

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

FACULTAD REGIONAL ROSARIO

CARRERA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA

TÍTULO DE LA TESIS

“Los procesos de comunicación, el estilo de gestión y la cultura organizativa. El caso de la Universidad Privada”

Tesista: Prof. Lic. Chale, Jorgelina

Directora de Tesis: Prof. Magister Gioffredo, Raquel

Co-Directora: Prof. Magister Ferranti, Liliana

Ordenanza N° 883

AÑO 2019

Índice General

	N° de página
Agradecimientos	4
Resumen y Palabras Clave	5
Introducción	6
<u>OBJETIVOS:</u>	
Objetivos Generales	9
Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
<i>1. Las Teorías de la Comunicación</i>	
Modelos comunicativos	10
<i>2. Tipos de Comunicación</i>	
Clasificación.	
2.1 Según la direccionalidad	16
2.2 Según el canal de comunicación utilizado	18
2.3 Según el nivel de explicitación del mensaje	18
2.4 Según el número de participantes	19
2.5 Comunicación Formal e Informal. Instrumentos	19
2.6 Redes Comunicacionales	21
2.7 Intencionalidad comunicacional	22
2.8 El contenido de las comunicaciones	24
2.9 Espacio y tiempo destinados a comunicar. La reunión	24
<i>3. Las Organizaciones</i>	
3.1 Teorías de la organización	27
3.1.1 Teorías Clásicas	27
3.1.2 Teorías Modernas	30
3.2 Estructura Organizacional	34

4. La gestión de la comunicación en las Organizaciones

4.1 La gestión de la organización y sus estilos	38
4.1.1 El estilo interpersonal	39
4.1.2 El estilo administrativo	39
4.1.3 El estilo político	40
4.2 Las competencias del estilo de gestión y la conformación de los equipos de trabajo	42
4.3.1 La comunicación en los modelos de gestión burocrática	45
4.3.2 La comunicación en los modelos de gestión estratégica	47
4.4 Cultura, clima y valores institucionales	47

CAPÍTULO 2: ENCUADRE METODOLÓGICO

2.1. Fundamentación	52
2.2. El diseño en la investigación cualitativa	53
2.3. La técnica de la recolección de la información	55
2.4. Instrumentos utilizados para la recolección de la información	55
2.4.1. Análisis del texto	55
2.4.2. Entrevista	55
2.5. El estudio de caso	58
2.6. Contexto situacional y académico	59
2.7. Registro de la Información	61
2.8. El Trabajo de Campo	64

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECOGIDOS

3.1. Metacategorías	68
3.2. Análisis e interpretación de la metacategoría I: Organización y estilos de gestión	69
3.2.I.1. Equipos de trabajo	73
3.2.I.2. Tiempos. Los encuentros de trabajo	76
3.2.I.3. La toma de decisiones	77

3.2.I.4. Objetivos institucionales. Visión-Metas	78
3.3. Análisis e interpretación de la metacategoría II Cultura institucional	80
3.3.II.1. Subculturas: Valores-Costumbres-Creencias	80
3.3.II.2. Relaciones interpersonales – Vínculos-Clima	83
3.4. Análisis e interpretación de la metacategoría III. Los procesos comunicacionales	87
3.4.III.1. Comunicación: tipos. Características. Funciones de la comunicación	87
Canales comunicacionales. Modelos comunicacionales	
3.4.III.2. La comunicación en la gestión	98
3.4.III.3. Barreras comunicacionales	103

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES FINALES.

Reflexiones y aportes	105
Referencias Bibliográficas	115
Anexo I: Registro de entrevistas	121
Anexo II: Análisis de datos.	165
Análisis comparativo de las respuestas obtenidas	165

Índice de Tablas

Tabla 1. Modos y Medios de la comunicación según la direccionalidad	20
Tabla 2. Características de los estilos de gestión	42
Tabla 3. Variables de comunicación registradas a partir de las entrevistas	97
Tabla 4. Debilidades y fortalezas de la comunicación en el CRR	102
Tabla 5. Barreras de la comunicación en el CRR	104

Agradecimientos

El trayecto de los estudios de la maestría tiene hoy un momento importante al presentar el trabajo de tesis, motivo por el cual debo agradecer a quienes alentaron en todo momento mi decisión de continuar y concluirla.

A la Magister Raquel Gioffredo, quien estimuló en todo momento mi responsabilidad en el desarrollo de la presente investigación y que, con sus valiosos comentarios, aportes y sugerencias de orden conceptual y metodológico, ayudó en un principio a perfilar mi plan de tesis, a desarrollar y elaborar el material de campo. A la Magister Liliana Ferranti, quien con su acompañamiento académico condujo el trayecto de mi profesionalización desde el inicio hasta la finalización del recorrido de formación.

A las autoridades: Rector Dr. Héctor Sauret; Directora del Centro Regional Rosario Especialista Alejandra Saccone, quien facilitó en todo momento el acceso al campo y colaboró junto con la Secretaría en la organización de las entrevistas; a los coordinadores de Carrera; al coordinador de Carrera del PES Profesor Walter Merlo, a mis colegas docentes.

Resumen:

La presente investigación se centra en un aspecto propio de las instituciones educativas: el estudio de la comunicación como objeto de análisis. La finalidad es indagar el escenario comunicacional en el Centro Regional Rosario de la Universidad de Concepción del Uruguay, institución en la que me desempeño como docente en la carrera del Profesorado de Educación Superior y en las Licenciatura en Gestión.

La comunicación en los centros educativos constituye un elemento esencial para su buen funcionamiento.

Las dificultades de comunicación detectadas en esa institución educativa hicieron aflorar el interés por las comunicaciones en la trama relacional de la organización universitaria y proponerlo como objeto de esta investigación.

En este estudio de caso se han investigado los procesos de comunicación generados en el marco de un estilo de gestión y de una cultura en la Universidad de Concepción del Uruguay del Centro Regional Rosario. Finalizado el trabajo, se realizan sugerencias y aportes basados en el conocimiento producido (entendidos como conceptos en construcción) para profundizar la mirada sobre la posible transformación de esos procesos de comunicación, como una estrategia para la mejora en la gestión.

Para ello, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica sobre las teorías de la comunicación, la cultura institucional y los estilos de gestión. La metodología utilizada se encuentra enmarcada en un paradigma cualitativo interpretativo, articulada desde una perspectiva etnográfica en la estrategia investigativa del estudio de caso.

Los instrumentos empleados son la entrevista semiestructurada, la entrevista abierta en profundidad y el análisis documental.

Los resultados cualitativos han sido categorizados e interpretados. Se ha procedido a comparar y analizar el producto empírico obtenido, hacia su interior y en relación con el marco teórico desarrollado, de una manera transversal y progresiva. Además, se han recogido las fortalezas y debilidades comunicativas de la institución educativa estudiada.

Palabras Clave:

Comunicación, fortalezas y debilidades de la comunicación organizativa. Organizaciones. Estilos de gestión. Cultura.

Introducción:

La comunicación es patrimonio de la humanidad, nos pertenece a todos, se encuentra en cada uno de nosotros. Desde nuestra más elemental existencia somos seres comunicantes, atados a un lenguaje y a sus reglas, de las que participamos antes de ser conscientes de ello.

El término *comunicación* proviene del latín *communicare* que significa compartir; se entiende por comunicar el proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas. La comunicación es inherente al ser humano, es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias, porque a través de ella el hombre forma colectivos, pone algo en común; por lo tanto, juega un papel importante en el desarrollo de cualquier interacción humana.

Para comunicarnos nos valemos de las palabras, los gestos, los silencios y los actos que hayamos aprendido en el marco de nuestra cultura y que son interpretados por otra persona en función de la historia, de los conocimientos y de las experiencias de ese otro sujeto. Así, la multiplicidad de sentidos es inagotable.

Los diferentes actores que conformamos el entramado relacional de la Universidad de Concepción del Uruguay en el Centro Regional Rosario: equipos que desempeñan roles de gestión, coordinadores de carrera, académicos que componen el claustro docente y personal con otras funciones, somos seres de comunicación. Tal como desarrolla Prieto Castillo (2004):

Nada más delicado que la trama de la comunicación. Influyen en ella las variaciones del contexto, la vida cotidiana, las actitudes a la defensiva, la esgrima verbal para enfrentar a un contrincante que viene a herirnos con sus palabras, las miradas, los gestos. Todo lo que nos sucede en las diarias relaciones va a dar a esa delicada trama de lo comunicacional. Y cuentan también las situaciones en las cuales reina una comunicación diferente y quienes les dan sentido, aprendices y maestros viven la alegría del encuentro, gozan la mirada y el gesto, la construcción de la palabra y la preciosa sensación de ir creciendo juntos en el discurso y en las prácticas de aprendizaje. (p. 37)

Si bien no se puede reducir la complejidad del proceso educativo a lo comunicativo, está claro que la mayoría de las actividades docentes son actos de comunicación: explicar, exponer, leer, transmitir, escuchar, conversar, escribir notas, comunicaciones, apuntes, leer textos bibliográficos, textos producidos por alumnos, directivos, coordinadores, jefes de carrera y colegas, formular instrucciones, corregir.

Para todos los que transitamos las instituciones resulta habitual observar que, con frecuencia, se suelen producir quiebres en la palabra: algo que no se dice, que no se sabe decir, que no se escucha, que no se lee.

En ocasiones, irrumpen en el escenario de las organizaciones tensiones en la comunicación. Esta situación perjudica el desempeño de la gestión y genera rupturas, desavenencias, malestar. Se visibilizan conflictos y se evidencian individualidades que no edifican ni enlazan ni permiten articular proyectos porque deterioran los lazos sociales. Los individuos y las comunidades pierden la confianza fundamental (en sus instituciones y en sus representantes) y quedan marcados por la incertidumbre y la inseguridad.

Esta situación vivida, en este caso particular como parte del equipo docente de la Universidad, ha provocado el interés y la necesidad de investigar sobre la temática planteada. Desde nuestra mirada de actores participantes, percibimos una serie de problemas comunicativos que debemos afrontar y, para su análisis, se ha recortado el campo de estudio del Centro Regional Rosario de la Universidad de Concepción del Uruguay.

Poner la mirada en la comunicación implica ir más allá de lo visible, de lo decible. Podemos deducir que no es tarea sencilla, ya que requiere concebir la organización como un todo cuyos componentes estructurales están interrelacionados y se afectan mutuamente. La vorágine diaria genera una tensión permanente entre lo importante y lo urgente, generalmente en favor de lo segundo. Nuestras organizaciones viven una dinámica que exige revisar todas nuestras concepciones, incluso aquellas que hasta ahora parecían obvias: las formas, supuestos y contenidos de la comunicación. Necesitamos re-pensar las comunicaciones.

Pozner (1998) sostiene que en la actualidad la comunicación intra e interinstitucional exigen comprender sus mecanismos de funcionamiento. Los abordajes conocidos y tratados plantean la importancia de la comunicación como proceso de intercambio interactivo que involucra a toda la institución y, según sean sus características, pueden favorecer o dificultar la constitución de equipos de trabajo, de proyectos colectivos, de relaciones con otras instituciones, además del establecimiento de una cultura colaborativa.

Según Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992):

La cultura institucional es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modo en que ambas son percibidas por estos últimos, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella.
(p. 35)

La cultura que se produce en el interior de la institución se “concreta, se mantiene y se transmite a través de símbolos y prácticas o, de forma más precisa, a través del significado que estos símbolos y actuaciones contienen” (Armengol, 2001: 24). Al referirnos a nuestro tema de estudio, podemos decir que la cultura organizacional escolar se entiende como las normas, valores, creencias y significados compartidos por un

determinado grupo de personas que generan símbolos y significados. Siguiendo a Bolívar (Armengol, 2001: 32), la cultura organizacional escolar se puede definir como: “Conjunto de normas, creencias y valores compartidos que constituyen el marco interpretativo de referencia e identidad (símbolos y significados) del centro; son aprendidos y/o compartidos por el grupo”.

Un estilo de gestión encarna una definición de la situación de interacción entre quienes gestionan / conducen y a quienes conducen, para lograr una acción conjunta. A medida que avanza este proceso, se va consolidando el grupo de trabajo y la comunicación juega un rol cada vez más importante en el desarrollo de la vida social institucional. Toda gestión se asume con un estilo, que es una forma de realización social, un modo particular de comprender y direccionar las acciones del conjunto de actores de la estructura organizativa. Según la definición de estilo que propone Ball (1994), “un estilo es una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección. Es eminentemente una relación individual, pero al mismo tiempo es esencialmente una forma de acción conjunta” (p. 97).

La presente investigación gira en torno al estudio de los procesos de comunicación que generan el estilo de gestión y la cultura organizacional en la Universidad de Concepción del Uruguay Unidad Académica Rosario. En la delicada trama relacional que se percibe en la cotidianeidad de esta organización universitaria, se describe la complejidad del proceso comunicativo. Este trabajo ha partido del siguiente interrogante:

¿Cuáles son las notas que caracterizan los procesos comunicacionales que se dan en el marco de la cultura institucional y el estilo de gestión de la Universidad Privada y el Centro Regional de Rosario?

A fin de poder sustentar líneas de desarrollo teórico que promuevan posibles respuestas, hemos analizado, en el marco teórico, las teorías de la comunicación, sus modelos y escuelas; los tipos de comunicación, su clasificación y la gestión de la comunicación en las organizaciones, atendiendo a la cultura institucional. Estos ejes han sido abordados tendiendo a estructurar categorías conceptuales que permitan focalizar en las competencias de gestión que se ponen de manifiesto en los procesos comunicacionales, dentro de la universidad en cuestión. Han sido de suma importancia las categorías, análisis y reflexiones aportados por Pilar Pozner – en relación con la gestión en las instituciones educativas- y Luis María Berthoud y Alfredo López Morilla- con referencia a la comunicación institucional.

A partir de lo enunciado, los Objetivos de esta tesis son:

Objetivos Generales:

- Describir la cultura institucional de la Universidad de Concepción del Uruguay, Unidad Académica Rosario.
- Conocer las notas distintivas de los procesos comunicacionales actuales en la institución.
- Caracterizar los rasgos más significativos de la gestión institucional de la Universidad de Concepción del Uruguay, Unidad Académica Rosario.

Objetivos Específicos:

- Analizar los modos de comunicación que se visibilizan en la gestión del Centro Regional Rosario de la U.C.U según los modelos descriptos.
- Identificar fortalezas y debilidades de los procesos de comunicación observados.
- Elaborar un aporte reflexivo destinado a resignificar los procesos comunicativos en la institución y orientar acciones que conlleven su mejora.

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1. Las Teorías de la Comunicación: principales concepciones y modelos.

La comunicación es una condición *sine qua non* en la vida humana y en el orden social y es la primera experiencia de todo ser humano, por lo tanto, es un fenómeno de extraordinaria riqueza. Empezar a bucear en esta temática genera la oportunidad de conocer aspectos significativos de la comunicación con relación al estilo de gestión y a la cultura organizativa en la universidad.

En el nuevo escenario de la posmodernidad, la comunicación ha ganado centralidad en las organizaciones. Recorre transversalmente la universidad y amerita ser gestionada desde una perspectiva integral y con sentido estratégico atendiendo a la complejidad del acto comunicativo. Al respecto, Trelles (2001) declara que:

La comunicación organizacional ofrece la posibilidad de la interiorización de conocimientos e incorporación de habilidades que favorecen al desarrollo social, al fortalecimiento de los valores de la cultura en las organizaciones y la sociedad en general. Por tanto, en la visión moderna de las organizaciones, la comunicación es considerada como un organismo vivo, sistémico, relacionado con la cultura como proceso social, lo que lleva a numerosas interrelaciones humanas susceptibles de dificultades. La comunicación se desarrolla a través de la propia interacción de los actores sociales en una trama compleja.

Afrontar todos estos requerimientos organizativos relacionados con la comunicación necesita de una metodología y, en este sentido, el plan de comunicación pretende definir un escenario y los recursos de comunicación, que permitan a la universidad mejorar en la práctica de su misión atendiendo a su visión estratégica que le aporte coherencia y sentido (p.134).

Modelos comunicativos

Para describir el proceso de comunicación se analizarán las distintas concepciones que abarcan modelos modificados, ampliados y enriquecidos con los aportes y descubrimientos de diversas disciplinas; además estos modelos, sustentados por distintos paradigmas, constituyen una aproximación al fenómeno comunicativo en toda su complejidad.

La forma de comunicarse de los individuos dentro de una organización no sólo redundará en su conjunto, sino también en cada una de las personas que la componen. La comunicación interna, constituye un vehículo transmisor de los valores de la organización y permite relacionar varios conceptos, como el de cultura organizativa, resolución de conflictos y clima laboral. La complejidad de cada uno de estos aspectos hace

que en algunos casos pueda correrse el riesgo de dejar los asuntos de comunicación exclusivamente en manos de sus teóricos, olvidando la característica de la comunicación interna como herramienta de gestión. La posesión de estos conocimientos no avala *per se* una buena gestión de la comunicación interna. Tampoco puede circunscribirse a los departamentos de comunicación, sino que debe pensarse en la organización en su conjunto, que es quien la potencia.

Ongallo (2007), alude a la responsabilidad de los directivos para mejorar los flujos de información de sus equipos, de modo que las organizaciones se abran a la información y establezcan nuevas pautas de eficacia comunicativa.

Por otra parte, las investigaciones sobre comunicación se enmarcan cada vez más en el contexto de una sociedad compleja pasible de ser abordada interdisciplinariamente. La concepción de la comunicación social como un proceso de gran envergadura obliga a plantear esquemas simplificadores que permitan concentrar la investigación sobre aspectos determinados. En el contexto general de revisión de los supuestos ampliamente reduccionistas del conductismo mecanicista de la primera etapa (hasta 1945), aparecen los modelos de la comunicación, que son estructuras simplificadas que pretenden condensar los caracteres básicos de la comunicación social tal y como la conciben los diversos investigadores. El modelo resulta así el punto de encuentro entre la concepción teórica y la experiencia de aquello que se pretende comprender y explicar (p. 108).

Establecer una selección de los principales modelos de la comunicación es complicado por varios motivos. En primer lugar, porque los modelos existentes de la comunicación son bastante numerosos y, en segundo lugar, porque los criterios de relevancia siempre pueden ser discutibles. En esta investigación seleccionamos tres modelos que aparecen como representativos de la evolución de las teorías de la comunicación: los modelos lineales, los modelos circulares y los modelos reticulares.

Algunos conciben la comunicación como un proceso lineal, unidireccional entre dos polos característicos, emisor y receptor. En estos modelos, basados en una concepción del paradigma racional (cuya concepción es técnica), la comunicación, la capacidad de decisión y la fuente de influencia, residen en el emisor, mientras que el receptor adopta un papel pasivo, sujeto a la influencia de la acción comunicadora del emisor. En esta línea, se propone como referente teórico la Teoría de la Información formulada por el ingeniero Claude E. Shannon (EE.UU., 1948), cuyo trabajo se titula *The Mathematical Theory of communication*. El esquema básico derivado de este modelo llamado *Modelo telegráfico*, es el más tradicional: Emisor (Fuente) –Mensaje–Código–Decodificación–Mensaje–Destinatario (Receptor) –Ruido.

Para comprender mejor la génesis de este modelo debemos destacar dos factores: en primer lugar, recordemos la influencia del matemático Norbert Wiener (1894-1964), al que se considera el fundador de la cibernética y uno de los maestros de Shannon. La cibernética trata sobre cómo un estímulo se transforma

en información (input) y cómo el sistema receptor reacciona con una respuesta (output). En segundo lugar, hay que tener en cuenta el contexto, Wiener señalaba que si el siglo XVII y la primera parte del XVIII fueron la edad de los relojes y el final del siglo XVIII y el siglo XIX fueron la edad de las máquinas de vapor, el presente es la edad de la comunicación y el control. Rodrigo Alsina (1995) afirma: “A mediados del siglo XX, el desarrollo de las telecomunicaciones fue fundamental y se hizo necesaria la existencia de algún modelo científico que diera cuenta de esta nueva realidad” (p. 104); Wiener reconoce el concepto de *feed-back*, bajo la idea de que todo efecto retro actúa sobre su causa. Así, en todo proceso y sistema social, él reconoce un intercambio circular de información entre al menos dos partes, el cual ayuda a organizar ese sistema.

Dentro de esta concepción se puede incluir el modelo lingüístico de Roman Jakobson, lingüista y filósofo (Rusia, 1894-1964), que incluye la noción de *feed-back* e introduce la noción de contexto. Jakobson se plantea investigar las funciones del lenguaje y el primer paso, antes de establecerlas, es concretar un modelo de la comunicación en el que el mensaje tenga un contexto y un referente que el destinatario pueda captar.

Jakobson analiza las funciones que cada componente de este modelo posee:

- Una función emotiva (del emisor), que comprende la expresión afectiva del sujeto respecto a lo que dice (emociones, sentimientos, estados de ánimo, etc.)
- Una función conativa (centrada en el receptor), que se propone que el destinatario actúe conforme con lo solicitado por medio de órdenes, ruegos, preguntas, etc.
- Una función metalingüística (hace foco en el código), que se verifica cuando el código sirve para referirse al código mismo; el metalenguaje es el lenguaje con el cual se habla del lenguaje.
- Una función referencial, denotativa o cognitiva, que está orientada al contexto (entendido como referente, y no como situación) y del que depende el significado del mensaje.
- Una función poética (centrada en el mensaje), que se pone de manifiesto cuando la construcción lingüística producida intenta producir un efecto especial en el destinatario: goce, emoción, entusiasmo, etc.
- Una función fática (centrada en el canal) que se vincula a todos aquellos recursos que pretenden mantener la interacción; el canal es el medio utilizado para el contacto.

En su intención original, la comunicación está ligada al paradigma racional cuya concepción es técnica y de característica lineal. Desde esta concepción, no hay interacciones entre personas ni grupos; tampoco influencias, emociones, percepciones, aprendizajes u otros elementos de carácter psicosocial. No aparecen variables de tipo situacional, como tampoco aparece la cultura en ninguna de sus manifestaciones. Posteriormente, el sociólogo Warren Weaver incorpora la perspectiva social y amplía la teoría, sacándola de los límites restringidos que le había otorgado el tecnicismo y dotándola de universalidad. La unión de

dos disciplinas diferentes- la sociología y la comunicación- produjo una obra de referencia duradera en este campo.

En el modelo descrito, que proviene del campo de la sociología, subyace una concepción cultural interpretativa-simbólica que se centra en los aspectos interactivos de la comunicación, como los significados, la retroalimentación y los flujos entre los miembros de la organización. Está descrita como una construcción cultural que se va armando a través de la forma, sobre cómo sus miembros interpretan y resignifican los hechos. En esta concepción, la comunicación se convierte en un instrumento cuya finalidad es la construcción colectiva de significados, el clima y la cultura de la organización.

La propuesta de Shannon y Weaver, basada en el paradigma de la Teoría Matemática de la Comunicación, fue pionera y ha influido notablemente en los estudios de comunicación. Una de las causas del éxito del modelo de Shannon y Weaver fue que sintonizaba claramente con el esquema Estímulo-Respuesta del conductismo, aproximación dominante a principios del siglo XX. El esquema E-R fácilmente puede convertirse en el modelo canónico de la comunicación E-M-R, que ha dominado largamente la Teoría de la Comunicación Funcionalista.

Según Rodrigo Alsina, (1995), el modelo de Shannon y Weaver, aunque se centraba en un aspecto concreto de la comunicación, esto es, la eficacia en la transmisión del mensaje, partía de una concepción amplia del fenómeno comunicativo. De estas investigaciones resultó su libro, la primera obra duradera en el campo de la comunicación.

Weaver, citado por Edison Otero (1997), afirma que en la comunicación hay que distinguir tres problemas distintos y sucesivos: en primer lugar, un problema *técnico*: ¿con qué precisión se pueden transmitir las señales de la comunicación? El segundo problema es *semántico*: ¿con qué precisión los mensajes son recibidos con el significado deseado? Por último, habría un problema de *efectividad*: ¿con qué efectividad el significado recibido afecta a la conducta del destino en el sentido deseado por la fuente de la información?

Para la Teoría Matemática de la Comunicación, el problema técnico es el problema fundamental, porque si la transmisión no se produce eficazmente, de hecho, los otros problemas ni se plantean. Es evidente que, en su origen, la propuesta de Shannon es completamente ajena a la comunicación desde una perspectiva social. En palabras de Weaver:

Los problemas que han de estudiarse en un sistema de comunicación tienen que ver con la cantidad de información, la capacidad del canal de comunicación, el proceso de codificación que puede utilizarse para cambiar un mensaje en una señal y los efectos del ruido. (p. 81)

El paradigma racional en el plano de la educación promovía la utilización de un circuito de comunicación, en donde el docente-emisor generaba un mensaje (contenido de aprendizaje) con determinada intención

(cumplir los objetivos), que consistía en la información a recibir por el alumno–receptor, a través de un cierto canal de preferencia escrito para asegurar la transmisión exacta de los mensajes. Esta concepción fue enriquecida *a posteriori* con el aporte de los enfoques humanísticos y sistémicos que hicieron hincapié en la retroalimentación del mensaje y en su percepción por parte del receptor, otorgándole importancia a la transmisión, no sólo de información, sino también de significados.

Siguiendo a Ongallo (2007) podemos mencionar un segundo grupo de modelos que responde a una *concepción cultural interpretativa–simbólica* que se centra en los aspectos interactivos de la comunicación, como los significados, la retroalimentación y los flujos entre los miembros de la organización. Ésta es descrita como una construcción cultural que se va armando a través de la forma según sus miembros interpretan y resignifican los hechos. En esta noción, la comunicación se convierte en un instrumento cuya finalidad es la construcción colectiva de significados, del clima y de la cultura organizativa. Aquí se promueven flujos comunicativos en todas direcciones y a través de todo tipo de canales.

En esta corriente se abordan los factores psicosociológicos. Ha sido representada por el psicoanalista Didier Anzieu (Francia, 1923-1999) y por el psicólogo Jacques Yves Martin (Francia, 1921-2010). En ella se destacan tres elementos importantes:

- la personalidad de los participantes (historia personal, motivaciones, estado afectivo, nivel cultural e intelectual, marco de referencia, status y roles sociales);
- la situación común (cuál es su objetivo: informar, convencer, seducir, etcétera) que influye en el contenido y el estilo que adquiere la comunicación;
- La significación, que incluye los símbolos que se utilizan y los marcos referenciales de cada actor. Ésta conduce a una determinada representación social que puede o no ser compartida, así como una ideología que organiza el intercambio.

Dentro de esta misma concepción, pero en otra línea de preocupaciones, aparece el lenguaje del cuerpo como una dimensión fundamental de la interacción.

Los primeros en introducir el concepto de Enfoque Sistémico en Comunicación fueron los integrantes de la Escuela de Palo Alto, California, cuyo exponente principal fue Paul Watzlavick, filósofo (Austria 1921-2007), quien definió lo que se ha denominado *los axiomas de la comunicación humana*.

Estos se refieren a que:

- toda acción es comunicación, por lo tanto, es imposible no comunicar;
- toda comunicación tiene un nivel de contenido (aspecto referencial) y un nivel relacional (aspecto conativo), es decir que es necesaria la información, pero también la información sobre esa información que la aclare (lo que se ha denominado metacomunicación);

- en toda comunicación hay una determinada puntuación de los hechos, es decir, una secuencia ininterrumpida de eventos (verbales y no verbales);
- existen dos formas de lenguaje, uno digital (fundado sobre los signos arbitrarios) y uno analógico (la expresión corporal);
- todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según se basen en la igualdad o la diferencia de los participantes.

Según Ongallo (2007), estas nociones constituyen la base de un modelo más elaborado que considera al fenómeno comunicativo como una interacción total que organiza los significados y la cultura, la relación y el contexto; un sistema de comunicación global, cuya finalidad es la construcción social de significados, compartidos por todos y basados en creencias y costumbres que regulan los comportamientos y normas de los miembros de las organizaciones.

Watzlawick, Helmick y Jackson (1991), desde el enfoque sistémico, conciben la comunicación como un “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos. Esta definición nos acerca al concepto de sistema, cuyo funcionamiento se sustenta a partir de la existencia de dos elementos: por un lado, la energía que lo mueve, los intercambios, las fuerzas, los móviles, las tensiones que le permiten existir como tal; y, por el otro, la circulación de informaciones y significados que permiten el desarrollo, la regulación y el equilibrio del sistema” (p. 82).

En la obra de Watzlawick, Helmick y Jackson (1991) “Teoría de la comunicación humana”, se delimita con claridad lo que se entiende por interacción comunicativa, fundamento básico para las relaciones humanas. Además, se establece un diálogo entre la ciencia de la comunicación y otras disciplinas, como la psicología y, dentro de ella, la psicoterapia y terapia sistémicas.

En este sentido, la comunicación es presentada como un sistema abierto de interacciones, inscriptas siempre en un contexto determinado. Como tal, obedece a ciertos principios: el principio de totalidad, el principio de causalidad circular y el principio de regulación.

Los tres principios apuntados en el párrafo anterior constituyen una de los principales aportes de la Escuela de Palo Alto a la comprensión de la comunicación. En la obra clásica de Watzlawick, Helmick y Jackson (1991) se hace hincapié en estos principios básicos del sistema; la totalidad se explica afirmando que “cada una de las partes de un sistema está relacionada de tal modo con las otras que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total.” Se trata del llamado “modelo orquestal de la comunicación”.

Este modelo adquiere relevancia en el escenario complejo de las organizaciones universitarias con sus características particulares, atendiendo a sus dimensiones de gobierno, de administración, planificación, presupuesto, gestión académica y evaluación, entre otros. En ellas, la gestión a través de la cual se diseña,

establecen y sostienen pautas y reglas de juego para el funcionamiento, requiere de un instrumento precioso: la palabra enhebrada en múltiples conversaciones que define la calidad dialógica en la universidad y que coloca a la comunicación en la base de los procesos de gestión.

Por último, la concepción socio-crítica se interesa de las teorías críticas de la comunicación, promovidas desde la Escuela de Frankfurt (Alemania 1923) representada por intelectuales como Theodor Adorno (1903 - 1969), Max Horkheimer, filósofo (1895-1973) y Herbert Marcuse (1898 - 1980) entre otros. Aquí los aspectos sociopolíticos en la institución entran en juego junto con las ideologías, los grupos de presión y las luchas de poder, proponiendo el Modelo Reticular.

Para esta corriente, la comunicación es la co-construcción de una realidad con la ayuda de un sistema de signos, aceptando un cierto número de principios que definen esta postura. Ellos son:

- pertenencia, que permite que los participantes se reconozcan como interlocutores potenciales;
- contractualización, por la que se definen las reglas que permiten la comunicación real y efectiva;
- reciprocidad, que permite ver al otro como interlocutor;
- influencia, que implica el juego de domino y poder.

Estos autores llaman la atención sobre la comunicación oculta y sobre la explícita formal que permite la unión de los grupos, las negociaciones, los pactos y consensos.

2. Elementos de la Comunicación:

A los fines de esta tesis, resulta relevante además de revisar las diversas concepciones teóricas, comprender el modo en que se produce la comunicación en el interior de la organización.

La organización jerárquica de las organizaciones determina los principales canales de comunicación, así como la dirección de la información. La clasificación más frecuente se presenta a continuación, tomada a partir de los conceptos desarrollados por Berthoud y Morilla (2013, p. 49)

Clasificación

2.1. Según la direccionalidad

- Vertical Descendente: la dirección que la caracteriza es desde los niveles más altos de la jerarquía hacia los niveles inferiores. Hace referencia a:
 - ✓ justificación del trabajo: permitiendo una mejor comprensión de la tarea y su relación con otras dentro de la institución
 - ✓ instrucciones sobre las tareas, es decir cómo llevar a cabo las tareas específicas
 - ✓ información sobre los procedimientos y normas de la institución

- ✓ retroalimentación o *feed-back* a los subordinados, respecto de su rendimiento y ejecución
- ✓ información para la implicación de las personas con los objetivos de la organización.

Con lo expuesto podemos señalar que este tipo de comunicación intenta lograr tres objetivos:

- a) mejorar la coordinación para lograr los objetivos institucionales;
- b) mantener informadas a las personas para que contribuyan a los fines de la institución;
- c) motivar a través de una mayor comprensión y conocimiento acerca de sus trabajos y de la institución.

- Vertical Ascendente: es aquella que se da desde los niveles inferiores a los superiores. Tiene una serie de funciones principales:

- a) permite a los superiores determinar si los subordinados han recibido y comprendido los mensajes, lo que permite evaluar y corregir los sistemas de comunicación. Una buena comunicación ascendente proporciona a la dirección nuevas iniciativas acerca de procedimientos, objetivos de la institución y adaptabilidad frente a los cambios. Es un canal formal para la participación de los sujetos subordinados;
- b) reduce las presiones y tensiones emocionales al poder comunicar al superior los problemas o conflictos surgidos durante el trabajo o en el ámbito personal;
- c) contribuye al conocimiento de las necesidades y expectativas de las personas facilitando así su satisfacción.

Desde lo expuesto anteriormente se puede destacar que la comunicación que fluye en este sentido contribuye a brindar información sobre

- ✓ lo que la persona dice sobre sí misma, su desempeño y sus problemas;
- ✓ lo que se dice acerca de otras personas y sus problemas;
- ✓ las prácticas y políticas de la institución.

- Horizontal: consiste en un intercambio lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico; es la que tiene lugar entre los integrantes de un mismo nivel y grupo. Facilita la coordinación y suele ser informal. Puede ser de tres tipos:

- a) Entre compañeros de un mismo grupo de trabajo. La comunicación dentro del grupo hace posible la coordinación y la solución de problemas a la vez que sirve como soporte emocional. El grado de satisfacción en relación con la comunicación en general, es mayor en pequeños grupos de trabajo.

