Educación Inicial. Este Dpto. consideró que la comunicación con el Registro de Alumnos es excelente, puesto que además de estar conformado por un personal atento, siempre resuelven todos los problemas que se presentan. Y ello ha sido así históricamente. Este Dpto. también se considera con un amplio conocimiento de trámites en los que intervienen en interacción directa con el Registro de Alumnos, a saber: solicitudes de equivalencias, tribunales examinadores en turnos de exámenes especiales, designación de docentes responsables de dictado de asignaturas para cursar, presentación de programas de examen, alumnos vocacionales, autorización de tribunales examinadores para tesis o trabajos finales de licenciaturas, corrección de calificaciones y/o condición de cursado y postergación de exámenes. Consideran

altamente positiva la confección de una guía de trámites, porque serviría de orientación para los nuevos y sucesivos directores de departamentos. Opinan que las respuestas a los trámites que se gestionan en el Registro de Alumnos dependen del Registro de Alumnos y de la Secretaría Académica de la Facultad.

En tercer término se analizan las respuestas brindadas por el Departamento con mayor población estudiantil que tiene la facultad de Ciencias Humanas: Ciencias Jurídicas. Ellos describen la relación con el Registro de Alumnos como muy buena. Ven la comunicación como muy fluida. Históricamente los problemas de trámites se han solucionado, pero observan que el personal nuevo no está completamente capacitado. También este Dpto. se considera con un amplio conocimiento de trámites en los que intervienen en interacción directa con el Registro de Alumnos, a saber: solicitudes de equivalencias, tribunales examinadores en turnos de exámenes especiales, designación de docentes responsables de dictado de asignaturas para cursar, presentación de programas de examen, alumnos vocacionales, autorización de tribunales examinadores para tesis o trabajos finales de licenciaturas, corrección de calificaciones y/o condición de cursado y postergación de exámenes. Afirman que una guía de trámites sería de utilidad a las nuevas autoridades y al nuevo personal administrativo, que aún no posee gran experiencia. Opinan que las respuestas a los trámites que se gestionan en el Registro de Alumnos dependen del Registro de Alumnos y de la Secretaría Académica de la Facultad. Como sugerencia de parte del Director del Dpto., de mejora para el desempeño del personal del Registro, la valoración de la jerarquía del personal No Docente garantizaría permanencia, y no estar formando agentes no docentes continuamente.

Por último, de la entrevista con el Dpto. de Letras se extraen las siguientes respuestas: la comunicación con el Registro es muy buena y de entendimiento mutuo. Es fluida, dinámica y atenta en las distintas situaciones que se presentan. Este Dpto considera que la información históricamente vertida por el Registro es suficiente, y dicen: “a veces la información mediada parece insuficiente, pero cuando recurrimos personalmente resulta comprensible”. En cuanto a los distintos trámites en los que interviene el Registro, ellos consideran dispar su conocimiento. Apuntan como positiva la confección de una guía de trámites, porque la información sería más precisa. Por último, opinan que las respuestas a los trámites que se gestionan en el Registro de Alumnos dependen del Registro de Alumnos y de la Secretaría Académica de la Facultad.

Entonces, en resumen, las áreas intervinientes ven como altamente positiva la relación y la comunicación con el Registro de Alumnos, espacio en el que les resuelven todos los trámites, interrogantes y dudas. Histórica y actualmente ha sido así. Las áreas se consideran conocedoras de cuáles son los distintos trámites en los que interviene el Registro de Alumnos. Las respuestas coinciden en que todos manifiestan conocer cuáles son los trámites que se resuelven en el Registro de Alumnos y que las respuestas se dan desde Registro de Alumnos con lo cual estarían indicando que no conocen totalmente en que consiste la solución específica para cada situación, por lo tanto opinan que sería un gran acierto la confección de una guía de trámites que permitiría que el conocimiento sobre cómo se resuelve cada trámite pase de gestión en gestión alcanzando un aprendizaje más allá de la antigüedad.

Propuestas

Es objetivo del presente trabajo proponer medios o actividades que propendan a obtener una comunicación fluida, y que podrían ser los siguientes, como los más habituales:

A. GUIA DE TRÁMITES:

Nos permitirá elaborar las normas que explican cómo se deben realizar las actividades administrativas que luego explicaremos:

- Exptes. de Trabajo Final/Tesis
- Conformación de Tribunales Examinadores-modificaciones
- Listados de Docentes responsables de asignaturas
- Trámites de Equivalencias

Sus funciones son las siguientes:

- Servir de guía para explicar a los responsables los lineamientos del procedimiento.
- Trasmitir a los responsables las normas establecidas.
- Permitir mayor flexibilidad del personal y facilitar la movilidad basada en el conocimiento que brindan los manuales.
- Facilitar la capacitación del personal que se incorpora.
- Establecer las bases para eliminar improvisación y errores.