- b) Entre miembros de distintas unidades. La comunicación entre unidades de trabajo o departamentos es esencial para la coordinación de actividades, solución de problemas y reducción de conflictos entre ellos. Este tipo de comunicación se encuentra fuertemente restringido en organizaciones burocratizadas, en las que la función de coordinación y resolución de conflictos depende de niveles superiores.
- c) Entre los cargos jerárquicos que se desempeñan en la estructura organizativa. En este caso, como en el de las relaciones interdepartamentales, el riesgo de que surja el conflicto es alto, sin embargo, el tipo de mensajes que envían es más profesionalizado y tiene mayor accesibilidad y participación en los canales de comunicación.

2.2 Según el canal de comunicación utilizado.

Para la transmisión de los mensajes resulta importante la elección del canal que se utilizará; el mensaje se transmite por medio de un canal, que se constituye en el vehículo entre el emisor y el receptor. En este sentido, el canal elegido determinará que la comunicación sea oral, escrita, corporal, a través de audio, video, multimedia y medios electrónicos.

La comunicación no verbal agrupa todos aquellos elementos de un mensaje que no son palabras. Dentro de la comunicación organizacional hay tres aspectos predominantes que influyen en el significado de los mensajes: la expresión facial, los fenómenos paralingüísticos relacionados con la voz y los factores ambientales como el territorio, elementos físicos del lugar de trabajo. El canal empleado condiciona la eficacia y la exactitud de la comunicación descendente. Los estudios realizados demuestran la mayor eficacia de unos sobre otros, y resultan ordenados jerárquicamente de la siguiente forma:

- Comunicación oral y comunicación escrita.
- Comunicación oral exclusivamente.
- Comunicación escrita exclusivamente.
- Comunicación mediante el rumor.

2.3. Según el nivel de explicitación del mensaje

En torno a esta clasificación, existen distintos tipos de comunicación:

- Oculto: es la que no se muestra ni en las actitudes y es difícil de percibir, pero que define las verdaderas intenciones de la comunicación; está cargada de ideología, poder y manipulación. Es fundamental para comprender la congruencia y coherencia del mensaje.

- Implícita: cuando las personas utilizan inconscientemente, pero transmiten los mensajes significativos, ya que se sitúa en el terreno afectivo y genera actitudes en el receptor. Es clave para evitar conflictos.
- Explícita: es la que se exterioriza a través del texto y la forma de transmitir el mensaje. Tiene dos niveles:
 - a- Formal: que es burocrática, lo oficial, está escrita o formulada verbalmente y todos la toman como normativa.
 - b- Informal: es la que utilizan todos los miembros de la organización para relacionarse entre sí, más allá de los canales formales. Es cálida y los miembros sienten una estabilidad y seguridad que responde a su carácter afectivo.

2.4. Según el número de participantes

Se puede diferenciar la comunicación directa y la unidireccional, cuando se utilizan diferentes intermediarios, lo que suele ser fuente de distorsiones, rumores, etcétera.

Los autores Brandolini, Gonzalez y Hopins (2009) aseguran:

que no alcanza con plantear objetivos y transmitir mensajes. Debe aplicarse una sinergia, que está basada en la capacidad de consolidar una cultura del diálogo que favorezca el consenso y la confianza dentro de la organización. Además, ayudará al personal a internalizar la importancia de una efectiva comunicación. Los canales deben trabajar interconectados entre ellos permitiendo reforzar los mensajes. (p.107)

2.5 Comunicación formal e informal: instrumentos

Berthoud y Morilla (2013, p.53), retomando a B. Scalan, señalan que en la institución se emplean diferentes modos de comunicarse: oral, escrito, formal o informal, no verbal, de soporte electrónico o audiovisual. A su vez, para cada modo es posible emplear una gran variedad de medios. Algunos son apropiados únicamente para la comunicación descendente (pizarra, vídeo, etcétera), otros como el buzón de sugerencias solo para la comunicación ascendente; la mayoría de ellos permite la comunicación en los dos sentidos.

El medio empleado en la comunicación dependerá de la naturaleza del mensaje que se quiera transmitir, del grado de precisión que se quiera asegurar a ese mensaje y del sentido (ascendente/descendente) de la comunicación. La mayoría de los mensajes puede ser transmitida por diferentes medios, por ejemplo: las normas de la institución pueden ser comunicadas verbalmente y, simultáneamente, a través de una guía escrita que circule donde aparezcan enunciadas.

Como regla general, los mensajes serán transmitidos con mayores garantías de éxito cuando se utilicen conjuntamente distintos métodos apropiados para tal fin. Los mismos autores presentan un cuadro orientador donde vinculan el modo y el medio apropiado de la comunicación según su dirección, en un marco formal comunicativo, destinado a una organización-empresa que podría ser aplicativo a cualquier organización, incluso la organización educativa. Berthoud y Morilla (2013, p. 54):

Tabla 1

Modos y Medios de la Comunicación Según la direccionalidad

Modos de comunicación formal	Medios de comunicación	Dirección de la comunicación		
		Descendente	Ascendente	Lateral
ESCRITA	Impresos oficiales (actas)	X	X	X
	Informes (resoluciones)	X		
	Noticia por carta (circulares)	X	X	
	Organigrama	X		
	Tablón de anuncios (cartelera)	X		
	Manual de puestos (tareas)	X		X
	Buzón de sugerencias		X	
	Encuestas de actitudes		X	
ORAL	Reuniones representantes	X		X
	Reuniones departamentales	X	X	
	Interdepartamentales			X
	Grupos de proyecto	X	X	X
AUDIOVISUAL	Diapositivas	X		
	Películas	X		
	Televisión/Vídeo	X		
	Emisora de empresa/radio	X		
	Transparencias	X		
ELECTRÓNICA	Correo electrónico	X	X	X
NO-VERBAL	Presente en cualquier vía de comunicación hablada			

Nota. Recuperado de Berthoud, A.L.M. y López Morilla A. 2013. La gestión de la Comunicación: un atisbo del crecimiento Organizacional. Pág. 55. Mar del Plata: Universidad FASTA Ediciones.

Los canales de comunicación informal no están planificados, surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representan una parte importante de toda la comunicación que se circula en las grandes organizaciones.

Esta información que se genera y se emite es de forma no oficial. En relación con este punto, Rogers (1980) afirma lo siguiente: “se produce de forma espontánea, no está controlada por los altos ejecutivos, que pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella y está motivada por el propio interés del individuo...” (p.78). La principal forma de comunicación informal es el rumor; éste aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla. Los rumores transportan contenidos que son de interés para los integrantes de la institución, se dice lo que se está haciendo y los cambios que se producen y que se van a producir. Berthoud y López Morilla (2013) citan a Lucas Martin que define a este tipo de comunicación como: “información vaga y confusa, que

procede de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a una organización...” (p.56).

En particular, Del Pozo (2004, ps.263-264) define el rumor como la circulación de información a través de canales no oficiales en la organización; configura un producto natural, conforme a toda interacción humana (...) estima adecuado atender en términos de controlar un rumor cuando puede poner en peligro o afectar de manera negativa, la imagen interna y externa de una organización o su identidad. El rumor se desarrolla en función de su importancia y la ambigüedad otorgada por el receptor, por lo que debe ser ubicado, seguir su desarrollo y significado.

La comunicación interna, en palabras de La Porte (2005, p.155), integra la dirección estratégica de una organización, pero cuando esta comunicación no alcanza a delinarse como herramienta estratégica se instaura como un obstáculo o conjunto de canales vacíos de contenido porque su empleo carecerá de visión coordinada y se realizará a partir de requerimientos personales o problemas específicos.

2.6 Redes comunicacionales

El análisis de las redes de comunicación en las organizaciones, en palabras de Telila Meyers y Meyers (1983), se centra en los flujos de información que ocurren entre sujetos que son a la vez emisores y receptores y trata de determinar subgrupos dentro del conjunto general de la institución, así como las funciones que las personas desempeñan dentro de las redes. Desde el punto de vista de la organización, esto es necesario para conocer cómo estructurar los canales de comunicación en los grupos de trabajo ya que facilita la toma de decisión respecto a cómo organizar estos grupos de modo que consigan sus objetivos con la máxima eficiencia, cómo incrementar o disminuir la posición del líder, cómo incrementar la satisfacción de los miembros de un equipo, entre otras posibilidades.

Para aseverar lo dicho, Berthoud y López Morilla (2013) retoman a Pilar Pozner, cuando señala que “a través de la red de comunicaciones, los participantes de la gestión están en condiciones de construir colectivamente un nuevo sistema, orientado por una visión positiva y optimista del futuro, una valoración fuerte de la innovación en la educación, un acento en el mejoramiento continuo de la calidad, una atenta preocupación por mejorar la distribución equitativa del conocimiento, la gestación y sostén del trabajo en equipo” (p.57)

Las redes de comunicación pueden ser básicamente de dos tipos: centralizadas y descentralizadas. En las redes centralizadas toda la información es canalizada hacia una persona; ésta resuelve los problemas y distribuye las soluciones o información hacia los demás miembros de un grupo. En las redes descentralizadas, toda la información disponible se transmite a todos los miembros del grupo; estos

resuelven los problemas y procesan la información de forma independiente. Telila Meyers y Meyers (1983, p.57).

Los grupos descentralizados establecen una organización de trabajo de *todos con todos*, en la cual todos los miembros reciben la información disponible. Los que ocupan las posiciones centrales están más satisfechos que los que ocupan lugares periféricos. Los grupos de trabajo tienen una moral más alta y las personas se sienten más satisfechas.

Cuando la complejidad de la tarea es relativamente simple, la red centralizada es la más eficiente. Si la tarea es compleja, las redes descentralizadas son más eficientes en tiempo y precisión. Además, son menos vulnerables ante la saturación de información. Es más fácil que emerja un líder en las redes descentralizadas, debido a la disponibilidad de información y la posibilidad de coordinar las actividades del grupo.

2.7 Intencionalidad comunicacional

A partir de los objetivos que nos hemos planteado, resulta interesante abordar la trama interna de la intencionalidad comunicacional, por cuanto esto nos puede acercar a la comprensión de los procesos comunicacionales característicos de esta universidad que hemos decidido tomar como objeto de nuestra investigación: introducirnos tanto en saber qué se comunica, para qué se lo hace, como así también tener en cuenta el espacio y el tiempo destinados a la comunicación.

En la realidad actual, en un mundo globalizado, la cuestión de la comunicación ha crecido a pasos agigantados, al punto que hay estudios de ciencias de la comunicación en donde se propician técnicas para la comunicación. Esas técnicas sirven para condicionar al otro (receptor) para que opine o piense lo que pretende el emisor, al mismo tiempo que abre camino a una intencionalidad comunicacional.

Pilar Pozner (2000) señala, a partir de estudios sobre el lenguaje, que “incluso en las formas más directas y explícitas de comunicación podrían identificarse hasta cinco tipos de intencionalidades (...) informar, dirigir, expresar estados de ánimo, asumir un compromiso, fundar o constituir” (p.13). Tales intencionalidades pueden quedar manifiestas en la gran diversidad de actos comunicativos que se producen en la gestión educativa: por ejemplo, en enunciados, órdenes, permisos, compromisos personales, fundaciones, disculpas, agradecimientos, convocatorias; todos ellos refuerzan situaciones existentes, generan cambios, delegaciones, metas, difunden novedades, establecen plazos, monitorean procesos, establecen vínculos.

La autora asegura que:

...cualquiera de las situaciones precedentes encierra un compromiso comunicacional basado en una intención explícita o implícita, lo cual tiene como consecuencia una reorganización de las relaciones sociales con un fin determinado. Por ejemplo: el trabajo en equipo y toda forma de comunicación cara a cara requiere admitir actos expresivos: conocer y entender a las personas en su dimensión humana. En una perspectiva pos burocrática, la asunción de un nuevo rol no es meramente una toma de posesión de un cargo, sino algo mucho más profundo: es un acto de compromiso con un proyecto, con una estrategia, con una visión. (Pozner, 2000, p.13).

Destacamos que lo que preside muchos de los problemas de comunicación, en una organización universitaria, es tener en cuenta que *informar* es distinto que *comunicar*. Cuando simplemente se informa algo al receptor, lo que se está transmitiendo es solamente el contenido. Resulta totalmente diferente la idea de lo que es comunicar. Cuando alguien comunica, busca generar medios para que la comunicación sea captada como se desea. Buceando aún más en la intencionalidad e intentando dar una respuesta al interrogante planteado de para qué se comunica, debemos citar a Peiró (Berthoud 1983, p.388) cuando afirma: “la comunicación no afecta directamente a la conducta de los individuos. Lo que suele ocurrir es que tiende a afectar la manera de organizar el sujeto su imagen del entorno y a través de esa organización afecta su comportamiento”. En una revisión, realizada por este autor sobre los efectos de la comunicación, se extraen una serie de reglas generales acerca de la influencia de los mensajes sobre los destinatarios:

1. La interpretación de los mensajes por parte del receptor suele seguir la vía de menor resistencia.
2. Los sujetos están más abiertos a aquellos mensajes que son consonantes con sus creencias y actitudes.
3. Los mensajes incongruentes con las creencias y actitudes existentes engendran más resistencia que los congruentes.
4. En la medida en que los individuos valoran la consecución de determinadas necesidades, los mensajes que facilitan esa consecución son aceptados más fácilmente frente a los que no lo hacen.
5. Cuando cambia el medio ambiente, la gente es más susceptible a aquellos mensajes que les ayudan a reestructurar ese nuevo ambiente.

Se desprende de lo anterior que el factor comunicación es uno de los más importantes en toda interacción humana. Sirve a cuatro funciones principales: el control, la motivación, la expresión emocional y la formación. Actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras.

En las organizaciones existen jerarquías de autoridad, que utilizan comunicaciones formales para tomar contacto con los docentes. Estas comunicaciones favorecen la motivación hacia el trabajo al aclarar a los

profesores lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar. Para que los grupos se desempeñen eficazmente, se necesita: 1) mantener alguna forma de control sobre los miembros, 2) estimular su rendimiento, 3) proporcionar un medio de expresión emocional y 4) tomar las decisiones. En casi todas las interacciones de comunicación dentro de un grupo u organización se desarrolla una o más de estas cuatro funciones.

2.8 El contenido de la comunicación

Hemos explicado que el objeto de la presente investigación apunta al análisis en torno a las características de los procesos comunicacionales, en el marco de un cierto estilo de gestión y con una cierta cultura institucional que lo atraviesa. En tal sentido, se considera apropiado el aporte de Pozner (2000) quien señala que, para caracterizar los procesos comunicacionales, resulta importante tener en cuenta *qué* se comunica, esto es, el contenido de la comunicación; y, al respecto, presenta este completo detalle:

Datos: mediciones, afirmaciones, enunciados, informaciones objetivas.

Normativas: órdenes, permisos, derechos, obligaciones, contrato, metas de logro.

Compromisos personales: promesas, intenciones firmes, metas personales.

Constituciones: fundaciones, nueva situación, creaciones, tomas de posesión, nombramientos, despidos, delegaciones, sanciones.

Expresiones: disculpas, agradecimientos, estados de ánimo personales.

La comunicación recibe su relevancia en que ella misma diseña a la propia organización; al respecto dice esta misma autora que “hasta en las rutinas de comunicación más mecánicas se transmite una imagen de la organización: de lo que es relevante y de lo que es secundario” (Pozner, 2000, p.28). A través de la comunicación se diseñan proyectos, se generan compromisos personales e institucionales, se abren nuevas formas alternativas de enseñar y de aprender. Los plazos y los roles adquieren funcionalidad en el marco de un proyecto más general.

2.9 Espacio y tiempo destinados a comunicar. La reunión

El espacio adecuado como parte del buen clima institucional y el tiempo oportuno para comunicar algo deben ser gestionados cuidadosamente por el equipo de conducción. Tanto el espacio como el tiempo son medios para comunicar que estimulan *a priori* y predisponen positiva o negativamente al personal convocado a tal fin. En el marco de la gestión educativa, las reuniones de trabajo están entre los espacios de comunicación más importantes a recuperar y transformar. Potencialmente están en condiciones de

entretener una red de intercambios personales e institucionales que constituya un insumo fundamental para el mejoramiento permanente.

Para Pozner (2000), la reunión de trabajo ocupa un lugar privilegiado a considerar, ya que es un espacio de comunicación apto para desarrollar la transformación de viejas culturas, utilizando nuevas prácticas y roles orientados a potenciar el trabajo en red, la colaboración, la argumentación y el compromiso para la acción coordinada. Una reunión puede ser la expresión de diferentes prácticas comunicativas: consultas, encuentros, congresos o asesoramientos. Es el espacio por excelencia de comunicación directa, interactiva, de generación y recepción, donde se ponen en juego roles de cabeza visible, de difusor, de monitor receptor, de movilizador, de decisor. La comunicación oral es el medio básico en la reunión. Se debe tener en cuenta que las habilidades comunicativas, junto con las motivaciones, son los recursos más importantes de un grupo para conseguir sus objetivos. Sin perjuicio de esta predominancia, en la reunión de trabajo resulta eficiente complementar el mensaje oral con el mensaje escrito, el verbal con el visual.

Las reuniones de trabajo son espacios de comunicación formales, comprometen el espacio y el tiempo del equipo y, por lo tanto, deben ser simbolizados y demarcados con signos claros.

En este punto citamos a Garrido Vergara (2011) que coloca en primer lugar, el espacio de comunicación que se constituye en la medida en que hablantes y oyentes estén liberados de lo que denomina las urgencias de la acción. Para ello, los participantes de una reunión deben tener la certeza de que no serán interrumpidos, desconcentrados, distraídos. En segundo lugar, las reuniones exigen preparación; al ser instancias trascendentes y de relevancia técnica y simbólica, las reuniones no pueden ser libradas al azar, sino que deben ser cuidadosamente preparadas y conducidas.

Siguiendo a Pozner (2000) el primer paso es definir el objetivo para el cual se reúne el equipo “antes de convocar a una reunión es conveniente plantearse si ella es realmente útil y si es reemplazable por otra modalidad de comunicación” (p.29).

Diseñar una reunión es determinar los elementos básicos que condicionan el tipo de reunión a desarrollar, los estilos de convocatoria y las siguientes fases a llevar a cabo. En términos generales, se puede esperar de una reunión, como se describió en otro apartado: transmitir o informar, recoger información, intercambiar o deliberar, realizar estudios o puestas al día, asegurar la vida del equipo, red o institución y, para cada una de estas expectativas, variará el estilo de encuentro a realizar y sus características.

Una vez definidos los objetivos, es conveniente plasmarlos en un plan de trabajo o agenda, a fin de establecer un primer nivel de concreción de los mismos y definir un orden temático y los tiempos necesarios para cada ítem. La identificación del perfil de los participantes es importante para el desarrollo de la reunión y depende de los objetivos demarcados. El número de participantes es un condicionante básico de la

actividad a desarrollar, ya que la cantidad incidirá en el tipo de dinámica comunicativa que se empleará, en las posibilidades de expresión y participación de los asistentes, en el tipo de comunicación que será posible entablar, entre ellos y el coordinador, y en las técnicas que será necesario utilizar para lograr los objetivos.

El desarrollo de la reunión exige una responsabilidad del gestor, que debe incentivar a los participantes a expresarse, a sintetizar las ideas producidas y a ayudar al grupo a superar los bloqueos. Supone respetar las temáticas propuestas y coordinar los esfuerzos; debe, por tanto, estar referida a lo planificado, pero ser lo suficientemente flexible como para aprovechar los emergentes y las creaciones grupales. Para lograr un correcto desarrollo, conviene esclarecer el ejercicio de diferentes roles de conducción de la reunión, como ser los de coordinador, secretario y redactor. La reunión tiene un cierre formal que debe ser claro y mostrar el compromiso adoptado en el encuentro.

Si tenemos en cuenta lo que Pozner (2000) establece sobre las reuniones como una forma de comunicar, en el ejercicio de este estilo las reuniones del personal se utilizan para 'airear' opiniones, más que para llegar a decisiones. Según Ongallo (2007, p.32), una reunión es el encuentro en un lugar determinado y apto para su desarrollo de dos o más miembros de la organización, en el que se comunican con un objetivo determinado, implícito o explícito. Se trata de uno de los métodos de comunicación interna más extendidos y recurrentes por su carácter flexible y apto para transmitir información, en cualquier sentido, dentro de la organización (ascendente, descendente, horizontal y transversal).

La fórmula más frecuente hace que la reunión sea un encuentro presencial, aunque las características de la organización pueden requerir el uso de la videoconferencia. El acta es el documento oficial que resume una reunión. El éxito o fracaso de una reunión depende de numerosos factores, fijar tanto los objetivos previos (en un orden del día), como el tamaño del grupo y la función de los participantes. Las condiciones de la sala deben cuidarse de antemano, al igual que los recursos y materiales que pueden ser necesarios durante la reunión. La forma de exponer los asuntos es un aspecto a tener en cuenta, ya que puede variar en función de la trascendencia que supone para la organización la toma de una determinada decisión. Cuanto menos formal sea una reunión de trabajo, mayor libertad adquiere su concepción y desarrollo y menor es el riesgo de que el encuentro no culmine de manera exitosa.

El tiempo es otra de las variables a tener muy en cuenta. Las reuniones deben tener una extensión máxima que todos los participantes deben conocer, para evitar divagaciones y salidas del tema en cuestión.

Entre las ventajas de la reunión como herramienta de comunicación interna, Pozner (2000) subraya su valor para estudiar las decisiones a tomar, su flexibilidad y rapidez o la adaptación del mensaje al oyente. Los participantes tienen ocasión de demostrar su valía, de desarrollar espíritu de equipo y de formar su capacidad de escucha y empatía. El canal oral hace de la reunión un buen medio en el que desarrollar una auténtica comunicación entre los receptores. La comunicación informal, por su lado, presenta una serie de

inconvenientes ya que la misma puede derivar en malentendidos cuando es requerida la precisión de lo comunicado.

3. Las Organizaciones y la Gestión

El análisis de la problemática comunicacional hacia el interior de una institución universitaria supone considerar la complejidad de la misma desde el prisma de la dinámica de las organizaciones.

3.1 Teorías de la organización

No es posible abordar este tema sin exponer, aunque sea en sentido general, las tendencias históricas relacionadas con el aspecto administrativo que, por supuesto, han incidido en las formas y desarrollo de la actividad, el diseño organizacional, en la delimitación de los roles y otras tareas de suma importancia en las organizaciones. Sobre las distintas teorías o escuelas que se han sucedido se debe decir que ninguna es excluyente de las otras y que lo sucedido en la práctica es que unas se han apoyado en las otras, en muchos casos cambiando la forma, pero, en la mayoría de las ocasiones, muy poco, su contenido. Se presenta un resumen las propuestas de las principales escuelas y autores del pensamiento administrativo a través del tiempo siguiendo una evolución de la teoría de la organización.

3.1.1 Teorías Clásicas

Entre las teorías consideradas clásicas se pueden mencionar, según Rivas Tovar, (2009)

Teoría científica: Frederick Taylor, Henry L Gantt, Lilian y Frank Gilbreth (1900) son sus referentes. Esta teoría constituyó el primer esfuerzo para estudiar el trabajo con un método. Taylor escribió dos trabajos fundamentales: Administración de talleres (Shop Management) y su obra más conocida “Principios de la administración científica” (Principles of Scientific Management). Este autor propuso que una vez que se fijasen los estándares justos de desempeño, se otorgaran incentivos a los trabajadores que hicieran esfuerzos adicionales. Sus ideas tuvieron más tarde un éxito enorme y se aplicaron extensivamente. El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.

Teoría funcional: Su representante, Henri Fayol (1916), Francia. Según la teoría funcional, la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos. Esta teoría transformaría el pensamiento administrativo con la idea de que toda organización estaba basada en cinco funciones básicas:

seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración, además de catorce principios que deberían ser observados para operar con eficiencia.

Teoría burocrática: Max Weber (1924) postula que la organización debe tener reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores. En su obra *The Theory of Social and Economic Organization*, sostiene que la forma más eficaz de organización es parecida a una máquina. Se caracteriza por reglas, controles y jerarquías y es impulsada por la burocracia. Este modelo también es conocido como racional legal. El trabajo de Weber caracterizó a la autoridad como carismática, tradicional y racional-legal. La forma organizativa que resulta de aplicar la autoridad legal es nada menos que el modelo de organización burocrático, cuyos rasgos distintivos son:

1. Las relaciones entre los miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales. Cada persona actúa de acuerdo con lo que le exige su puesto y no sobre la base de la amistad, la relación familiar, la pertenencia a una etnia, religión, raza —lo que en América Latina se conoce como “compadrazgo”-.
2. La división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz. Cada puesto tiene definidas sus tareas y las responsabilidades de empleados y directivos son acordes con ellas.

Teoría de las relaciones humanas (Mayo, 1920; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957).

Esta teoría surge en los Estados Unidos y constituye un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Se crea la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la des-humanización del trabajo, aparecida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. De esta manera, poco a poco se libera de esos conceptos rígidos y mecánicos de la antigua teoría (clásica) y se adecua a nuevos patrones de vida; las relaciones humanas se convierten en un movimiento típicamente norteamericano, todo ello enfocado a una democratización de conceptos administrativos más fuertes.

El resumen del postulado de esta teoría es que la mejor forma de organización es aquella que considera e integra a las personas que la hacen funcionar. En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. La teoría de las relaciones humanas entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad diferenciada e incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y a la vez recibe influencia de sus semejantes.

Teoría de los sistemas cooperativos: Chester Barnard (1938) postula que la mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.

Teoría de los sistemas: Ludwig von Bertalanffy, Robert Katz, Franz Rosenzweig (1956) son sus representantes. Después de la eclosión de la escuela de las relaciones humanas, en 1956 se conocieron los trabajos del biólogo alemán Bertalanffy, creador de la teoría general de los sistemas. Este nuevo enfoque es capaz de producir principios válidos para cualquier dominio científico, atacando la idea reduccionista de que el todo no es más que la suma de sus partes. El postulado de esta teoría es que la mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.

Teoría del comportamiento: James G. March, (1961); Herbert A. Simon (1979 y 1984) son sus referentes. El iniciador de esta línea de trabajo fue Herbert Simon y la idea central de su propuesta es que la toma de las decisiones es el punto fundamental de la administración, por lo tanto, el estudio del proceso de decisión es básico para explicar el rol de los directivos. Para este pensador, el papel primordial de un administrador es definir el problema para tomar las decisiones adecuadas; Simon destaca que en una organización los empleados de todos los niveles toman decisiones. El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con su nivel de influencia y autoridad.

Teoría política: Philip Selznick (1969), Michel Crozier (1971) y Jeffrey Pfeffer (1992) la representan. La escuela de las ciencias políticas plantea a través de los trabajos de Philip Selznick, la falta de coherencia de las escuelas clásicas. Para él, las organizaciones son fuentes constantes de intereses de grupo, que se encuentran permanentemente en conflicto. Sin embargo, el conflicto, bien administrado, puede resultar funcional y positivo. Para los promotores de esta teoría variables como el poder, la administración del conflicto y las tensiones políticas y sociales son elementos del entorno, es por ello que la competencia central de los gestores se concentra en la gestión del conflicto y la negociación.

El modelo racional-burocrático y el modelo político se diferencian en casi todos los aspectos. El primero busca la certidumbre, la claridad y la eficiencia como clave del éxito. En el modelo político, la incertidumbre es una variable del entorno, la información suele ser ambigua y las metas generalmente son inconsistentes. Como se puede observar, los enfoques de los dos modelos son contrarios. Si bien es arriesgado hacer generalizaciones, es posible afirmar que es más factible encontrar el modelo político en las dependencias de gobierno, donde es necesario equilibrar cotidianamente un gran conjunto de intereses y es más probable ver el modelo racional burocrático en el ámbito privado.

El resumen del postulado de esta teoría es que la organización más eficaz es la que crea coaliciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella y gestiona de manera positiva el conflicto

Teoría del desarrollo organizacional: Kurt Lewin y Douglas Mc Gregor (1946) desde esta teoría postulan que la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible.

El inicio de esta técnica de cambio derivó de los experimentos con grupos que hizo Kurt Lewin en 1946. Los grupos T, compuestos por “extraños”, es decir, por personas que no tienen antecedentes de trabajar juntos ni de relacionarse pero que se desempeñan en una misma empresa, evidenciaron la dificultad de trasladar las habilidades adquiridas en el entrenamiento a la vida

Teoría de la contingencia: Tom Burns, G. M. Stalker (1961), Joan Woodward, John Child (1965) sostienen que la mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente. La creciente importancia del estudio del medio ambiente en las organizaciones como una de las variables fundamentales del éxito de un negocio, condujo a la creación de esta teoría que concibe a la empresa como un sistema abierto.

3.1.2 Teorías Modernas

Teoría de la población ecológica: Michael T. Hannan y John H. Freeman (1977, 1984) conciben la mejor forma de organización como aquella que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia. Se reconocen dos corrientes: la primera se fundamenta en el concepto de inercia estructural, que aplica directamente los conceptos de selección natural. La segunda entiende a las organizaciones con un criterio evolucionista. En este último enfoque las rutinas estandarizadas, la estabilidad, la tendencia a institucionalizar y la estructura organizacional son respuestas a las demandas del entorno así, las organizaciones se comportan como las poblaciones animales: las que tienen éxito sobreviven, las que fracasan se extinguen. De acuerdo con este postulado, la organización de una estructura que ha sido exitosa puede ser usada por otra organización para sobrevivir.

Teoría institucional: John W. Meyer, Brian Rowan y P. J. Di Maggio, W. Powell (1977,1983), sus referentes, postulan que la organización debe ser estudiada como un todo y le dan importancia a la distinción entre instituciones públicas y organizaciones privadas, en razón de su complejidad y sus fines. Las organizaciones son sistemas sociales, no solo técnicos, y, por lo tanto, sus miembros requieren apoyo social y no solo demandas de eficiencia. Esta teoría sostiene que la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.

Teoría del costo de transacciones: Para Oliver E. Williamson (1975, 1985), la gestión empresarial conlleva unos costos que no son recogidos por los precios, tales como: el costo de búsqueda del producto, el costo por diferenciar el precio relevante, el de negociar los contratos para llevar a cabo transacciones y el de garantizar que lo pactado se cumpla. Son llamados genéricamente costos de transacción. La naturaleza de

las transacciones tiene tres atributos: a) la especificidad de los activos, b) la frecuencia de la transacción y c) la incertidumbre de la transacción. Esta teoría sostiene que la mejor forma de organización es la que minimiza los costos de transacción.

Teoría de los recursos y capacidades: Jay Barney (1991) explica las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. En el entorno actual (incierto, complejo, turbulento, global), las organizaciones se empiezan a preguntar qué necesidades pueden satisfacer, más que cuáles quieren satisfacer. Según este postulado la mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades.

Teoría del caos determinista: A. B. Campbell (1993) es su referente. Por caos se entienden los sistemas que pueden ser encontrados entre ciclos que varían entre lo periódico, lo totalmente impredecible y lo totalmente aleatorio; se refiere por lo general a sistemas que tienen un orden interno que nunca se replica a sí mismo. Las evidencias de los sistemas caóticos son prácticamente universales y se encuentran en el clima, los electroencefalogramas, los mercados de valores y la mayoría de los sistemas sociales, entre ellos, los organizacionales. La teoría del caos determinista ha sido aplicada a un amplio rango de sistemas complejos dinámicos y no lineales. El resumen del postulado de esta teoría es que la mejor forma de organización es la que gestiona la variabilidad caótica de la organización a través de su complejidad.

Desarrollada por el químico Ilya Prigogine (1917, 2003) para explicar las conductas de las leyes termodinámicas, rápidamente fue adaptada a la organización por las siguientes razones:

1. Las organizaciones son sistemas abiertos alejados del equilibrio.
2. En el desarrollo de toda organización interviene un doble proceso de adaptación y auto-organización.
3. La complejidad de muchos de los procesos psicosociales que estudiamos dentro de la organización puede obedecer a causas muy sencillas. Prigogine ha señalado que el tiempo es factor determinante en la complejidad de cualquier sistema y ha introducido así la idea de sistemas alejados del equilibrio, o también la termodinámica del no-equilibrio. Desde este punto de vista, la complejidad supone la ausencia de equilibrio o, lo que es equivalente, el reconocimiento del carácter inestable o dinámico del equilibrio.

Teoría de los sistemas adaptativos complejos: Stuart A. Kauffman (1995) postula desde esta teoría que la mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno. La complejidad es el estudio de los sistemas complejos adaptativos (SCA). Hay dos tipos de sistemas complejos: sistemas de complejidad decreciente y de complejidad creciente. Los primeros no suponen

dificultad; el reto en los sistemas de complejidad creciente consiste en la medición de la complejidad de sistemas dinámicos marcados por el tiempo, puesto que este es factor de la complejidad misma.

Teoría de la autocríticabilidad organizada: Humberto Maturana y Francisco Varela (1980) sostienen que la mejor forma de organización es la que desarrolla una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio. Esta teoría fue propuesta por el médico y sociólogo chileno Humberto Maturana y el biólogo Francisco Varela para estudiar organizaciones de sistemas vivos. Crearon el concepto de *autopoiesis*, vocablo compuesto por el prefijo griego αυτο- (auto, “sí mismo”) y ποιησις (póiesis “creación” o “producción”), entendido como el centro de la dinámica constitutiva de los sistemas vivientes. Para vivir esa dinámica de forma autónoma, los sistemas vivientes necesitan obtener recursos del entorno en el que viven. En otras palabras, son simultáneamente sistemas autónomos y dependientes.

Las bases conceptuales con las cuales fueron construidas las teorías difieren mucho. Como recurso para aportar claridad, todas ellas han sido evaluadas a partir de tres categorías de análisis: su grado de complejidad, su universalidad y el determinismo de sus conceptos; esto es:

1. La gestión de la complejidad, es decir, la manera en que la teoría es útil para entender las interacciones entre los agentes organizativos.
2. La universalidad, entendiendo por ello, el grado de generalizaciones que tiene la teoría y la posibilidad de ser aplicada, independientemente del tamaño, tecnología y medio ambiente, a distintos tipos de organización.
3. El determinismo de sus conceptos o la manera en que sus principios pueden ser medidos con claridad y replicados con iguales resultados.

En síntesis, las tres categorías de análisis presentadas se hacen visibles en toda organización y en la institución universitaria como tal. En cada una de las teorías descritas se refieren aspectos y rasgos característicos que aparecen en las representaciones que los diferentes actores de la universidad, objeto de investigación, han ido reflejando en sus dichos y apreciaciones. A partir de los encuadres teóricos desarrollados, resulta interesante presentar la mirada que ofrecen a las instituciones la concepción de las organizaciones en aprendizaje (*learning organization*).

Las organizaciones en aprendizaje, ante todo, se caracterizan por ubicar a las personas en un sitio relevante, garantizando una constante evolución en cuanto al aprendizaje y el incremento de los conocimientos para la toma de acciones rápidas ante los cambios. La adquisición de conocimientos en estas organizaciones no se basa en los adquiridos por determinadas personas por importantes que éstas sean dentro del proceso, sino

que es un movimiento en toda la organización y una cultura en todos sus integrantes que permite que todos lo adquieran y que se renueve y se desarrolle constantemente.

Sobre la base de lo planteado, “se identifica una organización en aprendizaje cuando en ella se comparte e identifica el conocimiento, de tal manera que todos sus integrantes, sin excepción, lo pueden aprovechar para responder a los cambios. Con una actitud y estilo abiertos al cambio, se orienta a una visión estratégica e innovación comunes a todos”. Estas organizaciones, están basadas en el cumplimiento de cinco disciplinas, a saber:

1. Desarrollar la maestría personal

Consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea. Solo si conocemos quiénes somos en realidad, qué queremos y qué es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas y de aceptar el compromiso de crecer juntos cada vez más.

2. Identificar y desarrollar nuestros modelos mentales

Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones, restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos debemos voltear el espejo hacia nuestro interior y descubrir todos esos conceptos que nos gobiernan desde dentro. Conocer y manejar nuestros modelos o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la organización que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

3. Impulsar la visión compartida

La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la organización es que todos sus miembros aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que dé sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

4. Fomentar el trabajo en equipo

El crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para descubrir los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

5. Generar el pensamiento sistémico

Esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad se articula sobre la base de sistemas globales; es necesario que comprendamos cómo funciona el mundo que nos rodea. Para reducir nuestro grado de ansiedad con relación a la complejidad del mundo, desde pequeños se nos enseña a aislar los elementos que integran la realidad, asignando siempre una causa a cada efecto, en cadenas más o menos complejas. Por ejemplo, tomemos el caso de un niño que lanza una piedra y rompe un vidrio. ¿Por qué se rompió el vidrio?; muchos contestarán que porque un niño tiró una piedra y todos quedan conformes con esta explicación. A este tipo de pensamiento se le llama de "explicación lineal o pensamiento lineal". En un extremo encontramos la causa y en el opuesto, el efecto expresa Senge (2005). La esencia de la *quinta disciplina* consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos, para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa - efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

El enfoque sistémico ha generado esfuerzos integrativos y holísticos para permitir el diseño, control y el desarrollo de organizaciones y de sistemas sociales en general.

3.2 Estructura organizacional

Toda organización tiene una serie de acciones que, unidas al entorno, determinan cómo se enfocarán y llevarán a cabo; para ello se necesita contar con una estructura organizacional que sea capaz de permitir el cumplimiento de lo previsto. Se puede decir que la estructura organizacional es la forma en que las actividades se dividen, se ordenan, se distribuyen, se organizan y se establecen las interrelaciones de autoridad y comunicación hacia el interior de la organización. A tal fin, es necesario realizar con anterioridad una correcta división del trabajo, definir como se agruparán las tareas- o sea, su departamentalización - y cómo estas se interrelacionarán e integrarán entre sí.

Gore (2007), para referirse al fenómeno de las organizaciones, ha elaborado tres *metáforas*:

Organizaciones vistas como instrumentos: desde este ángulo se observa a la organización como un instrumento que debe de ser encaminado para "cumplimiento de los objetivos". El qué, cómo y hacia dónde se dirigen, más una estructura formal, con división horizontal del trabajo y objetivos delimitados, son algunas de las características que posee. Se ve la organización por "sus fines". Por lo tanto, dirige todo aprendizaje organizacional para lograr de manera estricta las metas formuladas.

Organizaciones como escenarios para la interacción humana: a diferencia de la primera mirada, ésta explica los objetivos institucionales basándose en las interacciones humanas que fundamentan tales fines.

Procura entender a la organización, no solo detallando sus objetivos o filosofía, sino también describiendo a sus actores, su componente histórico, cultural, estilo de aprendizaje organizacional, identidad, compromiso y el desarrollo o evolución de conceptos de liderazgo, comunicación, motivación, entre otros rasgos. Se ve a la organización como un entramado de variables que se interconectan de manera continua. El nivel y tipo de aprendizaje adquirido por estas organizaciones están sujetos a los factores culturales y variables antes mencionados.

Organizaciones como sistemas vivientes: este enfoque visualiza a la organización como un ente viviente, cambiante que evoluciona según el contexto en que se desenvuelve y su respuesta frente a éste. Estas estructuras son capaces de subsistir y responder a las demandas del medio ambiente; elaboran estrategias, acciones y objetivos para adaptarse a ese contexto y asegurar un "nicho" del cual puedan obtener los recursos necesarios para sobrevivir. Por tanto, el aprendizaje en este contexto va muy encaminado a la adquisición y búsqueda de herramientas que les permitan a sus miembros formular las respuestas adecuadas para hacer frente a los cambios del medio.

Cada mirada posee sus debilidades y fortalezas. La cuestión radica en observar a la organización como un todo que contiene una suma de factores influyentes. La delimitación clara y explícita para lograr los objetivos organizacionales, la sinergia, las buenas interacciones entre los grupos de trabajo y la elaboración de estrategias que le permitan a la organización responder y adaptarse al nuevo contexto, son algunos de los aspectos que explican la filosofía y estilo de aprendizaje de una organización.

Desde una visión tradicional la Universidad es considerada como una organización compleja, diversa en su estructura y en su funcionalidad básica, modelizable desde la misión de generar, transmitir, difundir el conocimiento científico, artístico y humanístico. Se trata de una institución creada para atender necesidades de aprendizaje (indagación, investigación, transmisión y difusión) de nuevos conocimientos. Algunas de ellas se encuentran dedicadas a las ciencias, artes, humanidades, mientras que otras se limitan a entrenar en profesiones tecnológicas en torno a distintos niveles (solo competencia, incumbencia y perfil). Atendiendo a las metáforas mencionadas por Gore resulta ineludible poner estas percepciones de la organización universitaria bajo el foco de la comunicación, sus rasgos más destacados, el estilo de gestión de sus dirigentes y la motivación, interacción y respuesta de los miembros que la componen.

4. La gestión de la comunicación en las organizaciones

La comunicación interna en las organizaciones resulta *per se* una herramienta clave para dinamizar los procesos administrativos. Ciertamente, la incidencia de una buena comunicación en estas estructuras es crucial para desarrollar un compromiso común que se traduzca en una productividad efectiva; por eso, debe ser considerada como un instrumento para la optimización del rendimiento organizacional. Desde este enfoque, Fernández, Romero y Puerta (1997) plantean que:

La comunicación en la organización contribuye a mejorar los aspectos del proceso que resultan negativos a los intereses de las mismas, es decir, aquellos factores que de alguna manera no contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, la comunicación debe ser considerada como parte de la estrategia empresarial desde su inicio y entendida como un componente del proceso estratégico (p.37).

Los conceptos planteados por los autores precedentes pueden ser aplicados también a la esfera educativa. La comunicación es el vehículo a través del cual se busca alcanzar una sinergia organizacional que se traduzca en mejores competencias hacia el interior y una imagen reconocida que genere respeto, confiabilidad y prestigio hacia el exterior. De igual manera, es preciso resaltar que ninguna organización puede esperar resultados óptimos en la comunicación externa si la interna no se desarrolla efectivamente. En relación con lo planteado, Chiavenato (1999) sostiene que la comunicación organizacional interna representa el proceso mediante el cual los individuos intercambian información que puede darse de manera formal e informal y en diversas direcciones. Asimismo, la comunicación interna constituye el conjunto de actividades que se generan en las organizaciones en función de crear y mantener el óptimo desarrollo de las relaciones entre sus miembros; para ello, la comunicación organizacional se debe fundamentar en los medios de comunicación para mantener el fluido comunicacional, que a su vez permite la integración y motivación del personal en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos planteados.

Por otra parte, la gestión adquiere gobernabilidad a través de la activación de compromisos con una visión compartida, de abrir futuro, de ampliar el horizonte y de ayudar a imaginar alternativas de acción en todos los actores del sistema y, también, en los actores del entorno, que en el caso de la educación refieren a familias, empresarios, actores sociales, cooperativas, entre otros. La potencia y la capacidad de convocatoria de una visión estratégica se expresa en la comunicación extendida, interactiva y abierta. Así lo señala Pozner (2000), cuando al respecto dice:

la legitimidad, credibilidad y gobernabilidad democrática ganada y concedida por la gestión educativa se basa en la amplitud, apertura e inclusividad de la red de comunicaciones diseñada para integrar y comprometer a todos los gestores educativos con los objetivos estratégicos de largo plazo (p.11).

En consonancia con lo desarrollado en párrafos anteriores podemos decir que la comunicación interna representa una herramienta de suma importancia para alcanzar los niveles óptimos de productividad, mediante el logro de objetivos estratégicos y a su vez, una proyección de imagen favorable hacia su entorno. Este panorama deseable configura un esquema de análisis con numerosas aristas a considerar: por ejemplo, cómo se ponen en marcha las competencias que hacen a una gestión productiva, cuáles son los rasgos de los estilos de gestión institucional que se visibilizan y cómo tallan en estas cuestiones los factores que limitan o restringen la comunicación interna, como es el caso de las barreras.

En tal sentido y como todo proceso, la comunicación- además de contar con estrategias y medios- también debe enfrentar los obstáculos que las limitan, las barreras que impiden su fluidez y obstaculizan la transmisión del mensaje, provocando una inadecuada o nula retroalimentación.

En la gestión de la comunicación se pueden advertir barreras que la obstaculizan entre las que cabe mencionar: pobre o nula disponibilidad de condiciones físicas o hasta inclusive psíquicas para la comunicación, ausencia de empatía, sobreabundancia y/o escasez de información.

En relación con lo planteado, Chiavenato (1999, p.319) afirma que las barreras de comunicación pueden ser:

Barreras personales: son las interferencias que se derivan de las emociones y valores de cada persona. Las barreras personales más comunes que interfieren en la fluidez de los procesos de información son: hábitos deficientes para escuchar, percepciones, emociones, motivaciones y sentimientos personales.

Barreras físicas: son aquellas interferencias que se manifiestan en el ambiente donde se desarrolla el proceso comunicacional, ejemplo de ello, la distancia, un canal saturado y congestionado, limitaciones físicas (paredes que se interponen), ruidos de estática, entre otros.

Barreras semánticas: son las restricciones o variaciones que provienen de los símbolos por medio de los cuales se da la comunicación, es decir las palabras u otras formas de comunicación como gestos, señales, símbolos, entre otros.

La universidad considerada como campo problemático y en este caso, objeto de estudio, constituye una organización con un alto grado de complejidades en la cual la comunicación resulta relevante para su funcionamiento y desarrollo, sin embargo, muchas veces su importancia se minimiza o se ignora. En este marco, las barreras no se identifican como tales y por ello tampoco se observan acciones para corregirlas.

Sin embargo, las barreras comunicacionales son impedimentos que pueden resolverse si se consideran estrategias específicas destinadas a atacar cada una de ellas; por eso, conocerlas es la primera medida para dirimir las.

En la medida que en las barreras señaladas puedan detectarse y hacerse visibles y, quizás, disolverse o menguarse, la gestión de la organización podrá derivar en un estilo más fluido y productivo.

Las universidades, al igual que cualquier organismo que ofrezca sus productos y servicios al entorno, deben estructurar un sistema de comunicaciones basado en una práctica continua y adecuada del comunicar, con el propósito de alcanzar los objetivos que se plantean; es por ello que, inicialmente, deben considerarse las comunicaciones internas para enlazar a sus actores, lo que les permitirá luego proyectarse a su entorno.

4.1 La gestión de la organización y sus estilos

Blejmar (2015, p.23) analiza la gestión de la organización y sus estilos de gestión, entendiendo como tal al proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que las cosas sucedan de determinada manera y sobre la base de propósitos. La gestión es un proceso que se despliega con y en el tiempo, no un evento aislado. Se habla de autoridad de gobierno porque la gestión es un proceso organizacional que requiere de legalidad y legitimidad. En la universidad, al igual que en otras organizaciones, la gestión va a deslizarse en una triple avenida de ejecución:

- 1- la deriva histórico cultural en la que se despliega la gestión, que habilita o restringe valores, sirve de referencia a paradigmas, discursos históricos que permean e inciden en las ideas, elecciones y acciones de los actores. Las culturas vividas gestionan, a partir de las creencias que sostienen, acerca de cómo se hacen las cosas, los valores que se honran y en qué discursos, mitos, ritos se expresan. Es importante mencionar y estudiar los estilos, ya que existen tantos estilos de gestión como modelos organizativos, y en cada uno se observan distintas formas de comunicación en el entramado social;
- 2- el sistema de normas y legislación, los concursos, los cargos la idoneidad de los funcionarios inciden en la apertura o cerrazón de las posibilidades de gestión de cada organización; y
- 3- las competencias de gestión del gobierno de la organización para potenciar las posibilidades de crecimiento y mejora. Una de las competencias es la comunicativa

En este punto es importante realizar una revisión de los estilos de liderazgo en función de la comunicación que es el tema central del presente trabajo. Tomando a Ball (1994), se pueden identificar al menos tres estilos, que finalmente se desdoblaron en cuatro: interpersonal, administrativo, político-antagónico y político-autoritario.

4.1.1 El estilo interpersonal:

Tal como indica su nombre, el estilo interpersonal pone énfasis en la interacción y el contacto frente a frente con los profesores y miembros del personal. Sus acciones de contacto tienen un especial interés por las negociaciones y los acuerdos individuales y es de esperar que se resuelvan de manera personal cada uno de los diferentes problemas y quejas que se puedan presentar en la organización. Otra de las características de este estilo es su escasa rigidez en el cumplimiento de procedimientos. Se asigna poca importancia a las reuniones formales, a la toma formal de decisiones, a los papeleos o la comunicación escrita. Se considera que las relaciones bajo este estilo de gestión se desarrollan en la informalidad, dando lugar a la generación de redes también informales de comunicación y consulta. Este estilo ata a los docentes y demás actores con un lazo de lealtad hacia la persona, no al cargo. De esta manera, se pueden manejar distintos niveles de adhesión y confianza, bajo formas poco públicas de diálogo y negociación. Los que gestionan son el centro de la comunicación, intentan controlar a los otros actores a través del uso de la persuasión privada, la alta visibilidad, la consideración y el intercambio, tanto como para ilusionar, prescribir un rol o emplear la manipulación de los recursos. Sin embargo, debe entenderse que sería casi imposible un rol de gestión sin la interacción personal entre quienes gestionan, así como con los demás miembros de la organización escolar, ya que parte del éxito de la función puede depender de esta forma de intercambio.

4.1.2 El estilo administrativo:

Es el que asume un directivo en una organización en la que se debe emplear una forma de administración, de técnicas y procedimientos en una estructura muy cerrada, altamente departamentalizada. Quien gestiona se asume como jefe de la organización y, en su gestión, logra organizar las responsabilidades en función de diferentes tareas; o al revés, las tareas en función de responsabilidades puntuales; de manera que la administración tiene una configuración amplia, donde varios miembros del personal son delegados a cumplir funciones con una responsabilidad formal. El rol del directivo se somete a los preceptos y procedimientos que constituyen la administración. Este rol incluye la introducción de formas de trabajo y de relación basadas en la teoría de la administración. Se observa que este estilo se enmarca en la concepción de una organización que responde al tipo estructural donde es importante la jerarquía y los altos mandos suelen situarse a la cabeza de ella.

En el ejercicio de una gestión con este estilo, la comunicación con el personal se desarrolla de arriba hacia abajo por anuncios formales o memorandos escritos; también de abajo hacia arriba respetando la jerarquía de reuniones; aunque generalmente es difícil entablar con el directivo una relación interpersonal, puesto que antes de él habrá un equipo que puede asumir ese rol de acuerdo con el caso que se presente. Se prioriza la comunicación formalizada en reuniones: junta de profesores, equipo directivo, junta del personal y otros.

“Las cuestiones que van surgiendo y los asuntos de importancia se discuten en reuniones formales y la información y las opiniones fluyen por los canales establecidos de comunicación” (Ball 1994, p.109).

El mismo autor afirma que, con frecuencia, los profesores se sentirán como sujetos inconsultos y hasta simples ejecutores de las decisiones que ellos no tomaron, puesto que se encuentran en un lugar poco elevado de la jerarquía y su papel en la determinación de políticas ha sido tomado por quienes tienen a cargo administración y planificación, es decir, las personas que el directivo ha designado como sus equipos de apoyo. Asimismo, predomina la exigencia de los aspectos legales, ya que los acuerdos y resoluciones deben quedar formalizados en documentos o actas formales que se guardan luego en un archivo. El directivo de estilo administrativo opta por el estricto uso de los recursos de la burocracia para poner énfasis en el control de la organización, desde el flujo de información hasta la toma de decisiones, pasando por la delegación de responsabilidades, lo que caracteriza su quehacer como tecnócrata.

4.1.3 El Estilo político:

Ball resalta la importancia del proceso político en la organización escolar. A su vez, señala que esta forma de manifestación del liderazgo puede tener de parte del profesorado y del personal del centro educativo manifestaciones de aceptación o, por el contrario, de rechazo y el intento de evadir o desviar el proceso político. La reacción favorable referirá un estilo antagónico; mientras que la oposición indicará un estilo autoritario. A continuación, su descripción:

a) Estilo antagónico: como en el estilo interpersonal, pondrá énfasis en la conversación; sin embargo, propenderá a que ésta se ventile en espacios públicos, donde hay lugar para la discusión de temas de interés general. Para ello alentará el diálogo, el debate y, frecuentemente, el enfrentamiento y se caracterizará por ser parte importante en el desarrollo de estos momentos. A partir de este estilo, en la institución, se reconoce claramente la existencia de intereses e ideologías rivales y se permite que éstos puedan entrar a través de sus portadores en los procedimientos formales de discusión y toma de decisiones; así, generalmente, existen espacios para la confrontación de opiniones. Hay que indicar que este enfrentamiento no constituye una forma de desencuentro personal sino maneras distintas de entender el quehacer institucional, las razones de tomar tal o cual decisión o cómo deben hacerse algunas actuaciones. Cuando bajo este estilo se desenlaza “lo político”, sostiene Ball que las habilidades políticas adquieren una gran importancia. Frente a ello, algunos profesores harán lo posible para entrar al debate y hacer notar o prevalecer sus puntos de vista, mientras que otros optarán por evitar su intervención en estos momentos de discusión por considerarla inútil e improductiva. En el transcurso de este proceso, el director se ha de mostrar muy hábil para enfrentar los ataques que puedan surgir y ha de persuadir a los participantes que vacilan entre una u otra posición, utilizando en la comunicación argumentos razonados cuando sea necesario. “El talento del estilo antagónico reposa en gran medida

en la habilidad para hacer frente a las incertidumbres del debate público relativamente desorganizado” (Ball 1994, p.112). Cabe destacar que el estilo antagónico demanda habilidades reales en la comunicación para la persuasión y el convencimiento a través de la conversación y la negociación, se trata de una reunión de habilidades sociales y, a la vez, políticas, para llevar a buen término las situaciones que desatan el enfrentamiento entre los miembros de la organización educativa.

b) El estilo autoritario: se caracteriza por imponerse ante los demás ya que no está abierto a las ideas e intereses de aquellos que tengan una posición distinta. Para ello se usarán recursos que permitan evadir, impedir o simplemente ignorar la oposición. Bajo este estilo, los profesores y otros miembros de la organización escolar, no tienen opción de manifestar o elaborar ideas e intereses alternativos fuera de los que el director define como legítimos. Al respecto dice Ball (1994) que “quien gestiona puede apelar, de hecho, al engaño consciente como método de control organizativo, puede reprimir o manifestar las emociones según sea necesario y es capaz de mirar a las personas directamente a los ojos cuando miente”. Al igual que en el estilo antagonista, el directivo puede recurrir a la conformación de alianzas estratégicas. También busca hacer acuerdos con personas que puedan adherirse fácilmente a sus intereses o, por lo menos, que puedan ser neutrales ante ellos. Cuando ya ha logrado seguidores, generalmente dóciles y conformistas, podrá defenderlos en situaciones difíciles o proponerlos para responsabilidades cercanas a sus intereses. “En el centro del modo autoritario, en contraste con el antagónico, hay una evidente adhesión al statu quo, a la defensa, casi a toda costa, de las políticas y procedimientos establecidos de la institución” (Ball 1994, p.14). En las discusiones, se suele desviar la conversación hacia un solo sentido, disminuyendo el riesgo de ataque a su autoridad. Como estrategia para viabilizar la oposición, la crítica, las quejas y otros, que están sofocados por la vía formal, se buscará influir sobre el director autoritario a través de conversaciones no públicas bajo los tratos a puerta cerrada, acuerdos ad hoc y negociaciones o peticiones hechas en privado. De esta manera, podemos notar que el directivo de estilo autoritario manifiesta un rechazo encubierto al enfrentamiento, haciendo uso de sus recursos de autoridad, a tal punto de emplear estrategias para retraer a los oponentes con otras responsabilidades mientras mantiene controlado un espacio que, de no ser por ello, debería ser parte de un momento de ardiente discusión. Para los profesores, las reuniones que se desarrollan son una pérdida de tiempo, puesto que antes de cualquier reunión ya se puede predecir lo que va a acontecer en términos de toma de decisiones.

A los fines de comprender más claramente las convergencias y divergencias de los distintos estilos de gestión y, particularmente, su relación con las modalidades de comunicación que los caracterizan, se incluye la siguiente tabla que resume los aspectos más relevantes de cada uno.

Tabla 2*Características de los estilos de gestión*

Estilos	Comunicación	Orientación de la Comunicación	Resolución de Conflictos	Procedimiento en la toma de decisiones (formal, informal)	Decisores finales	Estrategias de dirección	Actitud de los actores de la escuela
<i>Interpersonal</i>	Interpersonal y oral	Negociaciones, persuasión privada	Pueden y deben ser resueltos con cada personal	Informal: consultas individuales	Director en consulta informal	Alta visibilidad, consideración	Son estimulados a considerarse autónomos. Existe nexo de lealtad con el director.
<i>Administrativo</i>	Interpersonal y escrita	Tareas y responsabilidades	Reuniones formales	Formal: reuniones.	Director o equipo directivo delegado	Estricto uso de los recursos de la burocracia	Llevan a cabo la ejecución concreta de lo que el director o su equipo de planificación han decidido
• <i>Antagónico</i>	Conversaciones más privadas que públicas	Persuasión, búsqueda de adhesión	Reuniones formales	Formal: reuniones. Estimula el debate público	Director alentando a sus aliados y neutralizando a los adversarios	Reconoce intereses e ideologías diferentes, pero usa su habilidad en las incertidumbres del debate público. Evita el debate sobre asuntos administrativos y de procedimientos.	Renuncian a plantear su punto de vista frente a la habilidad de argumentación del director.
• <i>Autoritario</i>	Conversaciones públicas. Conversaciones privadas.	Imposición pública. Persuasión búsqueda de adhesión, en privado	Evade el enfrentamiento. Invisibiliza el conflicto	Formal: reuniones. Se impone. Manipula agendas. No reconoce intereses rivales. Sus intereses son los legítimos	Director	Rechazo encubierto al enfrentamiento usando recurso de autoridad. Defensa de las políticas y procedimientos establecidos en la institución.	Sienten que no tienen influencia sobre los sucesos. Tienen pocas intervenciones en las reuniones.

Nota. Recuperado de Ball, S. j (1994). La Micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la Organización Escolar. Temas de Educación. Paidós. MEC.

4.2 Las competencias del estilo de gestión y la conformación de equipos de trabajo:

Ball (1994, p.94) plantea que “un estilo (de gestión) encarna una definición de la situación, una versión propuesta o quizás impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conduce”; en este sentido, resulta importante mencionar la competencia comunicativa, dada su relación con el tema de

investigación. Se trata así de revisar las posibilidades que da la palabra como instrumento de gestión, por tratarse del dispositivo clave para coordinar acciones con los otros.

Para ello es importante considerar las dos dimensiones que Blejmar (2015, p.73) analiza en relación con esta competencia:

- El hablar responsable y efectivo.
- La escucha comprometida.

Las competencias representan la unión entre las características individuales y las cualidades requeridas y aprendidas para llevar a cabo tareas profesionales claves para ganar eficiencia. Desde esta perspectiva, Huerta (2006) señala que se pueden distinguir competencias comunicativas que se relacionan con la actividad dentro de una organización, por ejemplo: las competencias de liderazgo, de relación, la capacidad para trabajar en equipo y de resolver situaciones de crisis, las que junto a las motivaciones psicológicas, emotivas y actitudinales guían el ejercicio laboral, apoyado en el esfuerzo personal y la práctica constante, hacia el aprendizaje intencional y voluntario. Pero el aporte quizá más importante del autor en relación con las competencias, es afirmar la centralidad que la comunicación tiene en la conducción de una organización; resume esta afirmación cuando asevera que las formas representativas de disposición hacia la eficacia representan la base para transmitir con éxito las experiencias y los conocimientos adquiridos en y para la organización.

Por otra parte, en el quehacer diario de la actividad universitaria, es frecuente el trabajo en equipo como modalidad de articular las tareas laborales del grupo humano en torno al conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. En ellos se valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los participantes, mientras que otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre resultan eficientes. El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo, se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico; se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro lo que redundará, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto. Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos. El término equipo deriva del vocablo escandinavo *skip*, que alude a la acción de "equipar un barco" y de alguna forma, el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan

entre sí y que se "embarcan" en una tarea común. A partir de este origen etimológico, y por extensión, puede decirse que trabajar en equipo implica la existencia de:

- un objetivo, una finalidad o una meta común;
- un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria;
- un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa;
- una convocatoria explícita generadora de intereses movilizados y de motivaciones aglutinantes; competencias para la profesionalización de la gestión educativa;
- conocimiento y colaboración;
- la construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas);
- una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno;
- una instancia efectiva para la toma de decisiones;
- una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea;
- y un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado.

Según Pozner (2000), en este punto resulta preciso efectuar dos reflexiones. Primero: no necesariamente todo equipo de trabajo supone trabajo en equipo. Segundo: no todos los miembros del equipo tienen las mismas características ni actúan de la misma manera. En relación con la primera de las situaciones aludidas, puede afirmarse que no todos los equipos de trabajo operan efectivamente en equipo. Generalmente, se considera como equipo a toda unidad de funcionamiento que lleva adelante una tarea concreta o a una estructura creada para cumplir funciones, pero no todo agrupamiento implica que se trabaje en equipo. Aun cuando se actúe en el mismo espacio geográfico, se trabaje para el mismo programa o departamento o coincidiendo en el mismo tiempo, esto no alcanza para afirmar que se está trabajando en equipo, porque ello implica a un grupo humano, a un conjunto de personas que están comprometidas con una finalidad común o proyecto que sólo puede lograrse con un trabajo complementario e interdependiente de sus miembros.

Con respecto a la segunda reflexión, es preciso considerar que los equipos están integrados por individualidades con sus propias características. Esto es, debe reconocerse que no todos los miembros tienen las mismas competencias, niveles de compromiso, intereses, proyección. Por lo tanto, debe esperarse de los diferentes miembros aportes distintos. Un equipo de trabajo no adquiere un buen desempeño porque se halle integrado por buenos integrantes, sino más bien porque los conjuntos de las individualidades logran desarrollar una modalidad de vinculación que genera una red de interacciones capaz de desplegar una dinámica colectiva que supera los aportes individuales. Así, en el equipo consolidado, el todo es más que

la suma de las partes; su resultado es sustancialmente distinto a la simple sumatoria del aporte de cada integrante. Los diferentes equipos de trabajo pueden llegar a conformar una red que, por sus características de flexibilidad y agilidad, se convierta en una alternativa a la organización burocrática vertical.

De esta manera, resulta interesante hacer foco en el hecho de que cada estilo y modelo de gestión descripto se vincula a una forma particular de comunicación; es posible señalar que una competencia comunicativa abierta a la participación activa se puede poner en línea con un estilo de gestión que proponga tareas proactivas y beneficiosas para la organización.

4.3. La comunicación y el modelo de gestión

Continuamos el desarrollo de la comunicación en el modelo de gestión burocrática y en el modelo de gestión estratégica siguiendo los conceptos de Pozner (2002).

4.3.1 La comunicación en el modelo de gestión burocrática:

En la mayor parte de los sistemas universitarios que conocemos conviven dos modelos de gestión: el burocrático y el estratégico. La cultura burocrática ha exigido que se documentara y redactara; para ello, expide resoluciones y notificaciones. Las oficinas, las instituciones educativas y las direcciones se han colmado de papeles pero difícilmente pueda hablarse de comunicación. Cartas enviadas, pero no leídas, circulares apiladas en un escritorio, notificaciones que no se comprenden, son todos aspectos que pautan una situación general de aislamiento más que de integración.

En el modelo burocrático, toda comunicación que tenga la misma forma tiene la misma jerarquía, con el consiguiente efecto de aplanar las diferencias sustantivas o materiales del mensaje. La corriente de informaciones en la organización sólo transmite la jerarquía de quien ha emitido el mensaje, pero no la relevancia que el mensaje tiene. En este modelo, no existe ninguna preocupación análoga por definir al gestor como emisor y receptor porque las comunicaciones no son simétricas ni en sus contenidos ni en la situación de cada uno de los actores participantes ni tampoco en las consecuencias que se derivan de las comunicaciones para los distintos actores. Se comunica por potestad o por obligación.

A causa de la rigidez de la forma de comunicación burocrática, la comunicación formal no es la única que tiene lugar en la educación. Los intentos de canalizar las comunicaciones exclusivamente mediante mensajes oficiales generan insatisfacciones y necesidades de información en los actores que, por diversas razones, están desactualizados o excluidos en torno a la comunicación. El rumor aparece, así como una forma de compensar esas comunicaciones insatisfactorias. Su origen se encuentra en la rigidez de los mensajes formales, en la lentitud de su circulación, en las diferentes interpretaciones que generan mensajes

supuestamente igual comprendidos y en las diferencias de información recibidas por distintos subsistemas. La inestabilidad contemporánea, los rápidos cambios, los contextos inciertos refuerzan las carencias de la comunicación formal, documentada y oficial, potencian aún más el rumor y sus efectos y acrecientan la demanda por acceder a estos últimos sobre tal o cual materia.

Las fuentes del rumor son siempre múltiples pero en un sistema enlentecido por ese tipo de comunicación, esas fuentes son siempre de último momento, oficiosas, de origen confiable. El rumor no es siempre raro o dañino para una organización sino, por el contrario, está en la naturaleza social de las personas el intentar incrementar la información. Lo que debe llamar la atención al gestor es el lugar que ocupa el rumor en las comunicaciones del sistema. ¿Cuál es la fuente principal de información de los actores? ¿Por qué? El rumor sólo constituye un síntoma de problemas comunicacionales, más o menos graves, cuando goza de mayor confianza que las comunicaciones oficiales. En ese caso, habrá que analizar su pronta solución

4.3.2 La comunicación en el modelo de gestión estratégica

Como se planteara anteriormente, la organización basada en redes está caracterizada por la apertura interna, lo cual posibilita su funcionamiento. Además, la comunicación, como apertura hacia el exterior, permite pasar de una organización egocéntrica a una de tipo ciudadano: sólo la apertura garantiza la vida, la vinculación hacia otras instituciones, hacia la sociedad, en una actitud ciudadana que entienda que las organizaciones tendrán sólo una performance duradera si su entorno también lo tiene y que, por tanto, está en su interior velar por ello.

Las comunicaciones son cruciales en cualquiera de los nuevos modelos de gestión de la organización universitaria. A través de la red de comunicaciones, los participantes de la gestión están en condiciones de construir colectivamente un sistema, orientado por una visión positiva y optimista del futuro, una valoración fuerte de la innovación en la educación, un acento en la mejora continua, una atenta preocupación por optimizar la distribución equitativa del conocimiento, la gestación y sostén del trabajo en equipo. Todo ello requiere repensar, rediseñar e iniciar un largo proceso de transformación de las comunicaciones dentro de la organización. La gestión estratégica promueve un modelo de comunicación donde se destacan cinco pilares, a saber:

- construir una visión de futuro,
- promover el compromiso de los actores,
- abrir el sistema,
- potenciar y complementar diversos tipos de comunicación,
- integrar diversas intencionalidades comunicativas.