1. Expedientes de Trabajo Final/Tesis:

.....Una vez aprobado el trabajo escrito por parte del tribunal evaluador, la Dirección del Dpto. correspondiente solicitará por escrito a la Secretaría Académica de la Facultad de Cs. Humanas la autorización de la conformación del tribunal mediante acto administrativo (lo realiza la dirección de Despacho de la Facultad), y la apertura del Expediente (por medio de M.E.S.A. de la Facultad) ante la Mesa de Entradas de la

Universidad donde se le asigna un número al expte. Una vez conformado el expediente vuelve al Dpto. correspondiente para la definición de la fecha de examen, la que se llevará a cabo por escrito mediante nota al alumno, y que se añadirá al expediente. Para luego ser enviado al Registro de Alumnos a los fines de la confección del acta de examen, con 72 hs. de antelación al día del examen. Una vez finalizado el examen, el Registro de Alumnos realiza la carga de la nota al SIAL.

2. Conformación de tribunales examinadores turnos generales según calendario académico:

Las Direcciones de los Dptos. Docentes serán los responsables de elaborar la conformación de los tribunales examinadores y enviarlos por medio de las secretarías administrativas a Registro de Alumnos, para ser grabados en el SIAL. Esto se debe realizar con una antelación de 72 hs. al inicio del período de inscripciones, lo cual ocurre 7 días antes del comienzo de los exámenes.

3. Modificación de fechas y/o integrantes de tribunales:

La modificación de fechas y/o integrantes de tribunales examinadores será responsabilidad de las Direcciones Departamentales, teniendo en cuenta que deben ser enviadas al Registro de Alumnos con 24 hs. de antelación para ser impresas las actas de exámenes. Las actas de exámenes se imprimen, se folian y se clasifican el día anterior del examen.

4. Docentes responsables de dictado de asignaturas por período de dictado:

Las Direcciones de dpto. Docente serán responsables de elaborar los listados de docentes encargados de dictar asignaturas en cada período lectivo y de enviarlos a Registro de Alumnos para su incorporación en el SIAL con una antelación de 72 hs. al inicio de las inscripciones para cursar. El listado se confeccionará por período de dictado (1er. Cuatrimestre, Anual, 2do. Cuatrimestre) y debe contener la siguiente información:

- Nombre y Apellido del Docente
- Número de Documento del docente
- Código y Nombre de la asignatura

-Si tiene Práctica Socio-Comunitaria mencionarlo por medio de las siglas: PSC

5. Trámites de equivalencias (ya sea por expedientes o directas):

- Equivalencias por expedientes

Cuando un alumno solicita equivalencias en ventanilla de Registro de Alumnos, éste dpto. elevará la documentación recibida a la Dirección Administrativa para que sea enviada a la Mesa de Entradas de la Universidad al fin de abrir expte. por equivalencias. Una vez producida la apertura del expte. con la asignación de número volverá a la Facultad, al Dpto. docente que corresponda desde donde se comenzará a notificar a los docentes involucrados, a fin de que se expidan con respecto al otorgamiento o no de la equivalencia. Una vez finalizada esta etapa, se enviará el expte. al Registro de Alumnos para que se adjunte el Plan de Estudio, y luego se girará a la Dirección Administrativa con el informe de los resultados del reconocimiento parcial, total o la denegación de las equivalencias para la confección del acto resolutorio correspondiente por medio del área Despacho de la Facultad. Este acto administrativo será notificado al alumno por medio de las secretarías administrativas y al Registro de Alumnos para su incorporación al SIAL, y su archivo en el legajo del alumno.

- Equivalencias Directas sin coloquio

Cuando un alumno solicita equivalencias que figuran como directas y totales en la Resolución de creación del Plan de Estudio, sólo completa el formulario de solicitud de equivalencias, lo entrega en la ventanilla de Registro de Alumnos y luego el personal responsable de ésta tarea realiza la carga de datos al SIAL y su posterior archivo en el legajo del alumno.

- Equivalencias Directas con coloquio

Cuando un alumno solicita equivalencias que figuran como directas pero parciales (con coloquio) en la Resolución de creación del Plan de Estudio, comienza completando la solicitud de equivalencias acompañando a éste formulario con una copia del programa de la asignatura aprobada. Esto se eleva al dpto. respectivo para

que el docente involucrado determine una fecha y el tema del examen, cuyo resultado será informado al alumno, por escrito, y añadido al formulario de solicitud para ser derivado a Registro de Alumnos con la finalidad de ser grabado en el historial académico del alumno en el SIAL, donde se archivará en el legajo del alumno.

B- REUNIONES GRUPALES:

Una reunión es un foro abierto siempre a la información, al debate y a la exposición de las opiniones de los presentes y generalmente permite:

- Planificar adecuadamente
- Reunir a varias personas a la vez
- Escoger selectivamente a los asistentes
- Exponer claramente los mensajes
- Dar todas las aclaraciones adecuadas
- Adecuar el nivel de información a los asistentes
- Formular preguntas
- Verificar la comprensión de la información
- Chequear el grado de aceptación y reacción de los asistentes
- Posibilitar modificaciones
- Recibir sugerencias y opiniones
- Motivar colectivamente
- Potenciar el liderazgo de la Dirección

Se debe tratar de obtener la máxima eficacia de las reuniones de grupo

C- REUNIONES INDIVIDUALES

Los encuentros formales o informales, entre alguien de la Dirección con algún personal, o de mandos intermedios con sus subordinados propician cauces muy eficaces de comunicación interna.

Se puede decir que es en éste terreno donde se juega la auténtica y diaria comunicación bidireccional de la organización. Cuando estos cauces se cierran se provoca la incomunicación total o parcial y la vida de la organización se resiente. Este hecho es muy frecuente ya que en muchas organizaciones el carácter y la personalidad de directivos y mandos medios, sus estilos de dirección y mando, su desconocimiento de la importancia de la comunicación hace que no estén

suficientemente abiertos los canales con la parte del organigrama que cuelga de ellos. Y esto es siempre un perjuicio para la organización.

La reunión individual permite:

- Personalizar la información a transmitir
- Matizar más o menos la información
- La máxima flexibilidad en la comunicación
- Escuchar al interlocutor
- Conocer sus opiniones y sugerencias
- Poder hablar con mayor libertad sobre el impacto de la información

D -CORREO ELECTRONICO

En aquellas organizaciones con utilización masiva de ordenadores, es cada vez más frecuente el establecimiento de direcciones de correo personalizadas a diversos mandos y empleados de la organización.

En todos los casos, el acceso más o menos reciente a estas tecnologías de la información y la comunicación propicia un uso masivo.

Entre las características, se destacan:

- Buena herramienta de comunicación en ambas direcciones
- Permite dar entrada a su uso selectivamente a quién la Dirección desee
- Se pueden establecer, mediante claves de acceso y restricciones, niveles diferentes de posibilidades de información
- Tiene las ventajas de la comunicación escrita en cuanto a redacción pensada o estructuradas, relectura y archivo
- Permite una rapidez total en la distribución de la información que puede ser en tiempo real
- Se puede obtener respuesta o nueva información de forma casi inmediata
- Permite su uso sin separarse del puesto de trabajo
- Requiere formar al personal en la utilización del ordenador y el correo electrónico
- Permite combinar texto escrito con gráficos y fotografías
- Se puede contrastar la recepción de aquellos a quienes va dirigida la información
- Hay que dosificar la información a lo estrictamente necesario

Consideraciones Finales

.....Si bien metafóricamente puede ser útil decir que una organización tiene más o menos comunicación, o que dentro de cierta organización la comunicación es de tal o cual manera, no debe perderse de vista que lo que esas metáforas ocultan es que las organizaciones no son cosas dentro de las cuales se producen comunicaciones, sino que son en sí mismas fenómenos comunicacionales que además interactúan como ambientes semánticos. Luego, puede afirmarse que una organización no tiene comunicación, sino que es comunicación en sí misma.

La organización es lo que su comunicación sea porque la organización misma es un fenómeno comunicacional.

Con la implementación de medios de comunicación adecuados se podría dar respuesta a mejorar la problemática comunicacional existente, mayormente, entre el Dpto. de Registro de Alumnos y los Departamentos Docentes que se relacionan con el mismo en la Facultad de Cs. Humanas, tratando de obtener eficiencia en la organización y mejoramiento de la relación comunicación-satisfacción de todas las personas involucradas.