Respecto de estos pilares, cabe señalar que, además de transmitir un mensaje, los actos de comunicación llevan adheridos compromisos que vinculan a los actores. El espacio, las prácticas y los roles de comunicación son aspectos que permiten u obstaculizan no sólo la circulación de informaciones, sino principalmente el compromiso de los mismos, en otras palabras, la gestión educativa construye futuro a través una red de comunicaciones que, a su vez, se construye a sí misma. La acción comunicativa de la gestión formula, amplía y recrea el *pacto educativo* entre todos los actores, no sólo notificando sino consensuando, coordinando, responsabilizando por metas, roles y plazos. La gestión se alimenta de comunicaciones: los mensajes circulan en todos los sentidos y la tendencia es que los actores sean participantes activos de la comunicación, usuarios solidarios de la información estratégica disponible para el mejoramiento de la calidad, la equidad y la profesionalización en todos los sectores.

Por otra parte, la comunicación permite una doble apertura: hacia el exterior del sistema, tanto para emitir como para recibir comunicaciones de las familias, egresados, actores sociales y hacia el interior del sistema, para fortalecer la integración con comunicaciones recíprocas en las que no sólo todos pueden hablar con todos, sino que, además, todos pueden intercambiar los roles.

Este aporte de la teoría de sistemas ha contribuido al estudio y diseño de las comunicaciones: una red de acciones comunicativas incorpora permanentemente y, desde múltiples lugares, nuevos mensajes, desafíos, innovaciones, compromisos, reconocimientos, logros, señales de calidad y equidad.

En definitiva, resulta claro que toda comunicación tiene algo más que contenido: en toda comunicación hay a la vez contenido y una indicación sobre la relación que une a los participantes y pueden ser analizadas desde el punto de vista de las relaciones sociales que crea, reproduce vehiculiza. El poder, los intereses, las motivaciones, el compromiso personal, la lealtad, el consenso y la resignación son también aspectos implicados en la comunicación. En muchas ocasiones la fuerza que el mensaje tiene para lograr un propósito viene dada por esos aspectos meta-comunicados, por estas razones, se transforma en elemento esencial de análisis tanto en el plano del vínculo pedagógico entre docentes y alumnos como en el plano del liderazgo organizacional.

4.4. Cultura, clima y valores institucionales

En línea con el tópico de la comunicación, la cultura es un aspecto importante; al hablar de ella, nos referimos, con Armengol (1999):

a un concepto complejo que incluye cultura, clima organizacional y valores. La cultura institucional es un conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que comparten los integrantes de una organización y que influyen en la toma de decisiones y en otras actividades. Es el sistema de

significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización, que los distingue de otras, la cultura no sólo es una fuente de significado y control, sino que también promueve lo que el sujeto debe hacer y decir. La mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante, conformada por una serie de subculturas, a las que suele denominarse *departamentos*, lo cual es una característica constitutiva en las universidades. Los teóricos organizacionales reconocen el importante papel que la cultura juega en la vida de los miembros de la organización.

Citando a Gibson, Ivancevich y Donnely (1984) “La cultura institucional es la lente a través de la cual se ve la institución y es muy difícil de percibir. Son imágenes que se consolidan internamente, y que se anteponen entre los diferentes actores” (Berthoud 2013, p.25).

Marabotto (1999) dice, en consonancia con lo expuesto anteriormente, que:

Nos situamos, así, en una perspectiva donde la organización deja de ser concebida como instrumento para el logro de metas, para ser entendida como una forma expresiva, un fenómeno cultural. Dicho con otras palabras, la organización es una construcción social, una realidad social de carácter cultural, constituida simbólicamente y mantenida a través de la interacción social de sus miembros: esta perspectiva supone, en el campo de la Organización, reconocer que las organizaciones son artefactos culturales, asentados en sistemas de significados compartidos y, por lo tanto, en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean ese significado (p.25).

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización escolar: transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización; facilita la generación de un compromiso superador del interés personal del individuo; incrementa la estabilidad del sistema social, entre otras. En definitiva, es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los docentes.

Como afirma Carriego (2002) la cultura institucional es el conjunto de valores, normas, esperanzas que se comparten en el medio escolar y que se manifiestan en el comportamiento concreto de las personas. Se expresa en las relaciones, estructura y procesos internos a la escuela. La cultura escolar se manifiesta en símbolos, maneras de hablar, de trabajar y vivir.

Este concepto implica reconocer en la cultura institucional los siguientes componentes:

- El clima
- Las manifestaciones simbólicas
- Los valores

Según Toro (2001): el **clima** es lo primero que se observa; la cultura institucional se aprecia, se percibe, respira e identifica al momento de ingresar a una institución. Se pueden concebir distintos *tipos de clima organizacional*:

1. Clima autoritario

1.1. De tipo explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus actores. El clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y el resto del personal es casi nula y las decisiones son tomadas de forma exclusiva por quienes determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable. Solo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

1.2. Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados. Se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En este tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos, pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

2. Clima Participativo

2.1. De tipo consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

2.2. De tipo participación en grupo: existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre los actores se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de este sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar

la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

El clima organizacional tiene una importante relación en la configuración de la cultura de una institución, incide sobre las creencias, *mitos*, conductas y valores que la constituyen. Estas percepciones y las respuestas que generan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa), otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones) y otros tienen efecto sobre las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

La optimización del clima laboral genera mejora en los vínculos entre los interactuantes de la cultura organizacional, cimentando la confianza entre las personas.

Retomando a Carriego (2002): las **manifestaciones simbólicas** hacen referencia a rituales y ceremonias, normas y pactos (ideología), símbolos, distribución de espacios, manejos de poder, mitos e historias, héroes, red cultural, lenguaje y comunicación, materiales conformadores de sentido, con la posibilidad de ofrecer una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de organizarse. La cultura desde esta óptica, promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituyen la organización (algo que se es). Desde esta perspectiva, la organización se percibe como construcción simbólica materializada comunicativamente; un proceso mediante el cual se conforman, transmiten y desarrollan los significados.

Muchas instituciones usan el lenguaje como una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros evidencian su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a preservarla. Es importante considerar el lenguaje organizacional para entender lo que en ellas sucede cotidianamente. Carriego (2002), sostiene que “en cada organización se establece un contrato significativo para entender lo que en ellas sucede”.

Los **valores** son aquellos que se viven en el seno de la institución y que también pueden ser disvalores.

De estos últimos, son paradigmas los clásicos clichés: *no te metas, trabaja solo por el salario y únicamente por lo que te remuneren, no te involucres*, pero también puede que se trate de valores como ser la idea de *trabajar en equipo, involucrarse en proyectos institucionales en aras de conseguir el bien común*.

En rasgos generales, la cultura institucional, con su clima, sus manifestaciones simbólicas y sus valores, se constituye en el fermento en el cual nace y se desarrolla un cierto modelo de gestión, encarnado en un particular estilo de gestión. Asimismo, esa cultura en particular permite vislumbrar las relaciones que se

producen entre los miembros de la organización en tanto seres sociales que se expresan en función de unas ciertas modalidades de comunicación.

CAPÍTULO 2: ENCUADRE METODOLÓGICO

“El método es un discurso, un ensayo prolongado de un camino que se piensa, es un viaje, un desafío, una travesía, una estrategia que se ensaya para llegar a un final pensado e imaginado, y al mismo tiempo, insólito, imprevisto y errante; es una búsqueda que se inventa y se reconstruye continuamente”.

Edgar Morín.

2.1. Fundamentación

Esta investigación se enmarca en el paradigma cualitativo interpretativo, ya que es apropiado para estudiar los fenómenos de carácter social, al tratar de comprender la realidad circundante en su carácter específico. Nuestro interés es la exploración, categorización e interpretación de los procesos comunicacionales que acontecen en el Centro Regional Rosario de la Universidad de Concepción del Uruguay, para intentar la comprensión de su dinámica. La metodología utilizada está vinculada con la descripción desde una perspectiva holística y con la caracterización de las experiencias de comunicación.

El presente trabajo se centra en el cotidiano propio del Centro Regional Rosario de la Universidad de Concepción del Uruguay y se propone la comunicación como objeto de análisis a través de la indagación del escenario comunicacional que caracteriza particularmente a esta organización universitaria.

El corpus está constituido por los datos que proporcionan los referentes empíricos dados por los conjuntos sociales de gestión: la Directora y los Coordinadores del Carreras, los docentes, la Secretaria Institucional y el Referente Comunicacional del Centro Regional Rosario, interactuando en relación con la cultura y los estilos de gestión durante los años 2016 y 2017.

Siguiendo a Taylor y Bogdan (1992):

El enfoque cualitativo se propone- más que la generalización- una aproximación cada vez más cercana a la comprensión de los fenómenos particulares. La realidad es entendida como múltiple, diversa, huidiza; se construye y se complejiza con el devenir del tiempo; de naturaleza holística, no fragmentada, interactiva y dinámica. Para acercarse a ella y para estudiarla, disponemos de herramientas físicas y mentales que facilitan su descripción, interpretación y comprensión, que orientan las acciones hacia la transformación que exige la dinámica del mundo actual (p.19).

Pensamos las estrategias metodológicas en relación al problema de investigación articulando el qué investigar con el cómo hacerlo.

Los mencionados autores sostienen que:

se considera entonces al proceso de investigación como flexible, un movimiento entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Utilizaremos un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigado entrando al campo con una orientación teórica consciente que refleja un conocimiento sustantivo del marco teórico seleccionado. Al mantener un estilo interactivo con el fenómeno objeto de estudio, surge de esa interacción entre ambas las preguntas que orientan la investigación (p.20).

2.2. El diseño en la investigación cualitativa

Nos posicionamos en la metodología cualitativa para realizar una investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Taylor y Bogdan (1992) sintetizan los criterios definitorios de los estudios cualitativos a los cuales nos ceñiremos, entendiendo que **la investigación cualitativa**:

1.- Es inductiva; por ende, los investigadores:

- comprenden y desarrollan conceptos partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar hipótesis o teorías preconcebidas;
- siguen un diseño de investigación flexible;
- comienzan un estudio con interrogantes vagamente formulados.

2.- Entiende el contexto y a las personas bajo una perspectiva holística:

- las personas, los contextos o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.
- estudia a las personas en el contexto de su pasado y en las situaciones en las que se hallan.

3.- Es sensible a los efectos que el investigador causa a las personas que son el objeto de su estudio. El investigador interactúa con los informantes de un modo natural y aunque no puede eliminar su influencia en las personas que estudia, trata de controlarla y reducirla al mínimo. En la observación, intenta no interferir en la estructura; en las entrevistas en profundidad, se genera una pauta de interacción verbal, inmediata y personal, entre el entrevistador y el entrevistado.

4.- El investigador cualitativo trata de comprender a las personas dentro de su marco de referencia. Trata de identificarse con las personas que estudia para comprender cómo experimentan la realidad, busca aprehender el proceso interpretativo permaneciendo distanciado como un observador objetivo.

5.- El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones, ha de ver las cosas como si ocurrieran por primera vez, nada se ha de dar por sobrentendido.

6.- Todas las perspectivas son valiosas, no se busca la verdad o la moralidad, sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas.

7.- Los métodos cualitativos son humanistas: los métodos con los que se estudia a las personas influyen en cómo se las ve. Si reducimos las palabras y los actos a ecuaciones estadísticas, se pierde el aspecto humano. El estudio cualitativo permite conocer el aspecto personal, la vida interior, las perspectivas, creencias, conceptos, éxitos y fracasos, la lucha moral y los esfuerzos.

8.- Los estudios cualitativos dan énfasis a la validez de la investigación:

- aseguran un estrecho ajuste entre los datos y lo que realmente la gente hace y dice. Observando a las personas en su vida cotidiana, escuchándolos hablar sobre lo que tienen en mente y viendo los documentos que producen, el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales y escalas clasificatorias.
- subrayan la validez, frente a los cuantitativos que hacen hincapié en la confiabilidad y reproductividad de la investigación. El estudio cualitativo es una investigación sistemática y rigurosa, no estandarizada, que controla los datos que registra. No obstante, al pretender producir estudios válidos del mundo real no es posible lograr una confiabilidad perfecta. Todos los contextos y personas son potenciales ámbitos de estudio.
- todos los contextos y personas son a la vez similares y únicos. Son similares en el sentido de que entre cualquier escenario o grupo de personas se pueden encontrar algunos procesos sociales de tipo general. Son únicos por cuanto que en cada espacio o a través de cada informante se puede estudiar de mejor modo algún aspecto.

9.- La investigación cualitativa es un arte, la investigación cualitativa es flexible en cuanto al modo de conducir los estudios. Se siguen lineamientos orientadores, pero no reglas. Los métodos están al servicio del investigador; el investigador no está supeditado a un procedimiento o técnica.

Según Erickson (1989) los estudios cualitativos intentan describir sistemáticamente las características de las variables y fenómenos (con el fin de generar y perfeccionar categorías conceptuales, descubrir y validar asociaciones entre fenómenos o comparar los constructos y postulados generados a partir de fenómenos observados en distintos contextos), así como el descubrimiento de relaciones causales, pero evita asumir constructos o relaciones a priori. Intentan descubrir teorías que expliquen los datos.

El diseño cualitativo se adapta especialmente bien a las teorías sustantivas, ya que facilita una recogida de datos empíricos que ofrecen descripciones complejas de acontecimientos, interacciones, comportamientos,

pensamientos que conducen al desarrollo o aplicaciones de categorías y relaciones que permiten la interpretación de los datos. En este sentido, el diseño cualitativo está unido a la teoría en cuanto que se hace necesaria una teoría que explique, que informe e integre los datos para su interpretación.

Nos acercamos en este punto a la necesidad de elaboración del marco teórico, el que actúa como esquema organizador, las explicaciones de significados se fundamentan en la interpretación de las informaciones y los datos.

2.3. La técnica de recolección de la información

Las técnicas seleccionadas para realizar la recopilación de la información se ubican dentro del paradigma cualitativo de investigación, articulado con una perspectiva etnográfica enmarcada en la estrategia investigativa del estudio de caso.

2.4 Instrumentos utilizados para la recolección de la información:

2.4.1. Análisis del Texto

El texto “La Universidad como organización”, elaborado por la Especialista Saccone, María Alejandra, en agosto de 2016 es un instrumento que realizó aportes significativos en relación con el problema de investigación. Fue facilitado por la Directora del Centro Regional Rosario. Se reconoce a este texto como una de las fuentes secundarias y aparece identificado en el Anexo.

¿Por qué es importante el análisis documental en investigaciones que utilizan otras técnicas? Además de construir el marco referencial teórico, es necesario conocer aspectos históricos, contextuales, situacionales, organizacionales, institucionales, entre otros, relacionados con nuestro tema de investigación.

2.4.2. Entrevistas

Taylor y Bodgan (1992) conciben la entrevista como el instrumento privilegiado de la metodología cualitativa empleado para obtener datos en las distintas áreas del conocimiento. En un sentido general, se entiende como una interacción entre dos personas, planificada, y que obedece a un objetivo, en la que el entrevistado da su opinión sobre un asunto y el entrevistador recoge e interpreta esa visión particular abierta.

Utilizamos dos tipos de entrevistas, ambas focalizadas, realizadas a informantes claves:

- Entrevista semiestructurada.
- Entrevista abierta en profundidad.

Entrevista Semiestructurada

en esta modalidad previamente se establecen interrogantes que sirven de guía a fin de no olvidar preguntar, durante su transcurso, aquellos aspectos que el entrevistador considera relevantes para la investigación. Es muy útil cuando el que investiga tiene un previo conocimiento sobre la temática. Se empleó la entrevista directa, con preguntas abiertas para dar lugar a que el entrevistado se exprese libremente. La información brindada en estas entrevistas es de carácter confidencial; siendo utilizada sólo para los propósitos de la investigación.

En las entrevistas semiestructuradas realizadas, a fin de abordar el análisis del material relevado en tales encuentros, hacemos referencia al proceso comunicativo de transmisión de la información, que requiere la participación de quien habla y de quien escucha. En nuestro caso, ambos interlocutores pertenecen al mismo ámbito institucional, participan y se constituyen en ese escenario que les es común, comparten el sistema de códigos que se ha ido cristalizando en la vida profesional, en el desarrollo de sus actividades académicas, de investigación y extensión. En este sentido, para nuestra investigación realizamos las entrevistas semiestructuradas valorando su carácter conversacional a fin de generar un ámbito coloquial que facilita la comunicación entre quienes interactúan. Tales entrevistas se desarrollaron en reiterados encuentros, cara a cara entre los/las investigadoras/ras y las entrevistadas, siguiendo un modelo de conversación entre iguales que tiende a superar el mero intercambio formal de preguntas y respuestas, para captar los significados.

En cuanto al registro de los enunciados de las entrevistadas, por pertenecer al carácter de lenguaje hablado fueron registrados en audio, para la posterior transcripción textual. Las entrevistas fueron realizadas a la Directora del CRR, a la Secretaria Institucional, a los coordinadores de Carrera y a los docentes.

La entrevista en profundidad

Según Taylor y Bodgan, (1992), en la metodología cualitativa, la entrevista abierta en profundidad se entiende como los encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y el entrevistado, que tienen como finalidad conocer la opinión y la perspectiva que un sujeto tiene respecto de su vida, experiencias o situaciones vividas, encuentros dirigidos a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes de sus experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras.

La entrevista en profundidad tiene mucho en común con la observación participante, pero se diferencia de ésta en el escenario y las situaciones en los que tiene lugar la investigación. Mientras que los observadores participantes realizan sus estudios en situaciones de campos naturales, los entrevistadores realizan lo suyo en situaciones específicamente preparadas. Además, el observador participante obtiene una experiencia directa del mundo social, mientras que el entrevistador obtiene esa visión mediante el

relato del otro. Las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas. Se describen como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas (p.).

Sus principales características son:

- Se pretende comprender más que explicar.
- No se esperan respuestas objetivamente verdaderas, sino subjetivamente sinceras.
- El entrevistador adopta la actitud de *oyente interesado*, pero no evalúa las respuestas (no hay respuestas correctas).
- Se exploran uno o dos temas en detalle.
- Permiten el máximo de flexibilidad al explorar un tema.
- Favorecen el abordaje de nuevos temas a medida que surgen.
- Se obtiene información contextualizada (personas, lugar, etc.).
- Las respuestas son abiertas, sin categorías de respuestas preestablecidas.
- Pueden ser grabadas conforme a un sistema de codificación flexible y abierto a cambios.
- Se establece una relación de confianza y entendimiento.

En el proceso de la entrevista, el entrevistador debe preparar un guión y planificar el desarrollo. El tipo de pregunta a plantear depende de tres factores: la longitud de la entrevista, la naturaleza de las preguntas y de la investigación.

En las entrevistas en profundidad se formularon preguntas consideradas convenientes para posibilitar una amplia exploración de las situaciones y/o puntos específicos, de tal manera que permitieron realizar con posterioridad un análisis descriptivo-interpretativo amplio y profundo a fin de destacar similitudes y divergencias en los diferentes relatos.

Estos instrumentos promovieron una expresión individual más espontánea y el abordaje de situaciones no previstas, como ser los aportes recibidos en torno a los orígenes y conformación del CRR, (Entrevista a MAS) y aspectos de la historia institucional que relata la Secretaria Institucional (Entrevista a SR).

2.5. El estudio de caso

Según Stake (1998), se podría definir el estudio de casos como una investigación que, mediante los procesos cuantitativo, cualitativo o mixto, analiza profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría. También se lo define como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad que es visto y analizado como una entidad. Otros lo consideran un método para aprender de una instancia compleja que se entiende como un todo, teniendo en cuenta su contexto. El estudio de caso no está determinado por un método específico, sino por su objeto de estudio. En la medida en que sea más concreto y único, y constituya un sistema propio, con mayor razón podremos denominarlo *estudio de caso*. Las conclusiones de esta herramienta de investigación no son generalizables; su objetivo es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y sus características salientes, de manera tal que este análisis pueda ser aplicado de forma genérica incluso a partir de un único caso.

Las lógicas escogidas son complejas/dialécticas, parten de concebir el mundo social como complejo, contradictorio y en permanente movimiento; niveles socio estructurales, institucionales y cotidianos interactuando en una “dialéctica relacional”. Dentro de la lógica dialéctica, es importante pensar el diseño flexible que oriente el proceso de investigación en permanentes reformulaciones, es decir, sustentando una determinada direccionalidad conceptual con una exhaustiva evaluación del conjunto de antecedentes que permita configurar el problema, los objetivos a investigar y el diseño en su conjunto.

Achilli (2000) entiende el estudio de caso, desde la perspectiva educativa, como un proceso que intenta la descripción, análisis e interpretación de un objeto de estudio concreto y singular en términos de realidad y complejidad. Se entiende a la investigación como un proceso de construcción de conocimientos que se realiza alrededor de una problemática de un modo sistémico y metódico.

La metodología utilizada en este trabajo está vinculada con la descripción desde una perspectiva holística y con la caracterización de las experiencias de comunicación. Teniendo en cuenta las fortalezas y riesgos del estudio de caso, como así también el tiempo, el acceso, los actores dispuestos, y el contexto en el que se lleva a cabo la presente investigación, se ha seleccionado el caso recortando el campo de estudio a la organización universitaria del Centro Regional Rosario.

La información se obtuvo de una fuente primaria suministrada por el Director de la Unidad Académica, la Secretaria Institucional que forma parte del equipo de Gestión los Coordinadores de Carrera, y docentes de las Carreras que se están dictando actualmente en la Regional Rosario.

2.6 Contexto situacional y académico.

La Universidad de Concepción del Uruguay y el CRR

La Universidad de Concepción del Uruguay (UCU) es una institución de gestión privada que cuenta con la autorización definitiva del Ministerio de Educación de la Nación, ubicada en la homónima ciudad de la costa del río Uruguay, en la provincia de Entre Ríos, República Argentina.

En el Año 1871, la Universidad de Concepción del Uruguay propuso como meta estudiar e investigar científicamente las problemáticas regionales ofreciendo soluciones acordes con los grandes problemas económicos y sociales que habían postergado el desenvolvimiento de nuestra región. La Universidad de Concepción del Uruguay (UCU) hunde sus raíces en el pasado entrerriano: a mediados de siglo XIX, el Colegio del Uruguay recibía estudiantes de las regiones vecinas, a la vez que brindaba un sistema de becas; al suprimirse éste, un grupo de jóvenes emprendedores crea en 1877 la Asociación Educacionista La Fraternidad (AELF), que recupera el plan de ayuda para la continuidad de los estudios, impronta fundacional que se sostuvo en el tiempo manifestando un sólido vínculo con la comunidad. En 1968, la AELF decide crear la UCU, teniendo en cuenta los cambios producidos en el contexto regional, como consecuencia del desarrollo de la infraestructura vial el transporte y las comunicaciones que integra la región con el resto del país y los países limítrofes: la Universidad de Concepción del Uruguay (UCU) con sede en la ciudad homónima de la provincia de Entre Ríos y distintas dependencias en las provincias de Entre Ríos y Santa Fe.

Una de las cuatro universidades con las que cuenta la ciudad de Concepción del Uruguay fue fundada el 20 de mayo de 1971 por iniciativa de la Asociación Educacionista "La Fraternidad", de la cual depende actualmente la universidad.

De 1971 a 1990 se extiende el período de autorización provisoria de la UCU y, desde la autorización definitiva, los hitos que marcan su desarrollo exhiben un crecimiento progresivo, con creación de nuevas carreras sostenidas por la expansión territorial. Cuenta con el Informe de Evaluación Externa de la Universidad de Concepción del Uruguay realizado en Buenos Aires en 2011.

La UCU se ha afianzado en la región, contando actualmente con seis facultades, cuatro centros regionales y una extensión áulica en constante expansión. Asimismo, ha iniciado un proceso de inserción en el ámbito internacional, tanto en el plano cultural como en el académico, mediante emprendimientos conjuntos con diversas universidades del exterior, especialmente de Europa y del Mercosur.

La Universidad de Concepción del Uruguay tiene como misión específica preservar, crear y transmitir la cultura nacional, así como sus tradiciones. Esta misión es armónica con el conocimiento universal, el cual se deberá cultivar respetando y cuidando la pureza de sus fuentes y desenvolvimiento.

La UCU reconoce la libertad de enseñar, aprender e investigar, proclama su absoluta identidad con los intereses de la Nación Argentina, de su progreso general y del bienestar social de su pueblo, sostiene y se compromete a defender la soberanía nacional y el irrenunciable derecho de los argentinos a consagrar un pleno desarrollo de sus potencialidades materiales, espirituales y culturales como medio para construir un gran país.

Son finalidades y funciones generales de esta Universidad las enunciadas por la Ley de Educación Superior N° 24.521, las cuales se consideran parte integrante de sus Estatutos Académicos. Se apunta también a alcanzar la consolidación y el afianzamiento académico de la UCU en su rol regional al crear los Centros de Villaguay, Gualeguaychú, Paraná y Rosario, Santa Fe y Rosario y la extensión áulica de Concordia Entre Ríos donde se dicta la Carrera del Profesorado de Educación Superior que depende de la Facultad de Ciencias de la Comunicación y la Educación.

Datos de su página web: www.ucu.edu.ar

Estructura: Tiene 12 dependencias/facultades en tres ciudades: Concepción del Uruguay, Unidad Académica Villaguay; Centro Regional Gualeguaychú, Sede Central Regional del Río Paraná; Unidad Académica Santa Fe y Centro Regional Rosario.

Centro Regional Rosario - Sede Rosario / Dirección: Avenida Pellegrini 1556, Rosario, Santa Fe

E-mail: informes@ucurosario.com.ar / teléfono: (0341) 4484430 / web: www.ucu.edu.ar

Carreras de Pregrado:

Tecnicatura Universitaria en Bromatología y Producción Alimentaria

Tecnicatura Universitaria en Nutrición

Carreras de Grado:

Licenciatura en Bromatología

Licenciatura en Nutrición

Licenciatura en Sociología

Ciclo de Licenciatura en Hemoterapia e inmunología.

Ciclo de Licenciatura en Educación Física con orientación en Ciencias del Ejercicio.

Tecnicaturas:

Técnico Universitario en Bromatología y Producción Universitaria.

Carreras de Articulación:

Profesorado de Enseñanza Superior

Especialización en Administración y Dirección de Entidades Deportivas

2.7 Registro de la información

Trabajamos con la información que aportan los referentes empíricos seleccionados para ser entrevistados, que configuran el escenario comunicacional en la institución centrado en los equipos de gestión. Ellos son: la Directora del Centro Regional Rosario (1), personal a cargo de la Comunicación del Centro (1), la Secretaria Institucional que forma parte del equipo de gestión, los Coordinadores de Carrera (5) y los docentes por carrera (10 en total). Se analiza un texto aportado por la Directora Regional.

Según Taylor y Bodgan (1992), el trabajo de campo es un proceso de construcción del conocimiento que posibilita integrar el marco conceptual con el escenario empírico referenciado.

El constructo que generamos, en el cual englobamos varios de esos aspectos constitutivos de la vida organizacional, permite organizar categorías de análisis como las que se presentan a continuación:

- El estilo directivo.
- La cultura institucional. El clima interno.
- La comunicación e información.

Las preguntas que se utilizaron en la entrevista semiestructurada se dirigen hacia el ámbito de las comunicaciones y de la gestión institucional, en el marco de una cultura organizativa. Son las siguientes:

Directora del Centro Regional Rosario de UCU. Entrevista semiestructurada

- 1) *¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que ejerce desde su rol de Director en la Unidad Académica Sede Rosario?*
- 2) *¿Puede mencionar los principales valores, costumbres y creencias que comparten los integrantes en esta institución?*

- 3) *¿Cómo es el clima? Describa las relaciones interpersonales en la unidad académica. ¿Ha logrado constituir equipos de trabajo? Si lo ha logrado, ¿cuál fue su experiencia?*
- 4) *¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?*
- 5) *¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa? ¿Cuáles promueve?*
- 6) *¿Cómo cree que se pueden optimizar las estrategias comunicacionales actuales?*

Directora del Centro Regional. Entrevista abierta en profundidad

Las consignas que se utilizaron fueron:

Relate los propósitos institucionales que se consideran desde la gestión a la hora de comunicar.

Enuncie las dificultades que observa en la comunicación que obstaculizan el proceso de gestión.

Referente Institucional del Área Comunicación. Entrevista abierta

La consigna que utilizamos con la referente del área fue la siguiente:

Relátenos su tarea en la Institución desde tu función de personal a cargo de la comunicación del Centro Regional Rosario.

Secretaria Institucional. Entrevista semiestructurada

- 1) *¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que ejerce desde su rol de Secretaria del Centro Regional Rosario?*
- 2) *¿Puede mencionar los principales valores, costumbres y creencias que comparten los integrantes en esta institución?*
- 3) *¿Cómo es el clima? Describa las relaciones interpersonales en la unidad académica.*
- 4) *¿Ha logrado constituir equipos de trabajo? Si lo ha logrado ¿cuál fue su experiencia?*
- 5) *¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?*

- 6) *¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa? ¿Cuáles promueve?*
- 7) *¿Cómo cree que se pueden optimizar las estrategias comunicacionales actuales?*

Secretaria Institucional. Entrevista abierta en profundidad

Indagamos con la siguiente consigna:

En relación con lo que manifiesta sobre el clima y los equipos de trabajo, ¿puede contarnos cómo observa la trama relacional y comunicacional en el CRR?

Coordinadores de Carrera. Se entrevistó a un coordinador por Carrera

Las preguntas utilizadas fueron:

- 1) *¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol de coordinador en la Unidad Académica Sede Rosario?*
- 2) *¿Puede mencionar los principales valores, costumbres y creencias que comparten los integrantes en esta institución?*
- 3) *¿Cómo son las relaciones interpersonales en la unidad académica? ¿Las puede describir? ¿Cómo es el clima que se percibe en la institución en general?*
- 4) *¿Ha logrado constituir equipos de trabajo? Si lo ha logrado, ¿cuál fue su experiencia?*
- 5) *¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?*
- 6) *¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa?*
- 7) *¿Usted considera que sería conveniente mejorar las estrategias que se usan actualmente? ¿Por qué? ¿De qué manera se podrían optimizar?*
- 8) *¿Quiere agregar algún comentario?*

Docentes. Se llevaron a cabo diez entrevistas, realizadas a docentes de las distintas carreras.

- 1) *¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol docente en la Unidad Académica Sede Rosario?*
- 2) *¿Puede mencionar los principales valores, costumbres y creencias que comparten los integrantes en esta institución?*
- 3) *¿Cómo es el clima? Describa las relaciones interpersonales en la unidad académica.*
- 4) *¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?*
- 5) *¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa? ¿Cuáles utiliza?*
- 6) *¿Cómo cree que se pueden optimizar las estrategias comunicacionales?*
- 7) *¿Quiere agregar algún comentario?*

La principal forma de registro y almacenamiento de la información utilizada fue una grabadora de voz, aplicación de un celular. Se acordó con el entrevistado su utilización, asentando fecha, hora y lugar del encuentro. La mayoría de las entrevistas se realizaron en el Centro Regional y otras en lugares seleccionados por el entrevistado. El tesista fue además tomando notas, respetando el tiempo que cada uno consideró necesario y suficiente para elaborar las respuestas. Se incorporaron además datos relativos al contexto.

Durante las entrevistas semiestructuradas y la entrevista en profundidad se formularon preguntas consideradas convenientes para posibilitar una amplia exploración de las situaciones y / o puntos específicos de tal manera que permitió realizar con posterioridad un análisis descriptivo –interpretativo amplio, a fin de destacar similitudes y divergencias en los distintos relatos y poder así construir las unidades de análisis.

El texto “La Universidad como organización” ha sido aportado por la Dirección de la Regional Rosario y, luego de ser leído y analizado, ha surgido la necesidad de indagar sobre aspectos relevantes, a partir de entrevistas en profundidad efectuadas a la directora y a la secretaria institucional.

2.8. El trabajo de campo

La autora Achilli, (2000) emplea el término *estrategia metodológica* más que el de técnicas para remarcar la idea de vinculación conceptual y de trabajo reflexivo que se requiere de parte del sujeto investigador. La

noción de *técnica* pareciera neutralizar la necesidad de contextualizar y objetivar las decisiones que se toman en un proceso de investigación.

Como estrategia metodológica para la recolección de los datos se utilizaron los referentes empíricos realizando un recorte del universo poblacional y temporal teniendo en cuenta los siguientes criterios: los actores que componen el equipo de gestión académica constituido por la Directora y los coordinadores de carreras del CRR y docentes que se desempeñan en las carreras que se dictan.

Como se explicó anteriormente, se utilizaron como dispositivos de recolección de datos *la entrevista semi estructurada, la entrevista abierta en profundidad y el análisis documental* teniendo en cuenta la importancia ética de todo el proceso de investigación al garantizar el anonimato y la confiabilidad de la información con la que trabajamos.

Los referentes empíricos seleccionados en la presente investigación han sido: coordinadores de las carreras que actualmente se dictan en la casa de estudios Centro Regional Rosario de la Universidad de Concepción del Uruguay, docentes, directivo, secretaria institucional y referente de la institución de desempeño en el área comunicacional.

Se elaboran entrevistas dirigidas a distintos actores institucionales implicados en el proceso de comunicación y relacionados con el desempeño de los diferentes roles y funciones mencionados.