Considerando que todo comunica, los integrantes de ésta organización no son ajenos a éste proceso en el que se ven insertos y por ello la comunicación atraviesa desde el planteamiento de objetivos hasta la ejecución de la tarea, teniendo en cuenta necesidades de cooperación, solidaridad, intercambio entre los miembros en el ámbito social, toma de decisiones, ideologías, resolución de problemas, generación de cambios, donde la comunicación permite generar climas apropiados de trabajo y de contención a sus integrantes.

La comunicación en ésta organización tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido y es también el vehículo principal a través del cual los miembros de ésta organización pueden ayudar a dirigir cambios en la misma, influyendo en las actividades de otros individuos con los que cooperan.

Es poco posible un sistema perfecto de comunicación, pero aunque la total racionalidad no podrá alcanzarse por completo, sí se puede intentar que el sistema de comunicación interno sea lo más claro posible, utilizando algún dispositivo de corrección por medio de la realización de circulares internas distribuidas por correo electrónico, memos o notas y a través de reuniones de grupo o individuales. La clave

en el proceso de comunicación es asegurar que las personas correctas reciban la información correcta, en cantidad y calidad, y en tiempo correcto.

Es necesario que quien lidera la organización conozca todos los aspectos de la organización para estimular en el ambiente de trabajo el deseo de comunicación, y así fomentar un ambiente favorable, estudiar la disponibilidad de medios de comunicación y suprimir los obstáculos que se opongan a ello. Por lo tanto la comunicación facilitará a las personas el conocimiento de la información y de las metas que la organización se propone. La comunicación permitirá que las personas compartan, se conozcan y estrechen vínculos dentro del ambiente de trabajo.

Como en toda Organización en la Facultad de Cs. Humanas se establecen redes relacionales entre las personas que trabajan en la misma, la comunicación organizacional involucra procesos interpersonales de comunicación que están por encima de las personas mismas. Por supuesto que la comunicación organizacional es más compleja que la comunicación entre dos personas porque en una Organización la red por donde circula la información puede verse obstaculizada por intereses mezquinos o las posiciones que ocupan las personas puede determinar que de algunas cosas se pueda hablar y de otras no. No obstante, las personas siempre buscan la manera de comunicarse, y para ello utilizan canales o medios formales o informales.

El desafío de los líderes de esta Organización es encaminar esas manifestaciones de comunicación y fomentarlas para que se transformen en útiles procesos de comunicación entre el Registro de Alumnos y las demás dependencias administrativas de la Facultad, como lo son los Departamentos Docentes. La comunicación mediará entre los individuos integrantes de las áreas mencionadas para que sean capaces de resolver problemas y conflictos y de ésta manera lograr que el ambiente de trabajo sea cooperativo, coordinado y eficiente. De manera tal que los medios de comunicación interna sirvan para promover el desarrollo de las tareas, su coordinación y cumplimiento.

Bibliografía

- Alvarez Héctor F. "Administración, un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad". Cap. 15 (La Comunicación). Ediciones Eudecor. 2011.
- Antonorsi Blanco. "Comunicación Institucional".
- Bronstein V.y Gaillard J.C. "La Comunicación en las Organizaciones". Instituto Nacional de la Administración Pública. Dirección Nacional de Capacitación. 1995.
- Hall, Richard H. "Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados". Prentice Hall Hispanoamericana S. A. 1996.
- Hernández Sampieri, R. "Medios de Comunicación en las Organizaciones", en Fernández Collado, C. La Comunicación en las Organizaciones. Trillas. México. 1995.
- Kreps, Gary. "La Comunicación en las Organizaciones". Addison-Wesley Iberoamericana. Argentina. 1995.
- Marín, Antonio L. "La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones". Bosch Casa Editorial S. A. 1997.
- Apuntes de cátedra: "Comportamiento Organizacional" – Especialidad en Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Facultad de Ciencias Económicas- U.N.R.C.
- Apuntes de cátedra: "Tecnología y Gestión de RR.HH." – Especialidad en Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Facultad de Ciencias Económicas- U.N.R.C.
- Decreto P.E.N. N° 366/06 (Convenio Colectivo de Trabajo-F.A.T.U.N.)
- Resolución Consejo Superior N° 121/87
- Resolución Consejo Superior N° 120/17. Régimen de Alumnos y de enseñanza de Grado. U.N.R.C.

- Resolución Consejo Directivo de la Facultad de Cs. Humanas N° 150/14-
Reglamento de Funcionamiento de los Dptos. Docentes. U.N.R.C.

ANEXO

**Cuestionario de entrevistas a Secretarías administrativas y Directores de Dptos.
Docentes**

- 1- ¿Cómo describiría la comunicación que mantiene con el Registro de Alumnos?
- 2- ¿Considera que la misma es fluida, dinámica o todo lo contrario? Explique brevemente
- 3- ¿Considera que históricamente la información brindada por el Registro de Alumnos ha sido suficiente o insuficiente? Explique brevemente.
- 4- En una escala de 1 a 5, donde 1 es insuficiente y 5 es suficiente, ¿cómo calificaría su conocimiento respecto del circuito administrativo que se relaciona con el Registro de Alumnos, a saber?

-Solicitudes de equivalencias

-Tribunales examinadores en turnos de exámenes especiales,

-Designación de docentes responsables de dictado de asignaturas para cursar

-Presentación de programas de examen

-Alumnos vocacionales

-Autorización de tribunales examinadores para Tesis o Trabajos Finales de Licenciaturas

-Corrección de calificaciones y/o condición de cursado

-Postergación de exámenes.

- 5- ¿Considera que la existencia de una guía de trámites con la descripción del correspondiente circuito, mejoraría la fluidez en la comunicación entre Registro de Alumnos y los Dptos. Docentes.

-Si (.....) No (.....)

¿Por qué?

- 6- ¿De quién considera Ud. que dependen las respuestas de los trámites que se gestionan en el Registro de Alumnos:

- Sólo de Registro de Alumnos

- Del Registro de Alumnos y de la Secretaría Académica de la Facultad
- Del Registro de Alumnos y de otras áreas que no puede identificar con precisión
- No sabe / no contesta.

7- ¿Desea aportar alguna sugerencia?

Entrevistas

Respuestas brindadas por Secretaria Administrativa (Nº 1) de Departamentos Docentes

- 1- ¿Cómo describiría la comunicación que mantiene con el Registro de Alumnos?
Es demasiado puntual. Sólo mantenemos comunicación en casos excepcionales, cuando se presenta algún obstáculo que requiere que nos pongamos en contacto para resolverlo.
- 2- ¿Considera que la misma es fluida, dinámica o todo lo contrario? Explique brevemente.
Es dinámica y fluida, cuando surgen inconvenientes se busca darle solución rápidamente y de la manera menor burocrática posible.
- 3- ¿Considera que históricamente la información brindada por el Registro de Alumnos ha sido suficiente o insuficiente? Explique brevemente.
En relación con nuestra tarea, considero que es completa y clara, de acuerdo a la poca tarea en común que tenemos.
- 4- En una escala de 1 a 5, donde 1 es insuficiente y 5 es suficiente, ¿cómo calificaría su conocimiento respecto del circuito administrativo que se relaciona con el Registro de Alumnos, a saber?
 - Solicitudes de equivalencias: **5**
 - Tribunales examinadores en turnos de exámenes especiales: **5**
 - Designación de docentes responsables de dictado de asignaturas para cursar: **3**
 - Presentación de programas de examen: **5**
 - Alumnos vocacionales: **3**
 - Autorización de tribunales examinadores para Tesis o Trabajos Finales de Licenciaturas: **5**
 - Corrección de calificaciones y/o condición de cursado: **2**
 - Postergación de exámenes: **4**

5- ¿Considera que la existencia de una guía de trámites con la descripción del correspondiente circuito, mejoraría la fluidez en la comunicación entre Registro de Alumnos y los Dptos. Docentes.

-Si (**X**) No (.....)

¿Por qué?

Porque determinaría por escrito los procesos y haría que todos nos sujetemos a ellos.

6- ¿De quién considera Ud. que dependen las respuestas de los trámites que se gestionan en el Registro de Alumnos:

- Sólo de Registro de Alumnos
- Del Registro de Alumnos y de la Secretaría Académica de la Facultad
- Del Registro de Alumnos y de otras áreas que no puede identificar con precisión
- No sabe / no contesta.

Dependiendo del trámite, la respuesta puede provenir del Registro, de la Secretaría Académica o incluso de otras áreas (Ej, Dptos Docentes)

7- ¿Desea aportar alguna sugerencia?