Teniendo en cuenta el problema y los objetivos propuestos en nuestra investigación se elaboraron consignas en base a interrogantes abiertos sobre el estilo de gestión, los principales valores, costumbres y creencias, relaciones interpersonales, clima, equipos de trabajo y los procesos comunicacionales.

A partir de los datos obtenidos se construyó el objeto de estudio.

Para ordenar y sistematizar la recolección de datos de los referentes empíricos y el registro de la información hemos adjudicado un número a los referentes y señalado el instrumento que se aplica.

1-Directora del Centro Regional Rosario. (M A S). Entrevista semiestructurada y entrevista abierta en profundidad.

2-Encargada del Departamento de Comunicación Institucional. (M M). Entrevista semiestructurada (relato).

3-Secretaria Institucional. (S R). Entrevista semiestructurada y entrevista abierta en profundidad.

4- Coordinadores de Carreras:

4.1. Coordinador de la Carrera de Grado Hemoterapia. C1 (P E). Entrevista semiestructurada.

4.2. Coordinador Profesorado en Educación Superior. C2 (W M). Entrevista semiestructurada.

4.3. Coordinador de la Carrera de Grado de Nutrición. *C3 (V F)*. Entrevista semiestructurada.

4.4. Coordinadora de la Carrera de Grado de Bromatología. *C4 (M S)*. Entrevista semiestructurada.

4.5. Coordinador de Carrera de Grado Licenciatura en Educación Física con orientación en Ciencias del Ejercicio. *C5 (P C)*. Entrevista semiestructurada.

5- Docentes por carreras mencionadas. Entrevista semiestructurada.

Docentes D1 hasta D 10.

D1 (S S)

D2 (N L)

D3 (C K)

D4 (A C)

D5 (R C)

D6 (V G)

D7 (D G)

D8 (C S)

D9 (B S)

D10 (J M)

6- Texto aportado por la Dirección de la Regional Rosario que se integra como “corpus documental “La Universidad como organización”, Saccone, M. A., 2016.

La entrevista en profundidad permitió una mayor libertad de expresión individual, espontaneidad y el abordaje de situaciones no previstas. Ejemplo de esto son los datos que aporta la historia institucional que en un momento de la entrevista relata la Secretaria Institucional (quien se desempeña desde hace varios años en la institución), así como los aportes que realiza la dirección del CRR.

Las categorías de análisis han sido seleccionadas teniendo en cuenta el problema y los objetivos de la investigación. Se han definido las siguientes: Estilo directivo, Cultura institucional, Clima, Comunicación, Papel de la comunicación.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECOGIDOS

Luego de registrar y sistematizar la información, se realizó el proceso de análisis e interpretación con el objetivo de acercarnos al mundo de la experiencia vivida por el entrevistado. Para alcanzar este objetivo se llevaron a cabo una serie de pasos:

- Se escucharon reiteradamente las entrevistas hasta familiarizarnos con el conocimiento de los datos y los aspectos más importantes expresados por los entrevistados.
- Se analizaron los elementos, sucesos, momentos relevantes para los entrevistados y se estudiaron los temas más recurrentes o que más envergadura han presentado a lo largo de las entrevistas.
- Se leyeron, organizaron y referenciaron los datos recogidos según la identificación determinada para cada entrevistado. Así, junto a cada comentario u observación rescatada, aparece consignado el emisor.
- Finalmente, se establecieron **meta categorías y categorías**, a fin de organizar la información.

Siguiendo a Sagastizabal (2002):

el análisis e interpretación de datos textuales se denomina *análisis de contenido*; en este análisis el protagonista es el significado y por ello se trabaja a partir de los núcleos semánticos. La autora diferencia entre dato, información y conocimiento; conforman diversos niveles de acercamiento a la realidad. El dato es el soporte necesario- pero no suficiente- para la construcción de conocimientos a partir de la investigación. Tomamos el dato dado por la realidad; la información que aporta el dato es de nivel superior de elaboración, motivo por el cual se habla de grupos o sistemas de información como conjuntos de datos que devienen en información luego de un determinado tratamiento.

La elaboración conceptual implicará poner en relación la información con las teorías que le otorgan sentido; es decir, se construirá conocimiento cuando, a partir de la vinculación con el marco teórico seleccionado para esta investigación, se construyan significados y explicaciones que hagan inteligibles los datos recogidos (p.136).

Las primeras metacategorías de análisis surgen de las respuestas obtenidas; estos constructos tendrán una significación acotada y direccionada por las cuestiones formuladas en el instrumento “entrevista”.

Sagastizábal, (2002) explica que:

El análisis de contenido implica el conjunto de operaciones, transformaciones, reflexiones, comprobaciones que se realizan para extraer significados relevantes en relación con los objetivos de la investigación, siendo el fin del análisis agrupar los datos en categorías significativas para el problema y los objetivos de nuestra investigación.

Para ello procedemos a seleccionar, simplificar, resumir, codificar y clasificar los datos obtenidos. Esta operatoria posibilita la construcción de las categorías en un proceso inductivo –deductivo, guiado por los constructos de las entrevistas.

Se lo caracteriza como inductivo –deductivo pues se parte de la lectura global del material textual recogido, siendo que este tiene una significación acotada y direccionada por las cuestiones formuladas y el instrumento utilizado (p.137).

En el análisis de los contenidos se han seguido estas instancias de proceso: en un principio, se procedió a ordenar rigurosamente el material recogido en las entrevistas semiestructuradas realizadas con la Directora del Centro Regional, la Referente de Comunicación Institucional, la Secretaria, los coordinadores y los docentes (todos identificados con letras y números); esto nos permitió, en primer lugar, determinar la cantidad de registros y un ir y venir sobre el material en bruto, para trabajar sin perder la identificación de la respuesta.

Se establecieron las metacategorías definitivas con una palabra, una frase, como por ejemplo *Estilo de Gestión, Cultura, Comunicación*, lo que ha constituido el nodo de significación relevante para los objetivos de la investigación. Como explica Sagastizabal, (2002): “Estos bloques de sentido, flexibles, provisorios y abarcativos llamadas *metacategorías* alojan dentro de ellas categorías más específicas”.

La decisión metodológica que adoptamos al utilizar metacategorías está vinculada con poder establecer una síntesis inclusiva de varias categorías, a modo de resumen categorial; las mismas son provisionales y flexibles y se irán consolidando a medida que avance el análisis.

Ceretto (1994, p.126) sostiene que “las categorías pueden ser elaboradas *a priori* de la recogida de la información y a medida que se la releva y se la ubica en una categoría correspondiente; o *a posteriori*, en cuyo caso, las categorías surgen del material obtenido”.

El objetivo de la interpretación es buscar significado más amplio a las respuestas mediante la trabazón con otros conocimientos disponibles: teorías, por ejemplo. Se tratará de poner los datos en una perspectiva de contextos, de relaciones mutuas, que nos permitan la comprensión de “por qué pasa lo que está pasando”, es decir, de los cruces entre información empírica y red conceptual como posibilidad de dar cuenta de las relaciones constitutivas del objeto de investigación.

3.1. Metacategorías

A continuación, presentamos las metacategorías propuestas para el análisis e interpretación de la información obtenida de las entrevistas:

- Organización y estilos de gestión

- Cultura institucional
- Procesos comunicacionales

Estas metacategorías han sido desagregadas de la siguiente manera:

I- Organización y estilos de gestión:

I -1. Equipos de Trabajo

I -2. Tiempos. Los encuentros de trabajo

I -3. Toma de decisiones

I- 4. Objetivos Institucionales. Visión. Metas

II- Cultura institucional:

II- 1. Subculturas: Valores. Costumbres. Creencias

II- 2. Relaciones Interpersonales. Vínculos. Clima

III- Procesos comunicacionales:

III-1. Comunicación: tipos. Características. Funciones de la comunicación.

 Canales comunicacionales. Modelos comunicacionales.

III-2. La comunicación en la gestión.

III-3. Barreras Comunicacionales

Realizamos el análisis e interpretación intentando encontrar nuevos significados para comprender los procesos comunicacionales, utilizamos diferentes referentes conceptuales, miradas heterogéneas, haciéndolas dialogar y confrontándolas, articulándolas en la complejidad del escenario comunicacional que se estudia en la presente investigación.

3.2. Análisis e interpretación de la metacategoría I: Organización y estilos de gestión

Se observan rasgos de un estilo administrativo: es el que se asume en una organización en la cual se debe emplear una forma particular de administración y se adoptan técnicas, procedimientos e incluso formas organizacionales, y una estructura muy cerrada departamentalizada. Siguiendo a Ball (1994):

Quien gestiona se asume como jefe de la organización escolar y en su gestión logra organizar las responsabilidades en función de diferentes tareas; o al revés, las tareas en función de responsabilidades puntuales; de manera que la administración tiene una configuración amplia, donde varios miembros del personal son delegados a cumplir funciones con una responsabilidad formal. El rol del director se somete a los preceptos y procedimientos que constituyen la administración. Este rol incluye la introducción de formas de trabajo y de relación basadas en la teoría de la administración.

“La Dirección reconoce las múltiples tareas que desempeña, el control sobre las tareas administrativas en lo referente a las trayectorias del alumnado de las distintas carreras desde su ingreso hasta su egreso; se detecta una organización en la que se emplean procedimientos administrativos en la cual el Director se asume como Jefe cumpliendo, con los procedimientos que provienen de la Sede Central”. (MAS).

Observamos que este estilo se enmarca en la concepción de una organización que responde al tipo estructural, donde es importante la jerarquía, y los altos mandos suelen situarse en la conducción de la organización. En nuestro caso, se observa centralidad con la Sede.

“La delegación de tareas la realizo hacia la única Secretaria Institucional, quien se ocupa de múltiples tareas y es de mi absoluta confianza. En nosotras se concentra el total de las responsabilidades académicas y administrativas. (MAS).

Los coordinadores caracterizan el Estilo de Gestión del Centro Regional *“como colaborador, ya que otorga confianza para desarrollar equipos de trabajo, refuerza y respalda los proyectos propuestos, una gestión colaboradora”.* (C1).

“Otorga libertad, resuelve problemas de manera conjunta, solucionado problemas con coordinadores y con la Sede”. (C2).

“Escucha a los coordinadores brindando espacio para opiniones y sugerencias”. (C 3).

En contraposición, otros afirman *“que existe una fuerte bajada de línea y toma de decisiones centralizada que luego se flexibiliza”.* Sin embargo, este coordinador de carrera refiriéndose a su propia gestión manifiesta que *“promueve la participación democrática de los docentes considerando que es una de las formas de gestionar que se ejerce a partir de su formación.”* (C4).

“En relación con el estilo de gestión, creo que se puede definir desde una mirada participativa, con los correspondientes lineamientos generales institucionales, y es eso es lo que tratamos de llevar adelante desde las coordinaciones de carrera”. (C5).

“Concentración de tareas en uno de los roles, por ejemplo, en el rol de la dirección; se percibe por momentos un exceso de la cantidad de aspectos que quien desempeña esa función debe resolver. Gestión

limitada por los requerimientos o imposiciones desde UCU central. Esto hace que se demore o limite innecesariamente la resolución de algunas cuestiones, o la implementación de otras. Una particular división de funciones entre el personal administrativo y de secretaría, que no termino de entender bien cómo funciona, pero tengo dudas de si está distribuido de manera eficiente.” (D6).

Se menciona además que la Dirección otorga lugar a las opiniones y sugerencias. El estilo formal respeta las experiencias y saberes de los docentes. Se prioriza el diálogo personalizado y la comprensión atendiendo a las necesidades que plantean los actores, esto tiende a generar un compromiso y sentido de pertenencia tratando de buscar un colectivo institucional que está relacionado con la conformación de los equipos de trabajo.

“Otorga lugar a mis opiniones”. (D9).

En las respuestas obtenidas, basándonos en los marcos teóricos referenciados desarrollados por Ball (1994), podemos observar que, teniendo en cuenta la relación y la organización del Centro Regional, se infiere una relación de confianza, propia del estilo de gestión interpersonal descrita por el referido autor:

El estilo interpersonal (...) pone énfasis en la interacción y el contacto frente a frente con los profesores y miembros del personal. De esta manera, se pueden manejar tantos niveles de adhesión y confianza, bajo formas poco públicas de diálogo y negociación (...) debe entenderse que sería casi imposible un rol de gestión sin la interacción personal entre quienes gestionan, así como con los demás miembros de la organización escolar, ya que parte del éxito de la función puede depender de esta forma de intercambio (p.)

Esto se observa claramente en las expresiones de los coordinadores que “se sienten escuchados y encuentran espacio para sus opiniones y sugerencias” (C3), “se prioriza el diálogo personalizado y la comprensión atendiendo a las necesidades que plantean los actores” (D10). Otro docente refiere a “un estilo cercano” (D1).

Se observa la representatividad de estilos descritos por Ball (1994) desde la mirada de los coordinadores de carrera y de los profesores: los coordinadores perciben que la Dirección del Centro Regional presenta un estilo interpersonal democrático, mantiene el diálogo, se ocupa y brinda respuestas, otorga lugar a las opiniones y sugerencias. Y otras veces adopta un estilo administrativo comprometido fundamentalmente con la situación de los alumnos. Estas variaciones de estilos se producen de acuerdo con el momento institucional y/o las tareas que se desarrollan. El predominio del estilo interpersonal posibilitaría el compromiso y la pertenencia que manifiesta (C4).

“Se destaca la tarea administrativa que es comprometida con la realidad de los alumnos”. (D8).

Según otros entrevistados, el ejercicio del rol se describe como verticalista y centralizador, fuertemente determinado por la Sede Central.

“El estilo de gestión verticalista con poca integración entre los docentes y coordinadores, a la vez refiere a un estilo cercano”. (D1)

“Coincidiendo con la Dirección centralizada con estilo administrativo”. (D3).

“Se podría enmarcar mayoritariamente en lo que se denomina autoritario, ya que cuando la Dirección toma una decisión no se permite cuestionar.” (D5).

“La Dirección es centralizadora.” (D7).

Los coordinadores han manifestado su forma de trabajo y de qué manera promueven su estilo en relación con la Dirección y con los docentes que coordinan, afirmando que establecen estilos democráticos y participativos en el interior de sus equipos.

Se evidencia en las entrevistas que los coordinadores y algunos docentes reconocen la multiplicidad de las tareas que se centralizan en la dirección y la Secretaría Institucional y un fuerte vínculo entre ambas definido como de lealtad y confianza. Algunos docentes manifiestan no comprender la distribución de las tareas entre los actores (Secretaría y Dirección), con lo que podemos inferir que tal vez ellos no perciban una diferenciación en los roles.

“La delegación de tareas la realizo hacia la única Secretaria Institucional, quien se ocupa de múltiples tareas y es de mi absoluta confianza. En nosotras se concentra el total de las responsabilidades académicas y administrativas. (MAS).

Un coordinador y dos docentes plantean que el estilo de gestión es anárquico, autoritario y verticalista, en contraposición al estilo que describe el director y el resto de los entrevistados, aunque coinciden en que la fuerza de la sede central genera centralización y requerimientos de tareas. Sin embargo, reconocen momentos de cercanía, lo cual desdibuja y diluye el sentido del verticalismo.

“Deviene de la Dirección centralizada en una sola persona, con demasiadas tareas y responsabilidades asignadas; esto redundando en demoras en la resolución de cuestiones académicas y en la implementación de acciones, jerárquicamente lineal y en relación directa con la Sede Central localizada en Concepción del Uruguay “. (D2).

Del análisis realizado se desprende que predominan los estilos interpersonales; no obstante, podemos considerar un grupo minoritario que lo define con rasgos de autoritario, lo que resulta explicable en una organización compleja, piramidal como es la universidad.

3.2.I.1 Equipos de trabajo

Se observa el fortalecimiento de los equipos de trabajo centrado en el diálogo que promueve propuestas creativas, generando un saber hacer colectivo que produce integración. La Dirección sugiere reconstituir el espacio del Consejo Consultivo en el Centro Regional Rosario.

“Se manifiesta que se está trabajando para reconstituir el Consejo Consultivo, órgano colegiado del Centro Regional que se constituirá con un objetivo claro de funcionamiento que es el desarrollo del Centro Regional. En primer lugar, se reunirá con el objetivo de discutir ideas, desarrollarlas y abocarse al planteo de las dificultades institucionales y búsqueda de soluciones consensuadas. La actividad de este consejo se temporaliza con una frecuencia de cuatro reuniones anuales y una observación interna y externa del proceso que se va realizando”. (MAS).

La Dirección caracteriza al equipo de trabajo de coordinadores y de docentes como colaborativo y menciona la solidez en el equipo conformado por Dirección y Secretaría, lo que evidenciaría un compromiso con la tarea asumida por quien cumple esa función. Se reconoce la importancia de los vínculos, la comunicación y el intercambio de opiniones.

“La Dirección destaca la colaboración de los equipos de trabajo y lo caracteriza como colaborativo. Se menciona la solidez del equipo constituido con Secretaría ejercido por un agente comprometido. Se constituyen equipos a fines con las necesidades acompañando las necesidades que surgen, por ejemplo, equipos para trabajar la socialización de tesinas, equipos para la inscripción a las carreras que se dictan, equipo para acompañar tesinas, equipo de tareas administrativas”. (MAS).

Continuando con algunos aspectos señalados por Pozner, es preciso considerar que los equipos están integrados por individualidades con sus propias características. No todos los miembros tienen las mismas competencias, niveles de compromiso, intereses, proyección, etc. Desde la perspectiva de la Dirección del Centro, se trabaja desde las individualidades lo cual indica que, a partir de cada una de ellas, se esperan distintos aportes para constituir equipos capaces de lograr una dinámica colectiva en el CRR.

“Se trabaja en equipo a partir de las individualidades, cosa que cuesta mucho; el más afianzado es el equipo de administración con directivos, afianzado por el vínculo personal que posibilita el trabajo; además, ocupamos el mismo espacio, lo que fortalece la comunicación y el intercambio de opiniones. Es una excelente secretaria institucional a quien le delego varias tareas y entiendo que se sobrecarga y sobredimensiona su tarea”. (MAS).

En la interpretación de los dichos de la secretaria, cuando se hace referencia a visiones diferentes respecto de la tarea administrativa que realiza, los testimonios de la gestión directiva se vinculan, articulando con

otras dimensiones institucionales, manifestando que conforman un equipo que se complementa en la tarea. Este punto se establece como una coincidencia entre los dichos de ambas.

“Con Dirección tenemos permanente comunicación, diálogo; con el personal de Secretaría nos complementamos muy bien, constituimos un equipo; se acuerda, nunca tuvimos un conflicto laboral ni de relaciones interpersonales; se trata de visualizar el problema - que sí son frecuentes - y resolverlo. Se trabaja en equipo a pesar de las distintas visiones: nos complementamos; nos enriquece.” (S R).

Seguiremos a Senge, (2004) en su obra “La Quinta Disciplina”, cuando menciona que el trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad, el trabajo individual resalta el logro personal.

Pozner, (2000) aborda el trabajo en equipo diciendo que:

es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar por los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos.

Y agrega:

Es importante la construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo, espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas; una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno; una instancia efectiva para la toma de decisiones; una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea; y un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado(...) Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos; trabajar en equipo implica la existencia de: un objetivo, una finalidad o una meta común; un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria; un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa; una convocatoria explícita generadora de intereses movilizados y de motivaciones aglutinantes; competencias para la profesionalización de la gestión educativa. En síntesis, un equipo está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración. (p. 5 y ss.)

Según lo expresado por los coordinadores de carrera, se ha logrado consolidar equipos docentes que se caracterizan por el compromiso con el trabajo, con objetivos comunes, que participan de las actividades y realizan aportes para resolver problemas. El equipo les otorga seguridad, confianza y les posibilita proyectar a largo plazo. En cada equipo de carrera se observan características diferentes, siendo muy importante el

aporte que realiza cada uno de los integrantes en la resolución de problemas y en el trabajo académico. Si bien los equipos de las distintas carreras interactúan, algunos entrevistados manifiestan la necesidad de una mayor integración.

“En cuanto a la experiencia que tuvimos en formar el equipo de trabajo es muy enriquecedora, da seguridad y permite proyectar a largo plazo, como así también la alta colaboración en los docentes de las distintas cátedras y eso da fluidez en las relaciones y responsabilidades”. (C1).

“Es un equipo de trabajo muy consistente, con metas claras y objetivos priorizados para la carrera y la titulación que se otorga con esta carrera. Nos mantenemos en contacto, participamos en las actividades del equipo y cada integrante aporta y colabora en la resolución de problemas que se van suscitando”. (C3)

“Sí, logré conformar equipos con los docentes del área específica y también con los no específicos. Te cuento la experiencia del armado de un laboratorio indispensable para el desarrollo de la carrera: constituyo un equipo al cual se le delego la tarea, pero mi postura fue ser parte de la tarea junto con ellos. Además, trabajamos en reuniones de equipo para no superponer los contenidos de los distintos espacios de los seminarios; realizamos además secuenciaciones y evitamos la repetición, lo logramos y considero que es una condición el hecho de que los docentes permanecen en la institución de manera estable desde hace varios años Trabajamos en equipo en nuestra carrera, logramos objetivos en conjunto, nos evaluamos, también corregimos los errores”. (C4).

La Dirección expresa que la vivencia de una crisis institucional afianzó los vínculos reforzando los equipos de trabajo y que la condición de estabilidad de los docentes a cargo del dictado de las cátedras y coordinaciones ha desarrollado la pertenencia a la institución.

“Los docentes y personal que atravesaron la crisis institucional de hace 10 años atrás, en el momento en que se rompe con el CREA y con el Instituto Superior de Santa Fe - que en ese momento administraba en Rosario-, tras ese momento caótico, los actores que quedaron refuerzan sus vínculos, se entrelazan fuertemente y se conforman como equipo”. (MAS).

La conformación de equipos de trabajo es una de las competencias de la gestión para el desarrollo de las actividades y proyectos institucionales que se observan en los dichos de los coordinadores y la dirección. Los coordinadores con trayectoria institucional fortalecen el trabajo en equipo con los docentes. Un coordinador con menor desempeño manifiesta su escaso tiempo de actuación lo que da cuenta de la necesidad de conocimiento del grupo humano y de las potencialidades de cada uno de los docentes que componen el grupo para luego constituirse como equipo.

“Desde hace mucho tiempo es un equipo de trabajo sólido; quizás sea para considerar que no tuvo cambios de docentes, salvo que los docentes por otras cuestiones de índole personal dejan en los seminarios por otras ofertas”. (C2).

“Asumo este año y se está conformando un equipo de trabajo nuevo con docentes que se incorporaron este año”. (C5).

Un coordinador manifiesta que debería haber una mejor integración entre los equipos de trabajo de las distintas carreras que se dictan en el CRR., lo que favorecería la interacción entre los integrantes del grupo académico.

“Sería bueno una gestión directiva que integre los grupos de trabajo de las distintas carreras para que se pueda establecer una interrelación entre los docentes que trabajamos en las distintas carreras con una coordinación y con escasa conexión entre los docentes; es más, algunos no nos conocemos.” (C3).

Observamos además que la Dirección y uno de los coordinadores otorgan importancia a lo vincular ya que se menciona la fluidez en las relaciones.

3.2.I.2. Tiempos. Los encuentros de trabajo

El trabajo en equipo requiere de un espacio y de un tiempo de encuentro. Los entrevistados refieren que los tiempos de encuentro que se proponen institucionalmente son escasos; en parte dependen de los tiempos personales de los docentes. Los coordinadores demandan la falta de espacio de encuentro: reclaman las reuniones y la necesidad de conformar el Consejo Consultivo, el cual es otro espacio-tiempo para compartir en la organización. En las expresiones vertidas por los entrevistados, la Directora del Centro y los coordinadores se observa la coincidencia en la creación y funcionalización de este espacio.

En referencia a éstos aspectos los entrevistados expresan:

“falta de reuniones en relación a los tiempos personales e institucionales” (D1)

“Trabajamos en reuniones de equipo para no superponer los contenidos de los distintos espacios de los seminarios; realizamos además secuenciaciones y evitamos la repetición; lo logramos y considero que es una condición el hecho de que los docentes permanece en la institución de manera estable desde hace varios años”. (C4).

Un docente expresa: “Deberían proponerse reuniones de claustro o parciales por carreras para dialogar a cerca de las dificultades y los problemas, así como de los logros y avances”. (D7)

En los comentarios anteriores se hace mención a la falta de tiempo y la suma de actividades de los docentes que no permiten el encuentro en reuniones de claustro.

3.2.I.3 La toma de decisiones

En los dichos vertidos no se evidencia la elaboración de acuerdos institucionales o la construcción de consensos ni se manifiestan disensos interpretando que el verticalismo de las decisiones centrales permea directamente al CRR.

Se advierten una linealidad con la Sede Central y una línea jerárquica de trabajo institucional; las resoluciones se toman desde sede central sin tener en cuenta el contexto.

Según las manifestaciones de los entrevistados, las cuestiones internas que tienen que ver con situaciones de carrera del alumnado se resuelven con intervención de la sede. Las decisiones con respecto a cuestiones pedagógicas sobre las situaciones del alumnado se toman en el CRR. Se menciona la necesidad de conformar el Consejo del CRR, lo cual generaría un espacio para debatir y proponer; en cuanto a la toma de decisiones, los entrevistados proponen mayor autonomía de la Sede Central.

“Desde la gestión directiva se discuten situaciones de las carreras, y en algunas oportunidades las cuestiones institucionales, que son de resolución en su mayoría de Sede Central, digo respecto a la toma de decisiones”. (C1).

“Se toman decisiones internas en la Sede Regional con la Dirección y los coordinadores de carrera, como por ejemplo las referidas a las inscripciones, promoción de carreras, algunas de la dimensión pedagógicas: situaciones de cursada de los alumnos de evaluación, correlatividades. No se permite cuestionamiento sobre la toma de decisiones. Por otra parte, creo que, al no haber un consejo formado por distintos claustros, las decisiones son tomadas por una sola persona, por la cual no están representadas todas las partes que forman la comunidad educativa y muchas veces los cambios no son comunicados. Los docentes mencionan la falta de creación del Consejo, ya que se toman decisiones que no tienen representatividad de los docentes”. (C3).

“Considero que existe una fuerte toma de decisiones y bajada de línea por lo que diría que es autoritario en un principio; luego, cuando se dialoga y se comienza a flexibilizar, lo observo más democratizador”. (C4).

La Directora opina que se debe tener en cuenta la fuerza que trae consigo la entidad fundadora de la Universidad, la cual se hace presente en la toma de decisiones. En ella subyacen los intereses de los fundadores, lo que se define en una mirada que se orienta hacia lo administrativo.

“La Universidad se funda desde una Asociación llamada la “Asociación Educacionista La Fraternidad”; se toman decisiones desde la centralidad, a control remoto en varias oportunidades. Esta Asociación - como todas - está muy controlada con recurrentes auditorías internas y externas, que realmente paralizan.

Por momentos, en la toma de decisiones subyacen los intereses fundadores de la Fraternidad, con una mirada de tipo administrativa por sobre lo pedagógico. No hay una mirada política estratégica; es solo una mirada administrativa. Puedo decir que el Señor Rector es la figura que tiene esa mirada y un accionar estratégico situacional -político. Al crearse los centros regionales, las distancias considerables respecto de la sede hacen que se ejerza un modelo de gestión dependiente de la Sede Central, con escasa autonomía por la forma centralizada en cuanto a la toma de decisiones y también en cuanto a los recursos”. (MAS)

3.2.I.4. Objetivos Institucionales. Visión. Metas

Encontramos que los objetivos del Centro Regional están formulados como intencionalidad desde lo fundacional; sin embargo, no se manifiestan en el discurso de los coordinadores.

“Se trabaja por el arraigue de la Universidad en la ciudad con sus distintas propuestas educativas”. (CA).

“La Dirección trata de constituir un colectivo intelectual que identifique el trabajo del Centro en el marco de la Organización de la Sede Central”. (C4).

“En su fundación se destaca el compromiso con la educación orientado a los sectores sociales marginados, para los cuales en Concepción del Uruguay- donde funciona la Sede Central - existe una manzana completa destinada a lo que se denomina el internado. Me refiero a esto, ya que forma parte de la identidad y conformación, o sea el mandato fundacional de la Universidad. Esto se comunica a los docentes del CRR y afianza en los discursos del Rector, ya que nos habla de la solidaridad y presencia de la universidad en la región. Es una institución universitaria orientada por los valores de la Asociación. Como Centro generamos nuestros propósitos en consonancia con los objetivos de la universidad, con hincapié en el contexto y la realidad de la ciudad de Rosario, las condiciones académicas, el alumnado que tenemos, las demandas y de nuestra oferta, los recursos humanos del Centro, atendiendo a la función de la Universidad en sus tres aspectos: en ejercicio de su función crítica y social, tiene una responsabilidad social prioritaria, que le exige realizar su propia aportación tanto al desarrollo social como a la creación de una masa crítica y producción del conocimiento desde las acciones de innovación, creatividad y pensamiento complejo; además, desarrollar la extensión con proyectos y abrir líneas de investigación”. (MAS). De la Entrevista en profundidad.

Haciendo referencia al aprendizaje permanente en las organizaciones, una organización que aprende está basada en el cumplimiento de cinco disciplinas; mencionadas y desarrolladas por Peter Senge (2005). Se observa que una de ellas refiere a impulsar una visión compartida, clave en una institución en la que los miembros aprenden a descubrir la capacidad de crear una visión personal que le dé sentido a sus vidas y a su trabajo, apoyando la visión central.

A modo de síntesis de esta metacategoría I, podemos concluir que: en relación con los objetivos planteados, orientados al análisis de los rasgos más significativos del estilo de gestión de la institución, en la voz de los actores, se describen distintos estilos que van variando de acuerdo con el momento institucional y/o a las tareas que se desarrollan. El estilo que predomina en los dichos vertidos por los entrevistados es el interpersonal democrático, que promueve el diálogo, otorga la palabra atendiendo las propuestas, genera compromiso y pertenencia vinculando e interactuando con los actores del Centro Regional.

En cuanto a los demás estilos, administrativo y autoritario, devienen de la compleja organización piramidal que caracteriza la universidad. La estructura jerárquica, el entramado de la tarea, las demandas internas y externas del entorno, los requerimientos de la Sede Central, la diversificación y multiplicidad de tareas, los cambios vertiginosos provocan una respuesta institucional en los modos de hacer que, en algunos momentos, se torna burocrática.

Los equipos de trabajo son caracterizados como colaborativos, fortalecidos y centrados en el diálogo, generadores de propuestas académicas e institucionales y de un hacer colectivo que integra. Queda en evidencia la conformación de equipos de gestión constituidos por la Dirección y los coordinadores de las distintas carreras y, asimismo la conformación de equipos de carrera, reclamándose la necesidad de integración de los equipos de docentes de los distintos trayectos formativos.

En el discurso de los actores aparece de modo explícito la falta de tiempos y espacios para generar encuentros institucionales y la necesidad de creación del “Consejo”, como un lugar que aporte al análisis de situaciones y a la toma de decisiones colegiada.

Los tiempos de encuentro se reclaman como necesarios, así como el espacio de reuniones. Aparece sin embargo un espacio destacado en el ámbito Secretaria /Dirección, donde el tiempo compartido y la proximidad permiten establecer vínculos, lealtades y un proceso de fluida comunicación.

La toma de decisiones está muy vinculada a la entidad madre que le da origen: La Asociación la Fraternidad. Aparecen los fundamentos del estilo de gestión que responde al modelo institucional y organizativo de la Universidad teniendo en cuenta que el Centro Regional depende de la Sede Central. Tornándose la toma de decisiones en un proceso lento y complejo lo que limita al Centro Regional. Al decir de Saccone, “la Asociación, como institución, atraviesa a la Universidad (...). Los modos instituidos de hacer y pensar de la Asociación...avasallaron a la Universidad”. Las decisiones centrales permean directamente al CRR, sin tener en cuenta el contexto, lo que se traduce en ausencia de disensos, pero también en una falta de consenso explícito y de construcción de acuerdos institucionales.

Si bien los objetivos institucionales y la misión deberían estar formulados por la Dirección del CRR como se plantea desde lo fundacional, sin embargo, no se manifiestan como tales en el discurso de los coordinadores ni de los docentes.

Pese al tiempo transcurrido desde su creación y a la demanda de algunos actores significativos, parece que el estilo de gestión de la Sede Central marca fuertemente la organización y modo de funcionamiento del CRR que aún no ha logrado construir su propia identidad regional.

3.3 Análisis e interpretación de la metacategoría II Cultura Institucional.

3.3.II.1 Subcultura: Valores. Costumbres. Creencias

Se visualiza una cultura predominante que está constituida por docentes, administrativos y coordinadores que transitan la institución desde su etapa constitutiva y se caracterizan por sostener los valores, las costumbres y el modo de accionar de la institución y una subcultura constituida por quienes se han ido incorporando últimamente, con trayectorias de desempeño más cortas que en muchos casos dicen no conocer los valores del centro, aunque se haya trabajado para sostenerlos.

La cultura institucional es la lente a través de la cual se ve la institución y es muy difícil de percibir. Son imágenes que se consolidan internamente y que se anteponen entre los diferentes actores. Gibson, Ivancevich y Donnely, (1984).

Según Toro (2001), entendemos que esta cultura está conformada por el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una institución, que se constituye a partir de las percepciones que los miembros tienen respecto a su organización.

Carriego, citado en Berthoud (2013) p. 28 plantea una visión centrada en una cultura dominante y grupos de subcultura, la autora menciona que una cultura tiene propiedades comunes no significa, sin embargo, que no existen subculturas dentro de una cultura determinada. Las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y numerosos grupos de subculturas. Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización y es la que le da su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas comunes que los miembros enfrentan.