No

**Respuestas brindadas por Secretaria Administrativa (N° 2) de Departamentos
Docentes**

- 1- ¿Cómo describiría la comunicación que mantiene con el Registro de Alumnos?
Mantengo una comunicación fluida y cordial.
- 2- ¿Considera que la misma es fluida, dinámica o todo lo contrario? Explique brevemente
Creo que es una comunicación fluida y dinámica porque ante dudas e inquietudes puedo comunicarme e intercambiar ideas con las personas que desarrollan sus actividades en Registro de Alumnos e igualmente creo que ellos pueden entablar un diálogo conmigo.
- 3- ¿Considera que históricamente la información brindada por el Registro de Alumnos ha sido suficiente o insuficiente? Explique brevemente.
De los años que trabajo en la Universidad creo que la información ha sido suficiente. En los casos que he necesitado mayor precisión lo he solicitado y he obtenido respuesta.
- 4- En una escala de 1 a 5, donde 1 es insuficiente y 5 es suficiente, ¿cómo calificaría su conocimiento respecto del circuito administrativo que se relaciona con el Registro de Alumnos, a saber?
 - Solicitudes de equivalencias: **5**
 - Tribunales examinadores en turnos de exámenes especiales: **5**
 - Designación de docentes responsables de dictado de asignaturas para cursar:
5
 - Presentación de programas de examen: **5**
 - Alumnos vocacionales: **1**
 - Autorización de tribunales examinadores para Tesis o Trabajos Finales de Licenciaturas: **5**
 - Corrección de calificaciones y/o condición de cursado: **5**
 - Postergación de exámenes: **1**

5- ¿Considera que la existencia de una guía de trámites con la descripción del correspondiente circuito, mejoraría la fluidez en la comunicación entre Registro de Alumnos y los Dptos. Docentes.

-Si (**X**) No (.....)

¿Por qué?

Porque cada trámite tiene su recorrido, lugar de inicio, y de esta forma mediante una guía sería una forma de aprendizaje.

6- ¿De quién considera Ud. que dependen las respuestas de los trámites que se gestionan en el Registro de Alumnos:

- Sólo de Registro de Alumnos
- Del Registro de Alumnos y de la Secretaría Académica de la Facultad
- Del Registro de Alumnos y de otras áreas que no puede identificar con precisión
- No sabe / no contesta (**X**)

Creo que la gestión de un trámite depende de todas las dependencias implicadas en dicha gestión. Ej. Registro y Secretaría Académica, Registro y Secretarías de Departamentos. O bien del área en que en un momento se encuentre el trámite, por ejemplo en Mesa de Rectorado, si allí se arma el Expediente. O bien de la persona, por ejemplo, cuando solicitamos a un docente el trámite de una equivalencia. Entiendo que los trámites que se gestionan en Registro suelen estar en relación con las demás áreas, no sólo de la Facultad sino de la Universidad. Por ello considero que es un trabajo conjunto y una responsabilidad compartida.

7- ¿Desea aportar alguna sugerencia?

No

Respuestas brindadas por Director de Departamento Docente
(Educación Inicial)

- 1- ¿Cómo describiría la comunicación que mantiene con el Registro de Alumnos?
La comunicación es excelente.
- 2- ¿Considera que la misma es fluida, dinámica o todo lo contrario? Explique brevemente
Sí, es muy fluida, son muy atentos y resuelven cada problema que se presenta.
- 3- ¿Considera que históricamente la información brindada por el Registro de Alumnos ha sido suficiente o insuficiente? Explique brevemente.
En mi experiencia ha sido más que suficiente.
- 4- En una escala de 1 a 5, donde 1 es insuficiente y 5 es suficiente, ¿cómo calificaría su conocimiento respecto del circuito administrativo que se relaciona con el Registro de Alumnos, a saber?
- Solicitudes de equivalencias: **4**
 - Tribunales examinadores en turnos de exámenes especiales: **5**
 - Designación de docentes responsables de dictado de asignaturas para cursar:
5
 - Presentación de programas de examen: **5**
 - Alumnos vocacionales: **4**
 - Autorización de tribunales examinadores para Tesis o Trabajos Finales de Licenciaturas: **5**
 - Corrección de calificaciones y/o condición de cursado: **5**
 - Postergación de exámenes: **4**
- 5- ¿Considera que la existencia de una guía de trámites con la descripción del correspondiente circuito, mejoraría la fluidez en la comunicación entre Registro de Alumnos y los Dptos. Docentes.
- Si (**X**) No (.....)

¿Por qué?

Sería de mucha orientación sobre todo pensando en el natural recambio de directores que tienen los departamentos.

6- ¿De quién considera Ud. que dependen las respuestas de los trámites que se gestionan en el Registro de Alumnos:

- Sólo de Registro de Alumnos
- Del Registro de Alumnos y de la Secretaría Académica de la Facultad (X)
- Del Registro de Alumnos y de otras áreas que no puede identificar con precisión
- No sabe / no contesta.

7- ¿Desea aportar alguna sugerencia?

No

**Respuestas brindadas por Director de Departamento Docente
(Ciencias Jurídicas)**

- 1- ¿Cómo describiría la comunicación que mantiene con el Registro de Alumnos?
Muy buena.
- 2- ¿Considera que la misma es fluida, dinámica o todo lo contrario? Explique brevemente.
Es fluida y dinámica, ya que cualquier problemática es comunicada al Dpto directamente a través de Secretaría Académica.
- 3- ¿Considera que históricamente la información brindada por el Registro de Alumnos ha sido suficiente o insuficiente? Explique brevemente.
Se podría decir que suficiente. Normalmente cuando hay problemas de información (sobre todo a alumnos) tiene que ver con la alta rotación de personal en Registro (personas nuevas).
- 4- En una escala de 1 a 5, donde 1 es insuficiente y 5 es suficiente, ¿cómo calificaría su conocimiento respecto del circuito administrativo que se relaciona con el Registro de Alumnos, a saber?
 - Solicitudes de equivalencias: **5**
 - Tribunales examinadores en turnos de exámenes especiales: **5**
 - Designación de docentes responsables de dictado de asignaturas para cursar: **5**
 - Presentación de programas de examen: **5** (Se deben mejorar los circuitos informativos facultad - docente)
 - Alumnos vocacionales: **4**
 - Autorización de tribunales examinadores para Tesis o Trabajos Finales de Licenciaturas: **3** (no tenemos en nuestras carreras)
 - Corrección de calificaciones y/o condición de cursado: **5**
 - Postergación de exámenes: **5**

5- ¿Considera que la existencia de una guía de trámites con la descripción del correspondiente circuito, mejoraría la fluidez en la comunicación entre Registro de Alumnos y los Dptos. Docentes.

-Si (**X**) No (.....)

¿Por qué?

Porque la información estaría disponible sobre todo cuando hay renovación de autoridades e ingresan nuevos o con poca experiencia.

6- ¿De quién considera Ud. que dependen las respuestas de los trámites que se gestionan en el Registro de Alumnos:

- Sólo de Registro de Alumnos
- Del Registro de Alumnos y de la Secretaría Académica de la Facultad (**X**)
- Del Registro de Alumnos y de otras áreas que no puede identificar con precisión
- No sabe / no contesta.

7- ¿Desea aportar alguna sugerencia?

La mejora en el desempeño de Registro está directamente relacionada con el aumento del número de personal y su categorización, lo que evitaría la rotación del mismo. Ello garantizaría conocimiento y no estar formando agentes permanentemente.

Respuestas brindadas por Director de Departamento Docente

(Letras)

- 1- ¿Cómo describiría la comunicación que mantiene con el Registro de Alumnos?
En general la comunicación es muy buena y de entendimiento mutuo.
- 2- ¿Considera que la misma es fluida, dinámica o todo lo contrario? Explique brevemente.
La comunicación es fluida, dinámica, atenta en las distintas situaciones presentadas.
- 3- ¿Considera que históricamente la información brindada por el Registro de Alumnos ha sido suficiente o insuficiente? Explique brevemente.
Consideramos que la información es suficiente; a veces la información mediada parece insuficiente, pero cuando recurrimos personalmente resulta comprensible.
- 4- En una escala de 1 a 5, donde 1 es insuficiente y 5 es suficiente, ¿cómo calificaría su conocimiento respecto del circuito administrativo que se relaciona con el Registro de Alumnos, a saber?
 - Solicitudes de equivalencias: **3**
 - Tribunales examinadores en turnos de exámenes especiales: **5**
 - Designación de docentes responsables de dictado de asignaturas para cursar: **5**
 - Presentación de programas de examen: **4**
 - Alumnos vocacionales: **1**
 - Autorización de tribunales examinadores para Tesis o Trabajos Finales de Licenciaturas: **4**
 - Corrección de calificaciones y/o condición de cursado: **2**
 - Postergación de exámenes: **4**

5- ¿Considera que la existencia de una guía de trámites con la descripción del correspondiente circuito, mejoraría la fluidez en la comunicación entre Registro de Alumnos y los Dptos. Docentes.