Para Marabotto, citado en Berthoud (2013) p. 28, la cultura tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Transmite un sentido de identidad a los miembros, facilita la generación de un compromiso como algo más grande que el interés personal del individuo e

incrementa la estabilidad del sistema social. Finalmente, la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los docentes.

Pensada de esta manera, la organización es una construcción social, una realidad de carácter cultural, constituida simbólicamente y mantenida a través de la interacción social de sus miembros: esta perspectiva supone, reconocer que las organizaciones son artefactos culturales, asentados en sistemas de significados compartidos y, por lo tanto, en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean ese significado.

Desde esta perspectiva, en la entrevista con la Directora del CRR podemos advertir - en primer término- la idea de que existe una frontera entre los valores de origen fundacional, aparentemente claros y sostenidos en la cultura de la sede central y los valores del CRR, expresada en las palabras de la Directora del CR; sin embargo, reconoce la interacción como un valor propio del Centro.

“Los valores que se sostienen y se vivencian son los de la Fraternidad entendiendo que es una de las características de la institución, es decir su raíz social”. (MAS).

“Hay una trama relacional entre los agentes y dentro del sector administrativo y el equipo de coordinadores y del grupo docente por cada carrera. La Sede Central no reconoce la cultura del Centro, cuando se acercan a Rosario dialogan, escuchan, advierten que es otro contexto y que existen modos de relacionarnos y advierten otras formas de interacción entre los actores.” (MAS).

Otra limitación percibida por las autoridades radica en la antigüedad de los actores en la institución. Según lo manifestado por la Secretaria Institucional, existen diferencias en cuanto al valor que le otorgan al rendimiento, cumplimiento y responsabilidad los nuevos docentes y aquellos que llevan muchos años en la institución.

La Secretaria Institucional hace referencia a otras vivencias por su propia historia y nos dice que la cultura: *“Es dispar entre los docentes y administrativos del comienzo, del inicio, con respecto a los que van llegando a la institución; entre las diferencias menciono el compromiso. Por ejemplo, existe una diferencia de generación en cuanto a la manera de trabajar; quiero decir que no dejan lo que hay que dejar en el trabajo; me refiero al rendimiento, al cumplimiento con las cuestiones administrativas. Los nuevos no toman conciencia del rol que ocupan y no asumen las responsabilidades que tienen. (S R).*

“Las historias vividas en años anteriores en el Centro Regional Rosario dejaban ver que la cultura y las creencias sostenían la importancia del rendimiento académico y los modos de hacer sumamente responsables de los docentes, coordinadores y administrativos. Considero que la gestión reconoce en su hacer los valores vividos y los trae, los menciona, los comparte para de esa manera formar equipos con una visión que le dio origen al Centro”. (SR).

Los coordinadores manifiestan, en coincidencia, que existe compromiso y responsabilidad en el trabajo pero diferencian un grupo de docentes con mayor trayectoria institucional que está más involucrado con los valores, la pertenencia y el arraigo de la institución en la ciudad. Otros valores mencionados son la preocupación por la formación académica y el perfeccionamiento profesional. Aparece además la valoración del alumno en perspectiva de sujeto y sus vínculos.

“En costumbres y creencias tengo poco conocimiento ya que por el horario de mis actividades tengo poco contacto con la mayoría.” (C1).

“Yo creo que los docentes, coordinadores, personal administrativo, directivo están comprometidos para sostener la gestión que arraigue la Universidad en la localidad con sus diferentes propuestas, no obstante, hay un grupo muy fuertemente comprometido con los valores la cultura y la pertenencia desde hace varios años que estoy en esta universidad y pude ver en diferentes situaciones. La responsabilidad con el alumnado el desarrollo de lo curricular y la promoción de las carreras es notorio en los docentes que coordino. En esta Sede se valora la persona y luego lo educativo estando totalmente vinculados”. (C2).

“En cuanto a los valores, costumbres y creencias que compartimos los docentes de la Lic. En Nutrición es formar profesionales con conocimiento y visión crítica de la realidad, destacando que serán profesionales que trabajarán con la salud de las personas. Se trata de fomentar las actividades de extensión con la participación activa de alumnos, visitas a diferentes lugares, etc. “(C3).

“Hago referencia a la pertenencia a las ganas de avanzar y de ver crecer al Centro Regional Rosario y esto se nota en los alumnos y en el personal. Existen costumbres arraigadas por ejemplo la terna docente que componen el tribunal los exámenes no se cambia esta modalidad bajo ninguna excepción, no existen quejas de exámenes orales. La creencia acompaña a la costumbre ya que se evitan dificultades de disconformidades de los alumnos cuando no aprueban”. (C4).

“Se trabaja desde la perspectiva del alumno como sujeto que posee conocimientos previos y del aula como espacio de encuentros e intercambio del conocimiento. Se reconoce la perspectiva humana de los actores en lo institucional.” (C5).

Por su parte, los docentes refieren como valores comunes el compromiso, la responsabilidad y la cercanía entre los actores, lo que genera la percepción de una confianza mutua y un compromiso académico.

“La institución está integrada por la Directora, personal administrativo, docentes, no docentes y alumnos, no podría nombrar los valores, costumbres ni creencias de los integrantes, entiendo que el valor en común es el compromiso y la responsabilidad de los grupos de trabajo de las distintas carreras.” (D1).

“El valor de lo académico. El hecho de que la Directora resalte siempre que no hay que perder de vista el nivel universitario, no “bajar” exigencias ni contenidos. El hecho de que los alumnos del PES (la única carrera en la que trabajo), buscan la obtención de un título que les otorgue salida laboral tratando de tomar para ello todos los atajos posibles, y que hay que evitar esos atajos, atendiendo a la calidad de la bibliografía, de las clases y del perfil del egresado. El hecho de que no es más sabio el que más contenido repite sino el que mejor utiliza ese contenido para evaluar y actuar sobre situaciones nuevas y reales.” (D3)

“Desde el lugar que ocupé los últimos años, docente del Seminario de la práctica y del Taller de tesina en la carrera del Profesorado de Enseñanza Superior, he desarrollado el sentido de pertenencia a la institución buscando el compromiso con el desarrollo intelectual de los estudiantes. (D4).”

“Como valores menciono el compañerismo, la solidaridad. Como creencia creo que se comparte la creencia en la importancia de la calidad educativa, la apuesta a que, aunque se hagan excepciones y se tengan contemplaciones con los estudiantes, hay aspectos que hay que salvaguardar justamente para no perjudicar esa calidad en la enseñanza. Me refiero a ciertas exigencias que hay acuerdo general en que hay que sostenerlas. (D5).”

“El respeto por el otro. Lograr el mayor y mejor aprendizaje. Garantizar el aprendizaje. Libertad para enseñar”. (D6).

“El Grupo humano está consolidado nos respetamos, trabajamos en equipo en nuestra carrera, logramos objetivos en conjunto, nos evaluamos también corregimos los errores. La institución se relaciona con otras instituciones. La creencia de poder competir con otras propuestas desde carrera que ofrecen otras universidades cercanas nos potencian a unirnos como grupo y mejorar la propuesta.” (D7).

“Cumplimiento - Calidad de la enseñanza - Resolución” (D9)

3.3.II.2. Relaciones interpersonales. Vínculos. Clima

En las respuestas obtenidas en relación con el clima y los vínculos, se evidencia en los dichos vertidos por la Dirección y la secretaria institucional una mejora en el clima, ya que tanto la Dirección como la secretaria institucional mencionan un pasado y revelan conflictos que han generado tensiones.

“El clima ha mejorado sustancialmente, anteriormente estaba deteriorado, demasiados conflictos con el personal administrativo que fue generando tensiones con los docentes y con los alumnos. Hoy puedo decir que se ha generado un clima de respeto y confianza por ejemplo identificando a nuestros alumnos por sus nombres y apellidos”. (MAS)

“Insisto en que al constituir el equipo de trabajo desde el rol del Director y de Secretaria habiendo atravesado la adversidad de un quiebre institucional (donde varios docentes renunciaron), los que quedaron iniciaron una etapa de desarrollo de CRR el afianzamiento de las relaciones vinculares nos hicieron fuertes y nos afianzaron estableciendo lazos con los coordinadores y docentes. Esta situación de crisis institucional fue acompañada por el equipo de gestión cuidando la emotividad y la situación de contención de los que quedaron trabajando en el CRR”. (SR) Entrevista en profundidad.

“Con los directivos la relación es de mutua colaboración, están cuando solicito una reunión y/o consulta que fuese necesaria. (SR).

“La cultura institucional se aprecia, se percibe, se respira y se identifica al momento de ingresar a una institución, siendo el hombre quien se debe adaptar a ella.” (Berthoud y Morilla, 2013, p. 30).

Como mencionan estos autores, el clima es uno de los componentes destacados al momento de considerar la cultura institucional. Y se consideran las siguientes dimensiones para evaluar el clima: confianza, respeto, colaboración, comunicación y definición de roles, como aquellos mínimos indispensables para comenzar con un análisis que permita acercarse a la realidad de la organización.

Toro, citado en Berthoud y Morilla, 2013, p. 19 define el clima participativo expresando que:

El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones que se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de este sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo. Describe además el clima autoritario y el paternalista.

Actualmente ambas caracterizan el clima de respeto y de confianza basado en el diálogo y la escucha atenta. Manifiestan que la adversidad y un quiebre en el pasado reiniciaron las relaciones vinculares, potenciando los lazos entre el equipo de coordinadores y docentes. El equipo de gestión acompañó, cuidó y ofreció contención.

Los coordinadores caracterizan el clima laboral como excelente, de confianza, cordialidad, respeto dentro del equipo docente; mencionan además relaciones interpersonales óptimas. Otros coordinadores sostienen que las relaciones interpersonales tienen altibajos pero se mantienen en equilibrio. El clima se torna por momentos autoritario por lo que sugieren re trabajar en profundidad el aspecto vincular; no obstante, mencionan la camaradería entre los docentes.

“En cuanto al RRHH administrativo, de maestranzas mi contacto es muy escaso ya que la mayoría no se encuentra en los horarios que desarrollo mis actividades, pero resalto un excelente clima laboral de quienes se encuentran en los horarios que realizo mis tareas.” (C1.)

“El clima tanto con el directivo, demás coordinadores y docentes es de confianza, cordialidad y respeto mutuo de manera personal te digo que yo no podría gestionar ni conformar equipo si las personas de mi equipo no presentaran estas condiciones, de igual modo considero que no hay relaciones interpersonales que sean óptimas.” (C2).

“El clima para trabajar es agradable, se trabaja en un ambiente cordial y de compañerismo entre docentes”. (C3).

“Las relaciones interpersonales tienen altibajos cuando existen diferentes opiniones respecto a algún tema se llega a un equilibrio. Las relaciones con todo el personal son buenas, existe la camaradería, el compañerismo.

El clima a veces se torna autoritario se torna tenso a veces, eso se debería retrabajar en profundidad. Prevalece la camaradería sobre todo en las reuniones con el equipo docente. (C4)”.

Cuando los docentes describen el clima que se genera en relación con el grupo de estudiantes, advierten, en este nivel, un malestar en cuanto al trato, la atención, la información y la comunicación. Manifiestan, además, un clima propicio, buenos lazos y cordialidad en el trato entre docentes, coordinadores y directivos.

En consonancia con lo expresado por la Dirección y la Secretaria sobre un antes y después del quiebre institucional, referido en las entrevistas en relación a desavenencias administrativas, una docente menciona que el clima ha variado: inicialmente le generaba inseguridad y actualmente se siente reconocida. Adjudica este cambio a la estabilidad del personal de Secretaría y de quien asume la Dirección.

“El clima es propicio, se trabaja muy bien. Los secretarios están siempre presentes ante cualquier necesidad del docente. Como decía en la pregunta anterior, la relación es ultra lineal con la Dirección, pero el ambiente laboral se torna fraternal.” (D2).

“Ese clima también sentí que fue variando a lo largo del tiempo. Al principio me sentía ajena, percibía problemas en el sector administrativo y no sabía de qué se trataba, no me sentía bien tratada, me sentía insegura, hubo cambios en el personal administrativo y era siempre empezar de nuevo con los estilos y las personalidades de cada uno, hasta que eso se fue decantando y quedó un personal más o menos estable. Ahora me siento más reconocida, hay más cordialidad en el trato. Con el resto de los profesores del PES hay un clima inmejorable, tengo un profundo respeto por todos ellos como académicos y como personas y

siento que es mutuo, lo cual me da mucha satisfacción y seguridad. (D3). Con los docentes que me he relacionado los vínculos han sido de cordialidad y de respeto. “(D4).

“El clima y las relaciones entre los docentes, directivos, coordinadores de carrera y personal administrativo son muy buenas”. (D6).

Con los alumnos no es algo frecuente el buen clima, estos están mal atendidos en cuanto a las orientaciones administrativas, papeles, recepción de correos muchas quejas por el sistema informático de inscripciones a exámenes, situaciones administrativas de pago.” (D7).

“Entre los profesores hay un clima de trabajo colaborativo y cordial, cada uno invierte tiempo y esfuerzo en realizar las tareas, intentando mejorar e incorporar nuevas estrategias de enseñanza. Hay respeto por el trabajo del otro y desde coordinación son tenidas en cuenta las propuestas para realizar en las cátedras. (D8).

“El clima fue variando a lo largo de los años, me interesa destacar el trato de la parte administrativa tanto hacia los estudiantes como hacia los docentes, hay un personal a cargo que no ofrece un trato amable y receptivo. Lo cual, como trabajadora de la institución, intenté evitar el encuentro con esa área. Ha generado malestar en varias ocasiones. Respecto a la Dirección, también fue cambiando, hubo años que ni siquiera intercambiamos saludos formales, y otros momentos donde el trato fue amable. (D10).

A modo de síntesis de esta metacategoría II, podemos concluir que la institución es entendida como un fenómeno cultural asentada en un sistema de significados que comparten los sujetos que la integran.

A partir del análisis de las respuestas dadas por sus actores en esta organización, podemos ver que se enfatiza el reconocimiento de los valores que son de origen fundacional y además se advierten modos de relacionarse propios del CRR.

Se aprecia una diferencia en cuanto a la cultura y los valores vividos antes y después del llamado *quiebre institucional* que aconteció hace varios años y que llevó a la transformación en CRR de la UCU.

La cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros: el compromiso con el trabajo académico, la responsabilidad en las acciones, el sentido de identidad y pertenencia.

Se reconoce una subcultura en relación a los que ingresan, que van lentamente incorporando la cultura del centro, en contraste con los docentes que tienen un recorrido institucional.

Las creencias son vertebradoras de acciones y están presentes en la resignificación de lo académico que actúa consolidando y potenciando los equipos para dar respuesta a las demandas académicas de la localidad de Rosario.

El clima del CRR en general se caracteriza como confiable, ameno, cordial estimula el trabajo en equipo.

Respecto a la convivencia con los alumnos, los entrevistados refieren que en ciertas oportunidades se produce cierto malestar por cuestiones administrativas y de control que tienen prioridad por sobre las cuestiones académicas.

3.4. Análisis e interpretación de la metacategoría III: Procesos comunicacionales

3.4.III.1. Comunicación: tipos. Características. Funciones de la comunicación. Canales comunicacionales. Modelos comunicacionales

Se observa en los dichos, el modelo de comunicación que responde a una concepción cultural interpretativa-simbólica que se centra en los aspectos interactivos de la comunicación.

Paul Watzlawick (Austria, 1967), define lo que se denominan *los axiomas de la comunicación humana*. Éstos se refieren a que toda acción es comunicación, por lo tanto, es imposible no comunicar; toda comunicación tiene un nivel de contenido (aspecto referencial) y un nivel relacional (aspecto conativo), es decir que es necesaria la información, pero también la información sobre esa información que la aclare (lo que se ha denominado *metacomunicación*). Este axioma referido puede verse reflejado en los dichos de D5:

“El papel de la comunicación es central. Ante todo, porque es imposible no comunicar, por lo cual, estamos comunicando todo el tiempo, con lo que hacemos y dejamos de hacer. El aspecto problemático en la unidad académica es cuando la información que se brinda es luego modificada eso genera que la comunicación se vuelva problemática, no porque hay problemas para comunicarse (o quizás también lo haya...) sino porque el “contenido” de lo que se comunica es fuente de problema. Ejemplo: se comunican fechas de mesas de examen, las cuales sufren una seguidilla de modificaciones, y la confusión que se genera produce un “ruido” en la comunicación, y eso genera malestar; o también hace que se le termine atribuyendo a quien comunica la información la falta de voluntad en hacer las cosas de la mejor manera, y eso probablemente no sea así.” (D5).

Adoptando las categorías conceptuales que proponen Berthoud y López Morilla, teniendo en cuenta los objetivos de nuestra investigación y tomando como referencia el marco teórico, podemos observar en las respuestas de los entrevistados las siguientes categorías: los tipos de comunicación, su direccionalidad, los canales, los instrumentos de la comunicación formal e informal y los niveles de explicitación.

Según **la direccionalidad** de la comunicación, la Dirección manifiesta un sentido vertical descendente y ascendente con la Sede Central, de tipo formal ya que se utiliza la forma escrita a través del canal correo electrónico, que es de carácter oficial si bien, en ciertas oportunidades, se deben emitir notas reforzadas con llamados telefónicos. Este tipo de comunicación responde a la estructura piramidal de la universidad y a la centralidad que caracteriza a la Sede.

La referente en comunicaciones se comunica con la Sede Central en sentido ascendente con la Directora del Centro, siendo todos canales formales. La Dirección utiliza la vía ascendente formal con la Sede Central y, vertical descendente, con los coordinadores y docentes.

Algunos docentes y coordinadores no reconocen aún al correo electrónico como una posible vía formal de comunicación y requieren de la circular escrita para otorgar formalidad a lo notificado.

En lo que refiere al nivel de explicitación del mensaje, se evidenciaría la forma explícita y de tipo formal escrita que, según nuestro marco teórico, responde a las características burocráticas. Si bien se observa el predominio de comunicación por correos en la Secretaría y la Dirección, ambas mencionan la importancia de la comunicación cara a cara. Utilizando las categorías de comunicación propuestas por Berthoud y López Morilla, se evidencia que en esta institución se emplean ambos tipos de comunicación, formal e informal, lo que permite complementar y tal vez mejorar las acciones comunicativas. Cabe recordar que la comunicación de tipo explícito informal es la empleada por los miembros de la organización para relacionarse entre sí, más allá de los canales formales; es cálida y los miembros sienten una estabilidad y seguridad por la relación vincular. Así se puede inferir a partir de los dichos de C3:

En cuanto a los canales de comunicación, el mail es lo que más se utiliza, seguido de llamadas telefónicas si son necesarias. En cuanto a la comunicación, es fundamental en todos sus sentidos: la comunicación con los alumnos, con los pares y con los superiores. Sin este entramado no se podría informar, ni establecer vínculos; es un modo de relacionarnos comunicándonos de todos los modos mencionados". (C3)

Se evidencia que el sector administrativo utiliza la comunicación formal y escrita, a la que considera fundamental.

En relación con el tipo de comunicación descendente, los autores consultados sostienen que ésta permite una mejor organización de la tarea, intenta informar sobre los procedimientos y normas de la institución, aporta coordinación para el logro de los objetivos y contribuye a los fines de la institución.

La comunicación vertical ascendente es un canal formal para la participación, que en nuestro caso se hace visible desde los docentes hacia los coordinadores y Dirección, proporcionando nuevas iniciativas acerca de los procedimientos, como, por ejemplo, apertura de carreras, atención del alumnado, planes de trabajo.

Siguiendo a Berthoud y López Morilla (2013), **el canal de comunicación** utilizado puede ser: oral, escrito, corporal, audio, video, multimedia, medios electrónicos. El canal empleado condiciona la eficacia y la exactitud de la comunicación descendente. Los estudios realizados demuestran la mayor eficacia de unos sobre otros, ordenándose jerárquicamente de la siguiente forma: comunicación oral y comunicación escrita, comunicación oral exclusivamente, comunicación escrita exclusivamente, empleo del boletín y comunicación mediante el rumor. Siguiendo a estos autores, un modo de comunicación electrónica como lo es el correo electrónico, es descendente, ascendente y lateral u horizontal.

En las respuestas del Director y de la Secretaria, se describen como canal frecuentemente utilizado los medios electrónicos- correos electrónicos- destinados a sectores diferenciados, por ejemplo: alumnado, institucional, docentes, público externo y uno específico de la Dirección del CRR. Si bien este instrumento de comunicación es de uso institucional se menciona que se tienen en cuenta el destinatario, sus aspectos personales, su forma de trabajar y los procedimientos institucionales; ambas resaltan la importancia de las reuniones personalizadas y grupales con los docentes en las que se realizan aclaraciones para resolver obstáculos.

“El canal institucional más frecuentemente utilizado es el correo electrónico, existen diferentes correos: para alumnado, docentes, institucionales, de extensión y uno personalizado para la Dirección del Centro Regional. Las comunicaciones a Sede Central son a través de correos oficiales y cuando es necesario por nota desde la Sede hacia el Centro y viceversa. Además, se habilitan grupos de WhatsApp para distintas carreras y distintos fines. Esto es muy dinámico y facilitador para comunicarnos. Requiere una condición y es conocer a las personas; quiero decir que funciona y es fluida la información cuando conocemos nuestras formas de trabajo y se comprenden los procesos y mecanismos institucionales. Otro canal muy utilizado en el sector y por cuestiones administrativas es el formal, es decir las notas. La comunicación verbal (oral) produce un diálogo más fluido y se pueden realizar aclaraciones pertinentes, se pueden evacuar dudas, seguir pensando con otro; es notable cómo utilizando la comunicación verbal (oral) se mejoran las situaciones y se resuelven muchos obstáculos” (MAS).

“Parto de la base de que si no hay comunicación no se darán las condiciones para una buena gestión. Es fundamental la comunicación formal para el trabajo administrativo en relación con el trabajo académico de índole curricular. Es importante manejar los tiempos en la comunicación, ver cómo se comunica, cómo se escribe un correo teniendo en cuenta quiénes lo leen. Cuando estamos ante dificultades, se prioriza la comunicación cara a cara explicando los fundamentos con el personal, los alumnos y los colegas; de hecho, es permanente esta modalidad con el equipo de Secretaría y la Directora. Además, me comunico permanentemente con la Sede Central por cuestiones del Sistema Informático y de alumnado. Correos masivos, se sostienen las reuniones personalizadas” (SR).

El equipo de gestión conformado por el Director y los coordinadores de carreras menciona el uso de medios tecnológicos para comunicar como son los grupos de WhatsApp, y los reconocen como un canal de comunicación institucional. Los coordinadores utilizan los canales orales y algunas reuniones que se sostienen con Dirección, Secretaría, docentes del grupo de carreras y alumnado. Escasamente se emplea la forma escrita.

“Los canales que utilizo normalmente, de acuerdo con el trámite que necesite cursar, son generalmente canales verbales (orales) con el personal de Secretaría general, Dirección y el alumnado. Muy poco canal escrito. Abundantes correos con los docentes y alumnado. La comunicación es importante y fundamental; siempre aconsejo que debe ser en primer lugar por escrito (vía email y nota correspondiente) y luego con un breve llamado telefónico para corroborar que la información fue presentada o enviada.” (C1)

“En cuanto a los canales de comunicación, el mail es lo que más se utiliza, seguido de llamadas telefónicas si son necesarias. En cuanto a la comunicación, es fundamental en todos sus sentidos: la comunicación con los alumnos, con los pares y con los superiores. Sin este entramado no se podría informar, ni establecer vínculos; es un modo de relacionarnos comunicándonos de todos los modos mencionados”. (C 3)

“A nivel general se comunica mucho vía correo electrónico con Dirección, entre los coordinadores afines, como el coordinador de la Carrera de Nutrición. También a través de reuniones- que son esporádicas ya que es difícil acordar horarios-; con la Dirección son pocas y muy rápidas, cortas. Existen vías informales con la Dirección. Se utiliza también la comunicación verbal (oral) en el grupo de Carrera y con la Dirección de la Unidad. La comunicación con Sede Central es muy poca. Es fundamental en la institución y considero que es clara, concisa, fluída, ascendente y horizontal en todos los sentidos, desde esta coordinación y con los docentes”. (C 4)

Un coordinador menciona la comunicación formal con la sede central; se describe el uso del grupo de WhatsApp y los correos electrónicos entre los coordinadores y docentes, aclarando que se producen interferencias ya que la comunicación corre por dos vías en simultáneo, lo que se soluciona ratificando o rectificando con aclaraciones pertinentes escritas u orales.

“Los mencioné anteriormente: te agrego el teléfono (mensajes por WhatsApp); se ha dejado de usar la comunicación escrita, excepto la que se utiliza con la Sede Central. Las experiencias comunicacionales son muy buenas con mis colegas, con la Dirección es permanente; encuentros, diálogo permanente sobre la tarea y programación del cursado de la carrera. Asimismo, con el grupo de docentes que coordino utilizando las formas verbales (orales), celular y correo, reuniones de trabajo para acordar y comunicar en distintas oportunidades - son necesarias a principio de año y al finalizar los Seminarios, atendiendo consultas permanentes de los docentes y alumnos que cursan la carrera. La comunicación hace a la buena gestión, y esto es fundamental, necesaria para generar buenas relaciones interpersonales y mantener al

equipo unido. Existen interferencias en varios momentos que generan ambivalencia: a veces, cuando las comunicaciones por celular van en simultáneo; con el correo, que es - se podría decir - una comunicación múltiple se procede a ratificar y/o rectificar, solucionando las interferencias. Estamos en permanente comunicación y además informados los coordinadores con la Dirección y ésta a su vez comunica las decisiones de la sede. Te recuerdo que somos un colectivo docente de doce docentes. Te aclaro que la respuesta en la comunicación debe ser ágil y rápida para no generar obstáculos que a veces se han presentado". (C2)

Resulta interesante señalar el hecho de que algunos no incluyan aún el correo electrónico como un tipo de comunicación formal, siendo que institucionalmente se trabaja de manera permanente en torno al uso de las nuevas tecnologías. El canal electrónico debería legitimarse como tipo formal de comunicación institucional válido, que, lejos de proponerse eliminar la comunicación formal en soporte papel, la puede potenciar, teniendo en cuenta la expansión de las comunicaciones escritas en soporte electrónico en la vida actual. Se evidencia el reconocimiento tradicional de que la forma escrita de comunicar sigue vigente en las instituciones, tal vez asociada a la gestión de tipo burocrática - resabio de anteriores gestiones-, pero en un soporte que gana terreno día a día, como lo es el electrónico.

Solo un coordinador menciona el uso de canales informales entre los docentes y la Dirección; o sea: no hay un canal programado planificado y simplemente surge de la relación vincular. Cabe preguntarse si las comunicaciones escritas difundidas por grupos de WhatsApp, no configurarían una nueva - y rápida, casi instantánea- forma de concretar la vía escrita de comunicación.

"Existen vías informales con la Dirección. Se utiliza también la comunicación verbal (oral) en el grupo de Carrera y con la Dirección de la Unidad." (C4)

"A través de la palabra, la comunicación verbal refuerza el grupo. Creo que, en relación a lo comunicacional, como docente veo una debilidad. Esta es un área en la que estoy dispuesto a debatir y formarme. Se utiliza mucho el correo electrónico". (C5).

La Referente Comunicacional Institucional refiere a su tarea como la persona a cargo de brindar la información de la institución y distingue entre la comunicación interna y externa y las funciones de ambos cargos, haciéndonos saber de su trabajo conjunto. Explica el circuito de comunicación interna para lograr la aprobación académica de las actividades de extensión y las respectivas autorizaciones administrativas de lo que se realiza. Hace mención a la comunicación directa con los coordinadores de carrera y los docentes a cargo de la actividad durante la etapa de preparación de las fichas de extensión. Nos relata que esta información continúa una vía formal a través del canal escrito, por medio de correo electrónico, ascendente hacia la Sede central, para la aprobación de los proyectos. Una vez lograda la aprobación, su comunicación interna y externa se realiza adoptando distintos formatos en la web institucional.

“Mi función es comunicar, la tarea cotidianamente se realiza en conjunto con el Área Información a cargo de otra persona con la cual trabajamos en equipo. Internamente hay un circuito de trabajo comunicacional, por ejemplo, desde Extensión Académica se presenta la actividad propuesta a la Dirección del Centro; si se logra la autorización académica y administrativa, es decir se aprueba la propuesta para extensión, lo que podría ser un curso de capacitación, entonces comienza la planificación de la difusión de la actividad. En este caso, la comunicación es directa con la Dirección, el o los coordinadores de carrera y los docentes que están a cargo de la actividad. Se cargan los proyectos que se proponen en la Web institucional, ya sea en formato gacetilla, flyer, posteo, redes sociales; se utiliza además una fan page donde se comparten los acontecimientos anteriores y posteriores de las diferentes actividades que se van realizando. La publicidad se realiza en la WEB con pautas publicitarias, un banner animado en la página; se utilizan la revista Aptus y el diario Rosario 3, enviando gacetillas para la Sección de Educación. La comunicación para la promoción de carreras, inscripciones y atención en general se organiza de la siguiente forma: en chat privado o en el Facebook. Se le solicita un correo particular para asentar las consultas en los cuadros de diálogo. Para la difusión de las propuestas / proyectos aprobados el circuito comunicacional que hacemos es: responsable de comunicación – coordinadores-docentes-coordinadores –alumnos. Se difunden, además: charlas informativas para las carreras para lo cual nos, contactamos con instituciones de la ciudad para promocionar nuestras carreras”. (MM)

Otra de las funciones que destaca desde su experiencia se vincula a la promoción de las carreras y la inscripción de los alumnos utilizando canales electrónicos como por ejemplo chat o Facebook.

Este aporte obtenido a partir de la entrevista a la Referente Comunicacional de la institución tiene el formato del relato de un procedimiento, con hincapié en cuestiones técnicas y operativas, más que de índole comunicacional.

Es interesante señalar que la tarea de este miembro del personal no aparece mencionada en ninguna de las entrevistas realizadas tanto a coordinadores, como a docentes.

Los docentes coinciden en que los canales utilizados en el CRR abordan vías electrónicas ya que utilizan medios tecnológicos al alcance de todos: la comunicación telefónica y la cara a cara. Se evidencia el habitual uso del canal electrónico y su institucionalización para el cuerpo docente, lo cual se contrapone a los dichos de algunos coordinadores.

“Únicamente recibo información vía e-mail de las fechas de exámenes, exclusivamente. La comunicación es un elemento esencial en la educación, favorece la integración y la calidad académica ya que posibilita que circule la información, se comuniquen los objetivos de la institución y de las carreras en marcha. Se podrían trabajar las propuestas académicas integrando a los recursos humanos, generando espacios de participación para mejorar la calidad de las ofertas”. (DI)

“El correo electrónico personal es el medio por el que se logra la comunicación en primer nivel; en caso de no concretar una solución al tema en cuestión me remito al teléfono de UCU Rosario. En cuanto a las clases, fue muy útil aplicar un email particularmente para enviar y recibir informes y consultas de los alumnos. La comunicación es fundamental para conocernos, armar una identidad institucional, generar vínculos; todo esto necesario para trabajar en conjunto y hacer cosas que benefician la tarea académica para nosotros y para los que cursan, mejorarla es una necesidad”. (D2)

“Se utilizan los medios tecnológicos al alcance de todos, la última incorporación es el grupo de WhatsApp; mediante el correo llega toda la información. Siempre hay fallas en la comunicación atribuibles al factor humano y, a veces, al tecnológico, pero al menos las decisiones de importancia se comunican por varios medios. En ese sentido, es de destacar el rol de la Dirección que es muy clara y eficiente para comunicar y busca permanentemente el diálogo y la solución de conflictos de la mejor manera para todos los involucrados. Eso disminuye los malestares.” (D3)

“La información me llega vía mail, a veces telefónica y cuando mi trabajo era cotidiano en la institución era cara a cara. Considero que la comunicación que fuimos construyendo con los docentes con los que me he relacionado, posibilita crear un clima de trabajo en el que se trabaja para favorecer la buena enseñanza y, por lo tanto, mejores aprendizajes en los estudiantes que asisten al PES”. (D4)

“Hay un canal de comunicación por excelencia: vía correo electrónico. En segundo lugar, ubicaría a la comunicación telefónica, pero en la forma de llamadas. Y en último lugar, la comunicación personal, ‘cara a cara’. Esas son las formas que creo predominan en la unidad académica, y además son esas, y en ese orden de importancia, las que yo personalmente utilizo. El papel de la comunicación es central. Ante todo, porque es imposible no comunicar, por lo cual, estamos comunicando todo el tiempo, con lo que hacemos y dejamos de hacer. El aspecto problemático en la unidad académica es cuando la información que se brinda es luego modificada y eso genera que la comunicación se vuelva problemática, no porque hay problemas para comunicarse (o quizás también lo haya...) sino porque el ‘contenido’ de lo que se comunica es fuente de problema. Ejemplo: se comunican fechas de mesas de examen, las cuales sufren una seguidilla de modificaciones, y la confusión que se genera produce un “ruido” en la comunicación, y eso genera malestar; o también hace que se le termine atribuyendo a quien comunica la información la falta de voluntad en hacer las cosas de la mejor manera, y eso probablemente no sea así”. (D5)

“Los canales que puedo observar y los que se utilizan son: administrativos, quiero decir: para comunicar cambios de horario, postergación de mesas de examen, consultas sobre calificaciones de alumnos, completamiento de algún libro de actas. Otras veces, para informar cuestiones relacionadas con la apertura e inscripción de alumnos en la carrera; también nos informan sobre alguna línea de investigación que se pueda abrir. Se utiliza mucho el grupo de WhatsApp y el correo electrónico. La comunicación

funciona muy bien con la administración y con la Dirección. Comenzaré describiendo la comunicación entre los docentes y los alumnos que es muy buena; existe un ida y vuelta, es decir hay reciprocidad, se realizan consultas, se plantean dudas, no solo en cuanto al desarrollo de contenidos, sino que también se abarcan aspectos de la carrera y grupales que tienen que ver con temas cotidianos; el grupo de alumnos es abierto y muy inquieto con curiosidades institucionales sobre las que se dialoga permanentemente. Con el directivo los alumnos no tienen buena comunicación ya que no se intenta una política de atención a los alumnos en este Centro. Entre los docentes es frecuente la comunicación dentro de los de la misma carrera, pero es escasa la comunicación con docentes de otras carreras; falta convocatoria a reuniones para encontrarnos. Es frecuente la comunicación on line entre los coordinadores, docentes de carrera, Dirección del Centro.” (D7)

Un docente centra su descripción en la comunicación con el alumnado:

“La prácticamente nula comunicación personal de la autoridad para con los estudiantes, muchas veces genera malestar entre ellos, especialmente cuando existe algún problema que necesitan resolver respecto a la temática educativa. Esto se disminuiría notablemente con la presencia y contacto con la autoridad.