-Si (**X**) No (.....)

¿Por qué?

Porque la información sería más precisa, sugerimos un formato tipo “guía” para que no pase desapercibido entre tantos papeles.

6- ¿De quién considera Ud. que dependen las respuestas de los trámites que se gestionan en el Registro de Alumnos:

- Sólo de Registro de Alumnos
- Del Registro de Alumnos y de la Secretaría Académica de la Facultad (**X**)
- Del Registro de Alumnos y de otras áreas que no puede identificar con precisión
- No sabe / no contesta.

7- ¿Desea aportar alguna sugerencia?

No

Estadísticas de Grado

Estadísticas de alumnos

Estadísticas de Alumnos discriminados por Carrera, en un rango de años.

Datos de la Estadística

Alumnos Efectivos en una carrera - Por Año y Carrera.

Carrera	2018
LICENCIATURA EN PSICOPEDAGOGÍA	571
LICENCIATURA EN FILOSOFÍA	70
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	236
PROFESORADO EN ENSEÑANZA MEDIA Y TERCARIA EN FILOSOFÍA	1
PROFESORADO DE INGLÉS	205
PROFESORADO DE FRANCÉS	2
PROFESORADO EN CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y SOCIALES	122
PROFESORADO EN LENGUA Y LITERATURA	177
PROFESORADO EN EDUCACIÓN FÍSICA	826
PROFESORADO EN GEOGRAFÍA	79
PROFESORADO EN HISTORIA	147
LICENCIATURA EN HISTORIA	135
LICENCIATURA EN GEOGRAFÍA	72
LICENCIATURA EN LENGUA Y LITERATURA	70
LICENCIATURA EN ENFERMERÍA	542
LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA	217
COMUNICACIÓN SOCIAL	285
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN FÍSICA -CICLO-	77
PROFESORADO EN FILOSOFÍA	47
PROFESORADO EN EDUCACIÓN ESPECIAL	178
ENFERMERÍA	347
PROFESORADO EN EDUCACIÓN INICIAL	355
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN INICIAL	383
TECNICATURA EN LENGUAS (INGLÉS Y FRANCÉS)	92

ABOGACÍA	1055
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN ESPECIAL	161
LICENCIATURA EN INGLÉS	172
LICENCIATURA EN INSTRUMENTACIÓN QUIRÚRGICA -CICLO -	28
LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL	268
Total	6920

ESTADÍSTICAS

- [Estadísticas](#)
- [Alumnos de Grado](#)

ESTADÍSTICAS ©2008-2018 Unidad de Tecnología de la Información, Universidad Nacional de Río Cuarto [Contacto](#)

DECRETO P.E.N. 366/06 - C.C.T.

b) Tramo Intermedio: categorías 4 y 5

c) Tramo Inicial: categorías 6 y 7

3) Categorías: Es cada uno de los niveles jerárquicos de cada agrupamiento. A cada categoría le corresponden funciones específicas.

4) Cargo: Es la posición concreta del agente en la planta no docente de la Institución Universitaria, que importa un conjunto de funciones, atribuciones y responsabilidades, conforme a lo previsto en las respectivas estructuras orgánico funcionales y que corresponde a cada trabajador según su categoría de revista.

Agrupamientos

Art. 48º: Agrupamiento Administrativo: Este agrupamiento incluirá al personal que desempeñe funciones de dirección, coordinación, planeamiento, organización, fiscalización, supervisión, asesoramiento y ejecución de tareas administrativas, con exclusión de las propias de otros agrupamientos.

Comprenderá tres (3) tramos, de acuerdo con la naturaleza de las funciones que para cada uno de ellos se establece, con un total de siete (7) categorías:

a) Tramo Mayor: incluirá a los trabajadores que cumplan tareas de dirección, coordinación, planeamiento, organización o asesoramiento, destinadas a contribuir en la formulación de políticas y planes de conducción y en la preparación y control de programas y proyectos destinados a concretar aquéllas. Estará constituido por las categorías 1, 2 y 3.

b) Tramo Intermedio: incluirá a los trabajadores que desarrollen funciones de colaboración y apoyo al personal del tramo mayor, así como la supervisión directa de tareas propias del personal del tramo inicial. Estará constituido por las categorías 4 y 5.

c) Tramo Inicial: incluirá a los trabajadores que desarrollen tareas de carácter operativo, auxiliar o elemental, estará constituido por las categorías 6 y 7.