Por otro lado, la predisposición de coordinación para escuchar tanto a los estudiantes como a los docentes ante algún reclamo o manifestación de algún problema, hace que el clima armonioso se reestablezca y mejore”. (D 6)

Según señalan Berthoud y López Morilla (2013), la comunicación dentro del grupo hace posible la coordinación y la solución de problemas, a la vez que sirve como soporte emocional. El grado de satisfacción en relación con la comunicación en general, es mayor en pequeños grupos de trabajo. Se debe considerar también la llamada comunicación horizontal que consiste en un intercambio lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico; es la que tiene lugar entre los miembros de un mismo nivel y grupo, evidenciada entre los coordinadores de las distintas carreras.

Los coordinadores destacan la importancia de la comunicación en todos los sentidos respecto a los destinatarios, con los pares y con los superiores, mencionando que este entramado es importante para informar, establecer vínculos y relacionarse. Al respecto, Pozner (2000) refiere que:

...a través de la red de comunicaciones, los participantes de la gestión están en condiciones de construir colectivamente un sistema orientado a una visión atenta a mejorar el trabajo en equipo. Una docente refiere que el entramado que se genera con la comunicación en todos los sentidos es posibilitador de que circule la información. El término empleado, *entramado*, quizás sugiera la cohesión que pueden lograr los grupos cuando la comunicación es fluida y se encuentra a mayor disponibilidad de los integrantes de la red (p.10)

Desde la Dirección y la coordinación se comparte la cuestión vincular, utilizando la **comunicación** con la **finalidad** de establecer lazos, generar proyectos y una visión compartida.

En cuanto a este tópico, y siguiendo a Pozner, podemos detectar las intencionalidades de *informar* - a través de los coordinadores de carrera, de los docentes con los alumnos-, la de *dirigir* utilizada por el equipo de gestión, la de *asumir un compromiso, establecer vínculos, generar proyectos y una visión compartida*.

La comunicación interna constituye el conjunto de actividades que se generan en las organizaciones en función de crear y mantener el óptimo desarrollo de las relaciones entre sus miembros. Su función es mantener la fluidez en los intercambios comunicacionales dado que esta condición contribuye a la integración y motivación de quienes componen la organización, en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos planteados. Este sentido de la comunicación se revela como destacado en los dichos de muchos de los docentes que apuntan a su valor en el campo de la gestión.

“Las ordenes y propuestas de trabajo que realizo son claras y lo menos autoritario posible, un trato cordial con los alumnos para evitar generar situaciones confusas”. (C4)

“Fundamental para conocernos, armar una identidad institucional, generar vínculos: todo esto necesario para trabajar en conjunto y hacer cosas que benefician la tarea académica, para nosotros y para los que cursan; mejorarla es una necesidad.” (D2).

“Hay que cuidar el contenido de la comunicación, lo que se informa y a quienes se lo decimos y a veces hasta cuando pensamos cómo lo interpretará cada coordinador o docente por el sentido que pueden darle..., por eso optamos por acompañar con explicaciones orales y personalizadas, depende de lo que estamos comunicando. Los tiempos comunicacionales, es decir que la comunicación sea oportuna, sea utilizada como anticipación estratégica y oportuna desde la gestión, no solo para resolver dificultades sino para establecer un modo de trabajo; la comunicación colabora en ver los problemas y trabajarlos.” (SR).

En consonancia, los coordinadores expresan que la comunicación hace a una buena gestión, ya que genera condiciones de trabajo que abarcan a todos los docentes y es fundamental para generar buenas relaciones interpersonales y mantener el equipo unido. Un docente destaca la forma clara y precisa de comunicar desde la Dirección del Centro que busca permanentemente el diálogo, lo cual disminuye los malestares y potenciales conflictos, restablece y mejora las relaciones generando un clima armonioso.

Los docentes manifiestan que la comunicación favorece la integración y es la base del entendimiento en los grupos y la calidad académica, ya que posibilita que circule la información y se comuniquen los objetivos institucionales; algunos mencionan que se podrían trabajar las propuestas académicas integrando los recursos humanos, generando espacios de participación, mejorando la calidad de las ofertas. Otros docentes afirman que la comunicación gira en torno a la construcción de un clima de trabajo que favorece la buena

enseñanza y aprendizaje; la escucha a los estudiantes por parte de los docentes mejora el clima. Se evidencia reciprocidad de ida y vuelta en la comunicación entre los alumnos y los docentes, no así con los alumnos y la Dirección. En los dichos vertidos por uno de los docentes se revela la carencia de una política de comunicación con el alumnado: otro docente coincide con esta expresión señalando que la comunicación entre alumnos y dirección es escasa o prácticamente nula.

La comunicación es un elemento esencial en la educación, favorece la integración y la calidad académica ya que posibilita que circule la información, se comuniquen los objetivos de la institución y de las carreras en marcha”. (D1)

“Considero que la comunicación que fuimos construyendo con los docentes con los que me he relacionado posibilita crear un clima de trabajo, en el que se trabaja para favorecer la buena enseñanza y por lo tanto mejores aprendizajes en los estudiantes que asisten al PES.” (D4).

En relación con la comunicación oral, dos coordinadores hacen referencia a “las reuniones” y las dificultades para su realización debido a la complejidad de los horarios laborales de los docentes. Plantean que deberían realizarse en distintos momentos del ciclo lectivo porque son muy necesarias para acordar y comunicar.

Según Pozner (2000):

... la reunión de trabajo ocupa un lugar privilegiado a considerar en la comunicación, ya que ella es un espacio de comunicación apto para desarrollar la transformación de viejas culturas, utilizando nuevas prácticas y roles orientados a potenciar el trabajo en red, la colaboración, la argumentación y el compromiso para la acción coordinada (p. 27).

Entre las ventajas de la reunión como herramienta de comunicación interna, Ongallo, (2007) subraya su valor para estudiar las decisiones a tomar, su flexibilidad, su rapidez y la posibilidad de adaptación del mensaje al oyente. Los participantes tienen ocasión de manifestar sus puntos de vista, de desarrollar espíritu de equipo y de fortalecer su capacidad de escucha y empatía. El canal oral hace de la reunión un buen medio en el que se puede desarrollar una auténtica comunicación entre los participantes. Sin embargo, no se registran propuestas de reuniones por parte de los equipos de gestión, a pesar de que aparecen como demandadas por parte de otros actores institucionales, como ser los docentes.

Según Ongallo, (2007) y Pozner, (2000) la reunión es importante ya que constituye una herramienta de la comunicación para que la palabra circule; los actores institucionales en las entrevistas manifiestan la falta de espacios y tiempos para ese formato comunicacional y hacen visible la necesidad de tales encuentros. A manera de síntesis, se presenta el siguiente cuadro, que cruza los datos obtenidos en torno a la comunicación y la información aportada por los referentes empíricos.

Tabla 3

Variables de comunicación registradas a partir de las entrevistas:

Referente empírico	Directivo	Referente Comunicación al CRR	Secretaria CRR	Coordinadores De Carrera	Docentes
Direccionalidad					
Vertical descendente	X		X	X	
Vertical ascendente	X	X		X	X
Horizontal			X	X	X
Canal					
Oral	X		X	X	X
<i>Escrito:</i>					
Notas Formales	X		X		
Correo Electrónico					
	X	X	X	X	X
Rumor					
Ruido				X	X
Finalidad					
Informativa	X	X	X	X	X
Formativa	X			X	
Normativa	X		X		
Nivel de explicitación					
Ocultas					
Implícita	X	X	X	X	X
Explícita formal	X	X	X	X	X
Explícita informal	X		X	X	X

Fuente: Elaboración propia

La “X” se colocó cuando el rasgo apareció de manera recurrente.

3.4.III.2. La comunicación en la gestión:

Bernardo Blejmar (2005) menciona las competencias de gestión, entre las que presenta la competencia comunicativa. Se trata de revisar las posibilidades que otorga la palabra como instrumento de gestión al ser el dispositivo clave para coordinar acciones con los otros. Las efectividades de los equipos de gestión tienen un fuerte anclaje en el uso de la palabra.

- El hablar responsable y efectivo.
- La escucha comprometida.

Estas competencias representan la unión entre las características individuales y las cualidades requeridas y aprendidas para llevar a cabo tareas profesionales claves para ganar eficiencia. Desde esta perspectiva, Huerta (2006) señala que se pueden distinguir competencias comunicativas que se relacionan con la actividad dentro de una organización. Por ejemplo, las competencias de liderazgo, de relación, la capacidad para trabajar en equipo y de resolver situaciones de crisis, que junto a las motivaciones psicológicas, emotivas y actitudinales guían el ejercicio laboral, apoyado en el esfuerzo personal y la práctica constante hacia el aprendizaje intencional y voluntario. Pero el aporte quizá más significativo del autor en relación con las competencias, es la importancia que la comunicación tiene en la conducción de una organización. Todo ello lo resume cuando afirma que las formas representativas de disposición hacia la eficacia son la base para transmitir con éxito las experiencias y los conocimientos adquiridos en y para la organización.

“El papel de la comunicación es fundamental, central para dialogar, exponer las tareas, consultar, escuchar posturas, y que los coordinadores y los docentes y los demás grupos de trabajo participen de las metas del CRR. Es muy importante en todas las instituciones; es una herramienta para el trabajo en equipos. Considero que otro espacio comunicacional que se propiciaría será el Consejo Consultivo para plantear, analizar y tomar decisiones institucionales.” (MAS).

“Fundamental para conocernos, armar una identidad institucional, generar vínculos; todo esto necesario para trabajar en conjunto y hacer cosas que benefician la tarea académica para nosotros y para los que cursan; mejorarla es una necesidad.” (D2).

“La comunicación hace a la buena gestión, siendo la misma fundamental es necesaria para generar buenas relaciones interpersonales y mantener el equipo unido.” (C2).

“En ese sentido, es de destacar el rol de la Dirección que es muy clara y eficiente para comunicar y busca permanentemente el diálogo y la solución de conflictos de a mejor manera para todos los involucrados. Eso disminuye los malestares.” (D3).

Según Pilar Pozner (2000) la gestión adquiere gobernabilidad a través de la activación de compromisos con una visión compartida, de abrir futuro, de ampliar el horizonte y de ayudar a imaginar alternativas de acción en todos los actores del sistema. La potencia y la capacidad de convocatoria de una visión estratégica se expresa en la comunicación extendida, interactiva y abierta. Así se expresa Pozner, (2000), cuando al respecto dice:

La legitimidad, credibilidad y gobernabilidad democrática ganada y concedida por la gestión educativa se basa en la amplitud, apertura e inclusividad de la red de comunicaciones diseñada para integrar y comprometer a todos los gestores educativos con los objetivos estratégicos de largo plazo. En una perspectiva pos burocrática, la asunción de un nuevo rol no es meramente una toma de posesión de un cargo, sino algo mucho más profundo: es un acto de compromiso con un proyecto, con una estrategia, con una visión. En algunos casos puede correrse el riesgo de dejar los asuntos de comunicación exclusivamente en manos de sus teóricos, sin olvidar no sólo la característica de la comunicación interna como herramienta de gestión, sino también su relación con otras disciplinas más amplias (psicología, ciencias sociales, lingüística, etcétera), que los meros conocimientos teóricos. La posesión de estos conocimientos no avala per se una buena gestión de la comunicación interna; de igual modo, no debe dejarse el campo de la comunicación únicamente en manos de los departamentos de comunicación, sino también en la organización en su conjunto, la que asuma y potencie el papel lubricante de la comunicación en la maquinaria organizativa. Se alude a la responsabilidad de los directivos para mejorar los flujos de información de sus equipos. De ellos depende, en buena medida, que las organizaciones se abran a la información y establezcan nuevas pautas de eficacia comunicativa (p.11).

En relación con la constitución de los equipos de trabajo y el papel que juega la comunicación en ellos se evidenciaría que la pertinencia de los docentes es parte importante de su trayectoria e identidad en relación con la institución.

“Se arman grupos de trabajo por carreras y por actividades, por ejemplo, para la realización del Acto Académico de entrega de diplomas, para socialización de tesinas del Profesorado de Educación Superior, para diseñar y llevar adelante el laboratorio de la Carrera de Bromatología, equipo del Curso Introductorio del Profesorado Universitario. Además, se constituye grupo de trabajo para promocionar las carreras, los mismos están integrados por docentes, coordinadores de carrera y el responsable de Comunicación Institucional y la Dirección”. (MAS)

“La cuestión comunicacional es asumida por todos los integrantes de los equipos y sus coordinadores, ya que opera de manera informativa y organizadora del trabajo.” (MAS).

“En cuanto al equipo de trabajo con la Sede Central, puedo contarte que la comunicación es desde la Sede al Centro y viceversa.” (MAS).

“En cuanto a la experiencia que tuvimos en formar el equipo de trabajo, es muy enriquecedora, da seguridad y permite proyectar a largo plazo, como así también la alta colaboración en los docentes de las distintas cátedras; y eso da fluidez en las relaciones y responsabilidades.” (C1).

“Con el plantel de las carreras que yo he tenido y actualmente tengo como coordinador desde hace mucho tiempo, es un equipo de trabajo sólido; quizás sea para considerar que no tuvo cambios de docentes, salvo que los docentes por otras cuestiones de índole personal dejen los seminarios por otras ofertas.” (C2)

“Es un equipo de trabajo muy consistente, con metas claras y objetivos priorizados para la carrera y la titulación que se otorga con esta carrera. Nos mantenemos en contacto, participamos en las actividades del equipo y cada integrante aporta y colabora en la resolución de problemas que se van suscitando.” (C3).

Nos posicionamos en los conceptos que trabaja el autor Peter Senge (2004), quien en su obra “La Quinta Disciplina”, caracteriza a la *organización que aprende* cuando comparte e identifica el conocimiento de tal manera que todos sus integrantes la aprovechan. Esta clase de organización se basa en el cumplimiento de cinco disciplinas, entre las cuales focalizaremos la siguiente: *fomentar el trabajo en equipo*, ya que ésta una de las categorías analizadas en nuestra investigación.

Senge, (1995) trabaja el siguiente concepto:

Para fortalecer a los equipos de trabajo la organización debe centrarse en acciones fundamentales como el diálogo: pensando juntos se generan mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior. Podemos mencionar en esta oportunidad que todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para distinguir los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo (p. 19).

Cuando la Dirección hace mención a los grupos de trabajo, señala que se van conformando en equipos, a partir de las carreras que se dictan en el CRR, o para actividades como la realización del Acto Académico de entrega de diplomas, para socialización de tesinas del Profesorado de Educación Superior, para diseñar y llevar adelante el laboratorio de la Carrera de Bromatología, para integrar equipo del Curso Introductorio del Profesorado Universitario. Además, se constituyen grupos de trabajo para promocionar las carreras, los cuales están integrados por docentes, coordinadores de carrera, el responsable de Comunicación

institucional y la Dirección. Todo lo citado evidencia una valoración del trabajo en equipo y la comunicación para llevar a cabo las tareas; además, nos permite apreciar que la Dirección tiene una visión panorámica del trabajo que se desarrolla, por cuanto puede precisar dicho detalle.

Los coordinadores refieren las experiencias comunicacionales en los equipos de trabajo, relatando las vivencias y expresan muy buena comunicación entre los colegas docentes y la Dirección propiciada por frecuentes encuentros: se dialoga permanentemente, se comunican en forma clara y precisa las indicaciones para la realización de las tareas lo que hace posible coordinar las acciones. Además, manifiestan que se solucionan problemas, se sostiene el grupo y se produce integración entre los miembros del equipo. Se relata la experiencia del armado del laboratorio en la cual se ha delegado trabajo y en la que el coordinador se desempeñó de manera horizontal con su equipo, expresando que la comunicación favoreció las acciones emprendidas.

Se observa que para algunos de los entrevistados la comunicación está relacionada con el acceso fluido a la información; y para otros, en un sentido más amplio, se presenta vinculada con el clima. En general, todos observan las fortalezas de la comunicación en el CRR, lo que fundamentalmente está relacionado con la conformación de los equipos.

“Creo que la comunicación o mejor dicho la falta de comunicación, es la que genera la mayoría de los malestares que existen. La prácticamente nula comunicación personal de la autoridad para con los estudiantes, muchas veces genera malestar entre los mismos especialmente cuando existe algún problema que necesitan resolver respecto a la temática educativa. Esto se disminuiría notablemente con su presencia y contacto. Por otro lado, la predisposición de la coordinación para escuchar tanto a los estudiantes como a los docentes ante algún reclamo o manifestación de algún problema, hace que el clima armonioso se reestablezca y mejore.” (D6).

“Desde la gestión la comunicación es un poco escasa y la comunicación desde Dirección hacia el alumnado es prácticamente nula.” (D8).

Se manifiesta que frente a una situación-problema, por ejemplo, entre el personal administrativo y los estudiantes, se requiere la presencia de la autoridad como necesaria para regular las acciones comunicativas; esto produciría una mejora en el clima. Por tanto, se estaría reconociendo el valor de la palabra de la autoridad para aclarar situaciones confusas o de mala interpretación de la norma, lo cual se puede interpretar como un aporte de la autoridad como favorecedora de la buena comunicación.

En contraste, la siguiente respuesta nos habla de una diferente mirada que se puede atribuir a las características personales de los grupos:

“Comenzaré describiendo la comunicación entre los docentes y los alumnos, que es muy buena; existe un ida y vuelta, es decir, hay reciprocidad; se realizan consultas, se plantean dudas, no solo en cuanto al desarrollo de contenidos, sino que se abarcan aspectos de la carrera y grupales que tienen que ver con temas cotidianos; el grupo de alumnos es abierto y muy inquieto con curiosidades institucionales sobre las que se dialoga permanentemente. Entre la mayoría de los profesores existe buena comunicación, sobre todos entre los docentes de materias afines, incluso se pueden organizar clases en forma conjunta. Creo que la comunicación juega un rol fundamental, ya que es la base del entendimiento entre las partes. Cuando la comunicación es clara, fluida y sostenida, no se generan confusiones ni conflictos y se puede organizar y coordinar lo que sea necesario.” (D7)

“Con el directivo los alumnos no tienen buena comunicación ya que no se intenta una política de atención a los alumnos en este Centro. Entre los docentes es frecuente la comunicación dentro de los de la misma carrera, siendo escasa la comunicación con docentes de otras carreras; falta convocatoria a reuniones para encontrarnos.” (D7)

En los párrafos citados puede observarse la diversidad de interpretación respecto de los procesos de comunicación, que se sintetizan en la tabla siguiente.

Tabla 4

Debilidades y fortalezas en la comunicación en el CRR.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Es percibida como colaboradora del desarrollo de la cultura • Mejora los vínculos interpersonales • Valoración de la comunicación como generadora de diálogo y propiciadora de buen clima • Reconocimiento de la comunicación como herramienta valiosa en la gestión • Genera diálogo y permite que circule la información 	<ul style="list-style-type: none"> • La tarea desarrollada por la referente comunicacional, no se visibiliza en los dichos de los entrevistados • Se refieren malestares y ruidos comunicacionales en la relación alumnado/Dirección y alumnado/personal administrativo • Escasez de reuniones periódicas y espacio de encuentro como el Consejo • Fuerte dependencia respecto de la Sede Central, en consonancia con la estructura piramidal de la universidad

Nota. Fuente, elaboración propia.

3.4.III.3. Barreras comunicacionales:

La comunicación, además de contar con estrategias y medios, también debe enfrentar una serie de obstáculos o elementos que la limitan, como son las barreras de la comunicación, las cuales impiden la fluidez del proceso y obstaculizan la transmisión del mensaje, provocando una inadecuada o nula retroalimentación.

Resulta significativo que los coordinadores no se refieran a las barreras comunicacionales; en cambio, los docentes advierten debilidades en el proceso y mencionan la distancia física entre la Sede y el CRR como un obstáculo, a pesar de la existencia de los medios electrónicos.

Estos ejemplos citados podrían quedar encuadrados dentro del concepto de barreras en la comunicación; los dichos referidos permiten inferir que estas cuestiones están vinculadas- de una u otra forma, más directamente o de manera tangencial- a la gestión.

“El aspecto problemático en la unidad académica es cuando la información que se brinda es luego modificada; eso genera que la comunicación se vuelva problemática, no porque hay problemas para comunicarse (o quizás también lo haya...) sino porque el ‘contenido’ de lo que se comunica es fuente de problema. Ejemplo: se comunican fechas de mesas de examen, las cuales sufren una seguidilla de modificaciones, y la confusión que se genera produce un “ruido” en la comunicación, y eso genera malestar; o también hace que se le termine atribuyendo a quien comunica la información la falta de voluntad en hacer las cosas de la mejor manera, y eso probablemente no sea así.” (D5)

“Se utilizan los medios tecnológicos al alcance de todos, la última incorporación es el grupo de WhatsApp, mediante el correo llega toda la información. Siempre hay fallas en la comunicación atribuibles al factor humano y a veces al tecnológico, pero al menos las decisiones de importancia se comunican por varios medios”. (D 4).

A modo de ejemplo de estas barreras, surge de los entrevistados que se manifiestan ruidos y malestares cuando en varias oportunidades se debe rectificar la información relativa a las mesas de exámenes; otros expresan fallas en la comunicación, que se atribuyen al factor humano y, otras veces, a lo tecnológico. Estas expresiones podrían configurar debilidades en la comunicación.

A manera de síntesis presentamos en el siguiente cuadro los dichos referidos por los coordinadores y los docentes sobre las barreras en la comunicación:

Tabla 5.

Barreras de la comunicación en el CRR.

BARRERAS FÍSICAS	BARRERAS PERSONALES
* Distancia del CRR respecto de la Sede	* Ruido y malestar generado por cuestiones deficientes en la escucha, intervención de percepciones personales, motivaciones divergentes, todas propias del factor humano
* Fallas en los medios electrónicos que pueden impedir la fluidez en la comunicación	* Reiteración y modificación del contenido a comunicar como posible fuente de problema

Fuente, Elaboración propia

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES FINALES. REFLEXIONES Y APORTES

El presente trabajo se propuso indagar acerca de la comunicación en el interior de una unidad académica universitaria, con el convencimiento de la fuerte incidencia que tiene en el fluir de las gestiones.

En relación con los objetivos planteados, que refieren a los rasgos más significativos del **estilo de gestión** institucional, podemos decir que, en general, están orientados al otorgamiento de la palabra, la escucha, atendiendo a las propuestas, vinculando e interactuando con los actores del Centro Regional, en permanente relación y dependencia con respecto a la Sede de la Universidad de la cual este Centro forma parte. Esta situación potencia una estructura verticalista devenida de una jerarquía institucional como la de la universidad, la cual ostenta una compleja organización.

Además, se hacen visibles rasgos del estilo de gestión burocrática, interpersonal democrático y administrativo. Por ejemplo: en la toma de decisiones comprometidas, la relación del CRR con la Sede Central de Concepción del Uruguay pone de manifiesto un modelo de gestión institucional de tipo burocrático; en cambio, la tarea cotidiana dentro del CRR se presenta más cercana a un modelo estratégico, vinculado al estilo interpersonal-democrático. De esta manera, y haciendo honor a la compleja estructura de la Universidad, conviven las dos formas de gestión.

La exigencia burocrática de documentar toda la circulación de la información, que tradicionalmente se ha realizado en soporte papel, en los últimos años ha pasado a diversificarse a partir de los medios electrónicos, pero sin perder su rasgo vertical.

En la voz de los actores institucionales entrevistados, se puede reconocer que el estilo que predomina es el interpersonal democrático, que genera diálogo, compromiso y pertenencia.

En cuanto a los demás estilos - administrativo y autoritario – se puede señalar que su presencia dentro de la tarea institucional obedece, como ya se explicó, a la compleja organización piramidal que caracteriza a la universidad. La estructura jerárquica, el desarrollo del trabajo en respuesta a demandas internas y externas, los requerimientos de la Sede Central, la diversificación y multiplicidad de tareas y los cambios vertiginosos provocan una respuesta en los modos de hacer de la institución que guarda las formas de tipo burocrático.

La afirmación anterior coincide con Ball (1994) quien admite que las posibilidades de gestionar presentan una mezcla de estilos: el que gestiona puede optar por una presentación particular de sí mismo, identificándose con cada uno de los estilos, siendo que en la práctica las características con las que se describe no se limitan invariablemente a un estilo.

La comunicación en el Centro corresponde al modelo estratégico, caracterizado por una apertura interna, pero sin llegar a constituirse en red con todos los docentes. Sí se conforma, en cambio, una red comunicacional entre los integrantes del equipo de gestión: Director, coordinadores, Referente Comunicacional y Secretaria. Otras redes se visualizan entre los coordinadores y docentes, sin excluir la comunicación con el Director, quien promueve la construcción de una visión compartida, trabajar los objetivos institucionales, abrir el sistema, conformar equipos de trabajo. Estos equipos se perciben como colaborativos, fortalecidos y centrados en el diálogo, generadores de propuestas académicas e institucionales y de un hacer colectivo que integra.

La comunicación interna es una herramienta de gestión, y el referente comunicacional, se observa desde la perspectiva de los actores una impronta que deviene de la sede central de la cual depende su tarea. Se abre la tarea hacia la comunicación externa con arraigo interno, ya que la tarea es trabajar con la Dirección la comunicación con distintos públicos, como así también las líneas de extensión que se llevan adelante.

Se reconoce el rumor como una forma de compensar la lentitud que puede aparecer en la comunicación; sin embargo, tal como afirma Pozner (2000), no debe ser desechado; lo que debe llamar la atención es qué lugar ocupa en la comunicación, ya que sólo constituye un síntoma de problemas comunicacionales cuando goza de mayor confianza que la comunicación oficial. En el mismo sentido Pozo (2004:263-264), considera al rumor como la circulación de información a través de canales no oficiales en la organización; configura un producto natural, conforme a toda interacción humana (...) estima adecuado controlarlo cuando puede poner en peligro o afectar de manera negativa, la imagen interna y externa de una organización o su identidad.

Se hace mención a la falta de tiempos y espacios para generar encuentros institucionales, con una necesidad manifiesta de creación del Consejo, espacio importante que aportaría el análisis de situaciones y la toma de decisiones de una manera colegiada.

Los tiempos de encuentro se reclaman como necesarios; específicamente, el espacio de reuniones. Se observa, en cambio, una fuerte comunión en el ámbito secretaría-dirección, en el cual se establecen vínculos, lealtad y un proceso de comunicación que permite trabajar cómodamente según la perspectiva de sus protagonistas.

La toma de decisiones está muy vinculada a la creación de la Universidad. Aparecen los fundamentos del estilo de gestión que responde al modelo institucional y organizativo de la Universidad, teniendo en cuenta que el CRR depende de la Sede Central. Lo que es atribuido por los actores como la causa de limitaciones caracterizada como proceso lento y complejo. En tal sentido, dado que el estilo de gestión de la Sede Central ha marcado fuertemente la organización y el modo de funcionamiento del CRR, es probable que haya

incidido en no haber logrado aún su propia identidad institucional, pese al tiempo transcurrido desde su creación y a la demanda de algunos actores significativos.

Llama la atención el hecho de que los objetivos y la misión de la institución que deberían estar formulados por la Dirección del CRR- tal como se propone a partir de lo fundacional-, no aparecen como tales en el discurso de los coordinadores ni en el de los docentes.

Con respecto a la cultura de una organización podemos decir que enfrentarse con ella nos lleva a descubrir lo mundano, como también los aspectos más vivos del proceso de construcción de su realidad. En ocasiones esto es tan sutil que hace difícil su identificación, pero el desafío consiste en comprender que, a pesar de ello, las organizaciones como culturas se crean, se recrean y se sostienen de una manera dinámica. Al respecto, podemos señalar que los valores en que se sustenta tienen que ver con los de la entidad fundadora en principio. Pero percibimos, además, una cultura particular del CRR en la que prevalece una trama relacional y vincular entre Director-Secretaria, Director-coordinadores, coordinadores-docentes, Director-Secretaria-Coordinador y Referente del área comunicación.

La visión moderna de las organizaciones, consideradas como un organismo vivo, sistémico, relacionado a la cultura como proceso social, que lleva a numerosas interrelaciones humanas susceptibles de transitar dificultades. La comunicación se desarrolla a través de la propia interacción de los actores sociales en una trama compleja, tal como sostiene Trelles, (2002).

Gore, (1988), en relación con la cultura, hace una mirada de las organizaciones cuando las describe como: “escenarios para la interacción humana” de tal modo procura entender a la organización no solo detallando objetivos sino describiendo sus actores, su componente histórico, cultural y comunicacional...”. Todo este entramado configura un escenario laboral de extraordinaria complejidad, no solamente en la institución que ha sido objeto de esta investigación, sino en toda institución educativa.

Los entrevistados, la caracterizan con los siguientes rasgos: colaborativa priorizando el compromiso con la tarea en la formación de las competencias de los egresados, la valoración de lo académico-curricular y la trayectoria de los alumnos. Estas creencias están relacionadas con la calidad académica y la posibilidad de potenciar los equipos para dar respuesta a las demandas regionales con una oferta académica competitiva. No queremos dejar de mencionar la importancia concedida a lo académico.

El **clima** del CRR se describe como confiable, ameno, cordial, potenciador de equipos; no obstante, los docentes consideran un clima diferente en el trato del nivel directivo y personal administrativo hacia el alumnado.

La mayoría de los coordinadores caracteriza el clima laboral de manera muy positiva. Se describen relaciones interpersonales óptimas, aunque algunos, refieren altibajos en las mismas. Se señala que por

momentos el clima puede sentirse autoritario, por lo cual, sugieren trabajar en profundidad el aspecto vincular.

Los entrevistados mencionan de manera recurrente un quiebre institucional en el pasado que configuró un momento de adversidad. No obstante, resultó útil para reiniciar las relaciones vinculares y potenciar lazos entre el equipo de coordinadores y los docentes.

En referencia al **canal comunicacional**, prevalece la forma escrita que tiene correspondencia con la gestión burocrática y la estructura jerárquica dentro de la cual se organiza el CRR en relación con la Sede Central. En el modelo comunicacional queda evidenciada, hacia el interior del CRR, la comunicación como una herramienta de gestión, por medio de la cual, se promueven los flujos comunicativos a través de los distintos tipos de canales que hemos mencionado.

Si consideramos la teoría de la comunicación humana, es clara la intención comunicativa de los actores institucionales, fundamento de las relaciones que se priorizan en el Centro. En ellas se apoya y sustenta el trabajo académico.

Podemos destacar que uno de los principios que opera de manera central en la comunicación del CRR es el de pertenencia, el más recurrente y reconocido en la institución.

Con respecto a los **modos comunicacionales** del CRR se puede inferir el complejo escenario organizacional con sus características particulares y una dimensión de gobierno fuertemente ligada a la Sede Central; en virtud de esta estructura, podemos señalar el desafío comunicacional que enfrentan los equipos de gestión.

En este marco, el análisis de la direccionalidad de la comunicación muestra correspondencia con la estructura piramidal de la universidad y la centralidad que caracteriza a la Sede ya que predominan los mensajes en sentido vertical descendente y los ascendentes de tipo formal, hacia la Sede Central. La forma escrita a través del canal correo electrónico es predominante y de carácter oficial en la institución. En ciertas oportunidades, debe ser reforzada con llamados telefónicos o notas escritas ya que algunos docentes y coordinadores no reconocen aún al correo electrónico como una vía formal de comunicación.

En lo que refiere al nivel de explicitación del mensaje, la comunicación formal explícita es escrita, en consonancia con las características burocráticas de la institución. La comunicación informal de tipo explícita permite a los miembros de la organización relacionarse más allá de los canales formales; es cálida y transmite estabilidad y seguridad en la relación vincular.

La comunicación vertical ascendente se constituye en un canal formal para la participación, que en este caso se hace visible desde los docentes hacia los coordinadores y la Dirección.

En relación con los canales de comunicación empleados, el correo electrónico aparece como el más frecuente, destinado a sectores diferenciados, por ejemplo: alumnado, docentes, público externo y uno específico de la Dirección del CRR.

Algunos de los entrevistados mencionan a los grupos de WhatsApp como un nuevo canal de comunicación institucional.

Resulta interesante señalar a aquellos que no incluyen el correo electrónico como un tipo de comunicación formal, ya que institucionalmente se trabaja de manera permanente en torno al uso de las nuevas tecnologías de la información. Cabe preguntarse si el canal electrónico será legitimado como un modo de comunicación válido, que sin eliminar la comunicación formal en soporte papel, la pueda potenciar. Del mismo modo, si los mensajes difundidos por grupos de WhatsApp, configurarán una nueva - y rápida, casi instantánea- forma de concretar la vía escrita de comunicación.

Es llamativo considerar el rol de la referente comunicacional institucional, persona a cargo de brindar la información oficial de la institución: su tarea no aparece mencionada en ninguna de las entrevistas realizadas tanto a coordinadores, como a docentes.

Los coordinadores destacan la fluidez de la comunicación en todos los sentidos: para informar, establecer vínculos y relacionarse cohesionando a los miembros.

Si se analiza la finalidad de la comunicación- siguiendo a Pozner- se han podido detectar las intencionalidades de *informar* - a través de los coordinadores de carrera y docentes, la de *dirigir* utilizada por el equipo de gestión, la de *asumir un compromiso, establecer vínculos, generar proyectos y una visión compartida*- en los dichos de la mayoría de los entrevistados.

La comunicación interna, en tanto medio para mantener el óptimo desarrollo de las relaciones entre sus miembros y la fluidez en los intercambios comunicacionales, aparece como destacada en las expresiones de muchos de los docentes que apuntan así a su valor en el campo de la gestión.

Si bien se manifiesta reciprocidad en la comunicación entre los alumnos y los docentes, no ocurre lo mismo entre los alumnos y la Dirección; según la opinión de algunos docentes se advierte la carencia de una política clara de comunicación con el alumnado.

En relación con la comunicación oral, aparecen mencionadas “las reuniones” que encuentran dificultades para su realización debido a la complejidad de los horarios laborales. Los docentes manifiestan, sin embargo, que son muy necesarias para acordar y comunicar, motivo por el cual proponen llevarlas a cabo en distintos momentos del ciclo lectivo. Esto debe ser tenido en cuenta ya que la reunión permite que la palabra circule.

La gestión del CRR confirma la importancia de revisar las posibilidades que otorga la palabra como instrumento de gestión, al ser el dispositivo clave para coordinar acciones con los otros, teniendo en cuenta que las efectividades de los equipos de gestión tienen un fuerte anclaje en el uso de la palabra, tanto en un habla responsable y efectiva, como en una escucha comprometida.

La constitución de los equipos de trabajo y el papel que juega la comunicación en ellos indican claramente que la pertenencia de los mismos es parte importante de su trayectoria e identidad en relación con la institución. Se trata, de una fortaleza en esta institución.

Cuando la Dirección hace mención a los grupos de trabajo, señala que se van conformando equipos por cada carrera, para actividades académicas concretas, para promover la oferta educativa o diseñar los cursos introductorios; y todos ellos son integrados por docentes, coordinadores de carrera, el responsable de comunicación institucional y la Dirección. Lo detallado pone de manifiesto una cohesión en cuanto al trabajo en equipo y la comunicación para llevar a cabo las tareas.

Los coordinadores refieren muy buenas experiencias en los equipos de trabajo, destacando un intercambio eficaz entre los docentes y la Dirección; se dialoga permanentemente, se comunican en forma clara y precisa las indicaciones para la realización de las tareas, lo que hace posible coordinar las acciones. Además, manifiestan que se solucionan problemas, se sostiene el grupo y se produce integración entre los miembros del equipo.

Para algunos de los entrevistados la comunicación está relacionada con el acceso fluido a la información; y para otros, en un sentido más amplio, se presenta vinculada con el clima institucional. Estos últimos manifiestan que frente a una situación-problema, por ejemplo, entre el personal administrativo y los estudiantes, se requiere la presencia de la autoridad para regular las acciones comunicativas lo que produce una mejora en el clima cuando se presenta algún conflicto. Se reconoce así el valor de la palabra de la autoridad para aclarar situaciones confusas o malas interpretaciones de la norma y se la considera como favorecedora de la buena comunicación.

Se ha señalado que las barreras comunicacionales son obstáculos o elementos que pueden limitar la comunicación al impedir o dificultar la transmisión del mensaje, provocando una inadecuada o nula retroalimentación. Entre las barreras físicas, se destaca la distancia entre el CRR y la sede Central de la Universidad. Como ejemplo de las barreras personales, algunos entrevistados explican que se producen ruidos y malestares cuando, en reiteradas oportunidades, se debe rectificar la información relativa a las mesas de exámenes; otros expresan fallas en la comunicación, que se atribuyen al factor humano y tecnológico y generan un debilitamiento del proceso de comunicación. Los docentes no se refieren a las barreras comunicacionales; en cambio, los coordinadores advierten inconvenientes en el circuito y

mencionan la distancia física entre la Sede y el CRR como un obstáculo, a pesar de la existencia de los medios electrónicos.

Podemos apreciar en los dichos de los actores que ellos consideran que estas barreras, directa o tangencialmente, afectan a la gestión.

A lo largo de esta investigación, a través del material empírico recogido y analizado, se presentan **aportes** y **propuestas** para favorecer la comunicación institucional. En los dichos recuperados se observan numerosas sugerencias del personal que podrían concretarse para mejorar y fortalecer su valoración dentro de la institución como un aspecto importante que favorece la gestión.

Seleccionamos algunas:

- brindar capacitación que contribuya hacia este objetivo;

“Se podría mejorar si se prestara más atención a este tema de la comunicación; es un área desatendida, capacitando al personal para mejorar la comunicación interna y externa.” (D1).

“Capacitar al personal de atención al alumnado para atención y mayor fluidez, desde la Dirección interconectarnos con otras carreras y dar a conocer la vida institucional dentro del Centro Regional, y manifestarnos sobre la relación con la Sede Central con la que aparentemente los docentes no tenemos vínculo alguno.” (D10).
- generar espacios de intercambio tales como reuniones para promover el feedback entre los actores;

“Creo que podría mejorar mucho las relaciones interpersonales entre Dirección- coordinación- docentes a través de reuniones periódicas ya que se lograría una mejor comprensión de los problemas que existen y de los malestares que padecen los docentes, y así evaluar posibles soluciones, lograr consenso y elaborar un plan de acción conjunta.” (D 6).
- propiciar un desarrollo más efectivo de los espacios virtuales de comunicación;

“Es importante la coordinación de los medios comunicacionales. La articulación de estos mediante el uso del campus virtual como herramienta de intercambio de información es una buena estrategia. La aplicación de redes sociales y/o grupos de WhatsApp para la comunicación informal, hace que la información llegue a antes que por los medios oficiales.” (D3).

“Con un uso más activo de los medios tecnológicos. Haciendo que a todos llegue la misma información al mismo tiempo. Disponiendo de un espacio en la web de UCU para uso exclusivo de los profesores y con un aviso instantáneo de las actualizaciones, etc. Para pensar en optimizar las estrategias comunicacionales en una institución tenemos que partir del análisis situacional en forma colectiva directores, docentes, personal administrativo, personal de maestría.” (D4).

- promover espacios de encuentro entre el personal y los alumnos y entre el CRR y la Sede Central a fin de mejorar los vínculos:

“Se debe mejorar mucho la relación entre algunos administrativos con el alumnado, ya que se desencantan por el trato y las dificultades administrativas que nadie les resuelve y se van... Deberían proponerse reuniones de claustro o parciales por carreras para dialogar a cerca de las dificultades y los problemas, así como de los logros y avances.” (D7).

“Estimo que quizás podría realizarse una reunión con las autoridades, sobre todo las de Sede Central, aunque sea una reunión anual en donde se presenten las nuevas autoridades, ya que por ejemplo en el caso de Bromatología ha cambiado de facultad y de decano y personalmente no conozco ni el nombre las nuevas autoridades. También se podría enviar un mail con las noticias cada quince días o un mes. Considero también que hay poca comunicación entre los integrantes del área de alumnado, sobre todo entre el turno mañana y tarde”. (D8).

Desde la Dirección se puede apreciar de manera categórica la intención de acercarse a una concepción de trabajo con fuerte hincapié en la comunicación; la mayor fluidez comunicacional es reconocida como posibilitadora de integración y motivación de los actores en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos planteados:

“Llevo a cabo la tarea de gestión del Centro desde hace ocho años; en esta tarea de gestionar la institución puedo decir que he utilizado la comunicación, sobre todo el diálogo, para transmitir los objetivos de la Universidad y su misión, que como expliqué anteriormente se funda como Asociación sin fines de lucro, que le dio origen en el año 1871, en la constitución misma del estado Nacional.

Esto se comunica cuando dialogamos con los coordinadores y docentes, en momentos de la presentación de proyectos de investigación y de extensión en la acción de vinculación con otras instituciones.

Se trabaja mucho con el diálogo, las consultas de los docentes, y se comenta la forma de trabajo con la Sede Central.”

De esta manera se otorga importancia a la comunicación para provocar un acercamiento entre los docentes y la cúpula de gestión; no obstante, conserva al mismo tiempo característica de gestión burocrática como ya advertimos.

En el CRR priman los valores de la Asociación en torno a la toma de decisiones; los cargos clave de gestión están ocupados y deben ser ocupados por sus miembros. En relación con este punto, la distancia con Rosario, las profundas divergencias entre las costas de los ríos Paraná y Uruguay y las provincias de Entre Ríos y Santa Fe, más las diferencias de dimensión y de recursos han hecho muy difícil para el imaginario

institucional universitario, para el ideario de la Universidad, la incorporación de los centros como parte misma de la universidad. La impronta de la Asociación continúa haciéndose presente.

Esto sigue siendo en la actualidad una de las mayores deficiencias de funcionamiento que genera tensiones, más precisamente en relación con los tiempos y las modalidades de comunicación. También se observan diferencias entre las instituciones ubicadas en las costas de los ríos Paraná y Uruguay, lo que dificulta la inserción en el ideario y en el imaginario de la universidad como, por ejemplo, las posibilidades económicas y sociales de las instituciones ubicadas en la costa norte del Paraná son diferentes respecto de las que se encuentran ubicadas en las costas del río Uruguay.

La distancia que existe entre la sede Central y los Centros Regionales también tiene su impacto: esta mirada sobre los centros regionales genera lógicas hegemónicas por parte de la sede central y plantea dos tensiones: una referente a los tiempos, y la otra relacionada con nuestro tema central de investigación, la comunicación. Se suma a esto el punto de la autoridad concentrada en la figura del Rectorado y la presidencia de la Asociación. Así, queda evidenciado un modelo de gestión burocratizado en el marco de una distribución geográfica amplia, con una fuerte toma de decisiones centralizada.

Podemos señalar que, ante esta diferencia, la Dirección del Centro, propone algunos elementos de cohesión entre las diversas sedes y el centro, fundamentalmente en relación con el nivel académico y los valores compartidos, que parecen ser los rasgos comunes que caracterizan a esta particular institución y la identifican por sobre sus diferencias..

Creemos importante sumarnos a las recomendaciones de Aramendi (2006:57) que, a la hora de enriquecer la comunicación en los centros educativos, propone la generación y el fortalecimiento de diversas redes y estructuras de participación. Se trata de:

- identificar los posicionamientos y conductas de los docentes;
- supervisar la información que transita por los canales informales y formales de la entidad organizativa;
- eludir ambigüedades en las informaciones divulgadas;
- propiciar la distensión y la interrelación entre las personas;
- transparentar malentendidos, códigos, conceptos y lenguajes;
- estimular los procesos de toma de decisiones de tipo participativo;
- contemplar los rasgos ideológicos de las personas;
- estimar la comunicación como apreciada generalmente en función de su utilidad;
- ejecutar la redundancia por cuanto la repetición de un mensaje de manera diferente aporta positivamente a su comprensión;

- y, verificar el nivel de exactitud a través del empleo de otros canales.

Como estrategia de gestión se sugiere fortalecer el intercambio elaborando un plan de acción a partir de un diagnóstico que integre prácticas y organice el circuito comunicacional.

Es indispensable que todos los integrantes del CRR acompañen el proyecto comunicativo a partir de la formulación de aportes y sugerencias adoptando una actitud en donde escuchar sea importante. De esta manera, generar una dinámica interna, que entrene a los actores en el manejo de habilidades específicas para aprender a escuchar y saber expresar aquello que se quiere decir.

Los coordinadores y la Dirección, por su parte, deben servirse de la existencia de canales informales, rumores, para realizar acciones conducentes a una mayor eficacia comunicativa.

A medida que avanzaban las preguntas en las entrevistas, en la reunión de la información y las triangulaciones que se iban habilitando, en permanente contraste con las teorías y miradas que aportaba el marco teórico abordado, se fue haciendo más claro el hecho de que podíamos estar en camino de producir algunos conocimientos no acabados que pudieran constituirse en contribuciones concretas y positivas para la transformación de los procesos de comunicación, como caminos posibles para mejoras en la gestión.

Estimamos haber logrado formalizar algunos aportes que no se hubieran materializado sin la excelente predisposición del personal docente y directivo de la unidad académica en la cual se llevó a cabo esta investigación.

Se recomienda continuar profundizando estas líneas de investigación en pos de un fortalecimiento de otros tipos de intercambios, abordando la comunicación externa y aquella que se mediatiza a través de medios tecnológicos y de las redes sociales, siempre en procura de contribuir a la optimización de esta herramienta en el marco de la eficacia de la gestión escolar.

Se valora, en lo personal, el estudio esta apasionante temática, pues sin duda, su acercamiento teórico y práctico ha constituido un motivo de enriquecimiento personal y profesional.

Referencias Bibliográficas

- Achilli, E. (1994). *El proceso de construcción de un proyecto de investigación*. Rosario. Argentina. UNR.
- Achilli, E. (1999). *Investigación y formación docente*. Rosario. Argentina: Editorial Laborde.
- Achilli, E. (2000). *Investigación y Formación Docente*. Rosario. Argentina: Laborde Editor.
- Alanis Huerta, L, Hartley Stake y Copertari, S. (2010). *La Práctica docente universitaria en la educación a distancia*. Rosario. Argentina: Editorial Laborde.
- Armengol, C. (1999). *La cultura organizacional en el centro educativo de primaria*. Tesis doctoral. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ball, S. J. (1994). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría escolar*. Barcelona: Paidós.
- Berthoud, A.L.M y López Morilla A. (2013). *La gestión de la Comunicación: un atisbo del crecimiento organizacional*. Mar del Plata: Universidad FASTA Ediciones.
- Berthoud, L. M, Morilla A. (2013). *Clima y Cultura componentes de la calidad educativa*. Mar del Plata. Argentina: Universidad Fasta.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.
- Brandolini, A, González Frígoli, M y Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires. Argentina: La Crujía Ediciones. DIRCOM.
- Burín, D, Karl y Levin L. (1995). *Manual para las organizaciones sociales*. Buenos Aires: Ediciones Ciccus.
- Cantón Mayo, I. (2000). *Las organizaciones escolares: Hacia nuevos modelos*. Bs. As: Fundec
- Carnicero Duque, P. (2005). *La comunicación y la gestión de la información en la institución educativa*. Madrid, España: WK Educación, 2005.
- Carriego, C. (2002). *Mediación Pedagógica*. Módulo 1. Bs. As: FUNDEC
- Chiavenato I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México DF: Mc Graw-Hill Interamericana.
- García de Ceretto, J. y Giacobbe, M. (2009). *Nuevos desafíos en investigación*. Teorías, métodos, técnicas e instrumentos. Rosario. Argentina: Ed. Homo Sapiens.
- Cirigliano, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

- Colectivo de autores. *Temas sobre la actividad y la comunicación*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Corrales, S. (2007). *La misión de la Universidad en el Siglo XXI*. En *Razón y Palabra* 57, págs. 1-16.
- García, J. (1998). *Comunicación interna*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Echeverría, H D. (2011). *Diseño y Plan de análisis en Investigación Cualitativa*. Ed. Homo Sapiens. Serie Educación.
- Eco, U. (2006). *Cómo hacer una Tesis*. Buenos Aires: Gedisa.
- Fernández, C. (1991). *La Comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional*. EN Fernández Collado, Carlos (comp). (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Ferrarotti, F. (1990). *La Historia de lo cotidiano*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.
- Frigerio, G. Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992). *Las Instituciones educativas*. Cara y Seca. Buenos Aires, Argentina: Troquel.
- Gairín Sallán, J. (1996) *Organización de instituciones educativas. Naturaleza y enfoques*. En Domínguez Fernández, G. y Mesanza López, J. (comp.) (1996). *Manual de organización de instituciones educativas*. Madrid: Editorial Escuela Española.
- García de Ceretto J. y Giacobbe, M. (2009). *Nuevos desafíos en la investigación: teorías, técnicas e instrumentos*. Rosario: Homo Sapiens.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnely, Y. (1984). *Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gore, E. (2007). *Aprendizaje Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Gore, E. y Dunlap, D. (1988). *Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de las teorías de la organización*. Buenos Aires: Tesis
- Hidalgo, C. G. (1992). *Comunicación interpersonal. Programa de entendimiento en habilidades sociales*. Santiago de Chile: Ediciones Universitarias. Instituto Nacional de Planeamiento de la Educación Comunicación Módulo 4.
- Huerta, J. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Luhmann, N. (1997). *Organización y decisión: autopoiesis acción y entendimiento comunicativo*. México: Universidad Iberoamericana. Antrophos.

- Marabotto, M. I. (1999). *Gestión institucional*. Buenos Aires: FUNDEC.
- Mattelart, A. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Buenos Aires. Paidós
- Martín Serrano, M. (1982). *Teoría de la comunicación*. Madrid: Editorial A. Corazón.
- Menin, O. y Temporetti, F. (2005). *Reflexiones acerca de la estructura científica. Investigación proyecto de Tesis*. Rosario. Editorial Homo Sapiens.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.
- Otero, E (1997). *Teorías de la Comunicación*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria
- Peiro, J. M. (1983). *Psicología de la Organización*. Madrid: Uned. EN Berthoud A.L.M. y López Morilla A., ob.cit.
- Picón Medina, G. (2001). *El comportamiento y el cambio en las organizaciones educativas: vías para una investigación educacional crítica*. Caracas: U.16, N° 2.
- Prieto Castillo, D. (2004). *La comunicación en la educación*. CICCUS- Buenos Aires: La Crujía.
- Prieto Castillo, D. (2005). *La comunicación en educación*. Buenos Aires: Stella-La Crujía,
- Prieto y Suarez. (1998). *Perfil de las motivaciones sociales y clima organizacional. Caso: personal administrativo*. En: Revista de Ciencias Sociales. Vol. IV, N° 1. Maracaibo. Venezuela: Universidad del Zulia.
- Pozner, P. (coord.) (1998-2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: IPE UNESCO - Ministerio de Educación de Educación de la Nación.
- Rebeil, A. y Ruíz Sandoval, C. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8ª ed.) México: Prentice Hall.
- Rodrigo Alsina, M. (1995). *Los modelos de la comunicación*. Madrid: Tecnos.
- Rodrigo Alsina, M. (2001). *Teorías de la Comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*. Bellaterra (Barcelona): Universitat Autònoma de Barcelona.

- Rogers, E. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. México, McGraw-Hill. EN Berthoud y López Morilla.
- Romeo, M, y Roca X. (2005). *Comunicación interna*. Colombia: Editorial UOC.
- Sabino, C (2015). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escrito*. Ed. Lumen. Humanitas. Lh.
- Sampieri, Collado y Baptista Lucio (1997). *Metodología de la investigación*. Ed. Mc Graw- Hill
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Sagastizábal, M. A. y Perlo, C. L. (2006). *La investigación acción como estrategia de cambio en las organizaciones*. Buenos Aires: Stella-La Crujía Ediciones.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en las organizaciones internas*. Bs As: Ed. Granica.
- UNESCO (1995). *Documento sobre políticas para el cambio y el desarrollo de la educación superior*. Caracas: Ed. Unesco.
- Taylor, S.J. y Bodgan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós
- Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. (1983). *Administración mediante la comunicación*. México: McGraw-Hill.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Colombia: Cincel.
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Vasilachis de Gialdino, I. (1992). *Métodos Cualitativos I. Los problemas teórico-epistemológicos, Los Fundamentos de las ciencias de Hombre*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Watzlawick, P., Helmick, B. y Jackson, D. (1985). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona. Herder.
- Watzlawick, P. Helmick, B y Jackson, D. (1991). *Teoría de la Comunicación humana*. Bs As.: Tiempo Contemporáneo.
- Weil, P. (1992). *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós.
- Zaldívar, L.S (1988). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Grijalbo.

Sitios Web Consultados:

Aramendi, P. (2006). *Selección de centro, comunicación y concepto de calidad*. Revista de educación. Obtenido de <http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/view/696>

Recuperado de <http://www.wuranga.com.ar>. *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo Organizacional*, 2004.

Recuperado de www.laexcelencia.com/htm/articulos

Recuperado de www.razonypalabra.orgmx

Cfr.: Razón y palabra. (2011). *Pensamiento sistémico y comunicación*. Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación. Libros Básicos en la Historia del Campo Iberoamericano de Estudios en Comunicación. Recuperado de:

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/29_Rizo_M75.pdf.

Recuperado de <http://www.inside.com.ar/opinion.html>

Primera Revista electrónica en América Latina especializada en comunicación. N° 75 Casanovas, R. (2002). *Pilares de la comunicación Interna*. Red Inside Online, 28. VV.AA. Revista Iberoamericana de Comunicación. Recuperado de <http://www.infoamerica.org/teoria/shannon1.htm> Universidad de Málaga. Málaga. ISSN: 1889-625. [Fecha de consulta: 12 de marzo de 2014].

Recuperado de Revista NEGOTIUM/ Ciencias Gerenciales Alix Belén Rivera, Luis Rodolfo Rojas, Fanny Ramírez Año 1 / N° 2 / 2005 Teresita Álvarez de Fernández.

Rivas Tovar, L.A. (2009). *Evolución de la teoría de la organización*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001>> ISSN 0124-4639.

Garrido Vergara, L. (2011, febrero - abril). Habermas y La Teoría De La Acción Comunicativa. *Razón y Palabra*. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/ultimas/38_Garrido_M75.pdf

Erickson, F. (1989). *Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza*. In M. Wittrok (Ed.), *La investigación de la enseñanza II. Métodos cualitativos de observación*. Barcelona: Paidós MEC. Pp. 203-47. Recuperado de: <https://fcsalud.ua.es/es/documentos/planes-de-estudio/doctorado/actividad-an-cuali-pc/lec-1-previa.pdf>

Papic Domínguez, G. (2016). *La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas* (tesis de grado). Universidad de Málaga Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad, España.

ANEXOS

ANEXO I: REGISTRO DE ENTREVISTAS

1- Entrevista semiestructurada a la Directora del Centro Regional Rosario (MAS)

1) ¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que ejerce desde su rol de Director del Centro Regional Rosario?

Desde el ejercicio del rol de gestión lo puedo describir como un estilo interpersonal – democrático aclarando que lo considera acorde a la personalidad de quien lo ejerce. La inmediatez de lo cotidiano y la concentración de tareas y cargos que se superponen como por ejemplo coordinar la Carrera de Sociología, debiendo hacerse cargo además de un remanente de alumnos de la carrera de Licenciatura de Gestión Inicial y Primaria que se dictaban en localidad de Venado Tuerto. Las tareas de mantenimiento del edificio, las tareas de selección del personal administrativo, el control permanente de las tareas administrativas y la participación de la institución en los procesos de evaluación de la CONEAU en el presente año, producen una dilución de la función de Director del Centro Regional.

2) ¿Puede mencionar los principales valores, costumbres y creencias que comparten los integrantes en esta institución?

Se trabaja en equipo a partir de las individualidades, cosa que cuesta mucho, el más afianzado es el equipo de administración con directivo afianzado por el vínculo personal que posibilita el trabajo, además ocupamos el mismo espacio lo que fortalece la comunicación y el intercambio de opiniones. Es una excelente Secretaria Institucional a quien le delego varias tareas y entiendo que se sobrecarga y sobredimensiona su tarea.

Los valores que se sostienen y se vivencian son los de la Fraternidad entendiendo que es una de las características de la institución, es decir, su raíz social. Hay una trama relacional entre los agentes y dentro del sector administrativo y el equipo de coordinadores y del grupo docente por cada carrera. La Sede Central no reconoce la cultura del Centro, cuando se acercan a Rosario dialogan, escuchan, advierten que es otro contexto y que existen modos.

3) ¿Cómo es el clima? Describa las relaciones interpersonales en la unidad académica.

El clima ha mejorado sustancialmente, anteriormente estaba deteriorado, demasiados conflictos con el personal administrativo que fue generando tensiones con los docentes y con los alumnos.

Hoy puedo decir que se ha generado un clima de respeto y confianza por ejemplo identificando a nuestros alumnos por sus nombres y apellidos.

4) ¿Ha logrado constituir equipos de trabajo? ¿Si lo ha logrado cuál fue su experiencia?

Se arman grupos de trabajo por carreras y por actividades, por ejemplo, para la realización del acto académico de entrega de diplomas, para socialización de tesinas del Profesorado de Educación Superior, para diseñar y llevar adelante el laboratorio de la Carrera de Bromatología, equipo del Introdutorio del Profesorado Universitario.

Además, se constituye grupo de trabajo para promocionar las carreras; los mismos están integrados por docentes, coordinadores de carrera y el responsable de Comunicación institucional y la Dirección.

5) ¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?

El papel de la comunicación es fundamental, central para dialogar, exponer las tareas, consultar, escuchar posturas y que los coordinadores y los docentes y los demás grupos de trabajo participen de las metas del CRR. Es muy importante en todas las instituciones.

Considero que otro espacio comunicacional que se propiciaría será el Consejo Consultivo para plantear, analizar y tomar decisiones institucionales.

La Universidad cuenta con un Área de Comunicaciones en la Sede que trabaja directamente con la responsable del Área de Comunicación de la Unidad Académica, su tarea se diferencia de la comunicación que utilizamos para gestionar entre los coordinadores y docentes, si bien es también integral la tarea de comunicar la que en ciertas tareas nos conformamos en equipos de trabajo por ejemplo para promocionar carreras, socializar trabajos, análisis de propuestas de cursos y la manera de organizarlo interna y externamente.

En cuanto al equipo de trabajo con la Sede Central puedo contarte que la comunicación es desde la Sede al Centro y viceversa.

Las cuestiones comunicacionales son asumidas por todos los integrantes de los equipos y sus coordinadores ya que opera de manera informativa y organizadora del trabajo.

6) ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa? ¿Cuáles promueve?

El canal institucional más frecuentemente utilizado es el correo electrónico, existen diferentes correos: para alumnado, docentes, institucionales, de extensión y uno personalizado para la Dirección del Centro Regional.

Las comunicaciones a Sede Central son a través de correos oficiales y cuando es necesario por nota desde la Sede hacia el Centro y viceversa.

Además, se habilitan grupos de WhatsApp para distintas carreras y distintos fines. Esto es muy dinámico y facilitador para comunicarnos. Requiere una condición y es conocer a las personas, quiero decir, que funciona y es fluida la información cuando conocemos nuestras formas de trabajo y comprenden los procesos y mecanismos institucionales.

Otro canal muy utilizado en el sector y por cuestiones administrativas es el formal, es decir, las notas.

La comunicación verbal produce un diálogo más fluido y se pueden realizar aclaraciones pertinentes, se puede evacuar dudas, seguir pensando con otro, es notable cómo utilizando la comunicación verbal se mejoran las situaciones y se resuelven muchos obstáculos.

7) ¿Cómo cree que se pueden optimizar las estrategias comunicacionales?

Para optimizar la comunicación en grupos por WhatsApp se debería establecer las pautas sobre la información que se manejara en ese grupo.

En esta institución se debe mejorar el área de comunicaciones.

Realizar propuestas para mejorar los procesos comunicacionales internos que son importantes para llevar adelante la gestión.

8) ¿Quiere agregar algún comentario?

En este sentido, hay un camino recorrido, pero se debe continuar trabajando las cuestiones comunicacionales y de equipos de trabajo.

Entrevista en profundidad a la Directora del Centro Regional Rosario:

La intención es profundizar sobre los propósitos de la comunicación en el modelo de gestión del CRR.

La consigna propuesta fue:

Relate los propósitos institucionales que se consideran desde la gestión a la hora de comunicar.

Llevo a cabo la tarea de gestión del Centro desde hace 8 años, en esta tarea de gestionar la institución puedo decir que he utilizado la comunicación sobre todo el diálogo para transmitir los objetivos de la Universidad y su misión, que como expliqué anteriormente se funda como Asociación sin fines de lucro que le dio origen en el año 1871, en la constitución misma del estado Nacional. En su fundación se destaca el compromiso con la educación orientado a los sectores sociales marginados para los cuales, en Concepción del Uruguay, donde funciona la Sede Central, existe una manzana completa destinada a lo que se denomina el internado. Me refiero a esto, ya que forma parte de la identidad y conformación o sea el mandato fundacional de la Universidad. Esto se comunica a los docentes del CRR y afianza en los discursos del Rector ya que nos habla de la solidaridad y presencia de la universidad en la región. Es una institución universitaria orientada por los valores de la Asociación. Al crearse los centros regionales, las distancias considerables a la sede hacen que se ejerza un modelo de gestión dependiente de la Sede Central con escasa autonomía por la forma centralizada en cuanto a la toma de decisiones y también en cuanto a los recursos.

Como Centro generamos nuestros propósitos en consonancia con los objetivos de la universidad con hincapié en el contexto y la realidad de la ciudad de Rosario, las condiciones académicas, el alumnado que tenemos, las demandas y de nuestra oferta, los recursos humanos del centro del Centro atendiendo a la función de la Universidad en sus tres aspectos: en ejercicio de su función crítica y social, tiene una responsabilidad social prioritaria, que le exige realizar su propia aportación tanto al desarrollo social como a la creación de una masa crítica y producción del conocimiento desde las acciones de innovación, creatividad y pensamiento complejo. La extensión con proyectos y abrir líneas de investigación.

Esto se comunica cuando dialogamos con los coordinadores y docentes, en momentos de la presentación de proyectos de investigación y de extensión en la acción de vinculación con otras instituciones. El modelo de gestión va oscilando entre el burocrático ya que la estructura de la universidad es piramidal y en relación con la comunicación la misma es ascendente y descendente con la sede. En el Centro, depende, en momentos la gestión es burocrático y, en parte, es un modelo más abierto con definiciones propias y más horizontalidad, por ejemplo, con los coordinadores y docentes logrando la asimetría dado que es más reducida la estructura y hay un acercamiento cotidiano con los equipos de las distintas carreras.

Se trabaja mucho con el diálogo, las consultas de los docentes y se comentan la forma de trabajo con la sede central.

Para conocer la estructura y escuchar a las autoridades en su propio lugar de desempeño se ha propuesto un viaje anual a la Sede para comprender la estructura constitutiva como organizacional de la Sede con la cual nos vinculamos permanentemente.

Con respecto a las formas comunicacionales, por lo general, es por correo o forma telefónica, es de tipo oficial y, a veces, genera ruido entre el personal.

Trabajo centrado con la sede y con el Centro Regional abriendo la comunicación internamente para viabilizar las acciones con los coordinadores de carreras y con el colectivo docente.

La comunicación es necesaria para orientar al logro de los propósitos institucionales tanto académicos que se refieren a la gestión del conocimiento como las demás tareas de investigación y de extensión. La comunicación externa es, además, importante centrada en otras universidades, egresados, municipalidad de Rosario, instituciones de donde proviene nuestro alumnado y otras con las que tenemos proyectos.

La forma de comunicarnos con el diálogo, las explicaciones, nos liga, nos ata, nos relaciona.

2- Relato del personal encargado de la comunicación institucional en el Centro Regional Rosario (MM)

La consigna para el relato con la encargada del área y Referente Comunicacional fue la siguiente:

Relátenos su tarea en la Institución desde su función de personal a cargo de la comunicación del Centro Regional Rosario.

MM: Ingresé en el año 2015 en el Departamento de Comunicación Institucional del CRR que depende del Departamento de Comunicación de la Sede Central de Concepción del Uruguay.

Mi función es comunicar. La tarea cotidianamente se realiza en conjunto con el Área Información a cargo de otra persona con la cual trabajamos en equipo.

Internamente, hay un circuito de trabajo comunicacional. Por ejemplo, extensión académica, se presenta la actividad propuesta a la Dirección del Centro, si logra la autorización académica y administrativa, es decir, se aprueba la propuesta para extensión que podría ser un curso de capacitación, ahí comienza la planificación de la difusión de la actividad.

En este caso, la comunicación es directa con la Dirección, el o los coordinadores de carrera y los docentes que están cargo de la disertación.

Se cargan los proyectos que se proponen en la Web institucional ya sea en formato gacetilla, flyer, posteo, redes sociales, se utiliza además una fan page donde se comparten los acontecimientos anteriores y posteriores de las diferentes actividades que se van realizando.

La publicidad se realiza en la WEB con pautas publicitarias, un Banner animado en la página, se utiliza la revista Aptus, el diario Rosario 3 enviando Gacetillas en la Sección de Educación.

La comunicación para la promoción de carreras, inscripciones y atención en general se organiza de la siguiente forma: en chat privado o en el Facebook. Se le solicita un correo particular para asentar las consultas en los cuadros de diálogo.

Para la difusión de las propuestas / proyectos aprobados, el circuito comunicacional que hacemos es: responsable de comunicación – coordinadores-docentes-coordinadores –alumnos.

Se difunden, además: charlas informativas para las carreras para lo cual nos contactamos con instituciones de la ciudad para promocionar nuestras carreras.

Con la Dirección del Centro Regional trabajamos en equipo, sugiere, propone, plantea las necesidades y resolvemos en conjunto.

Te entrego un folleto impreso actualizado de los Centros Regionales de la Universidad de Concepción del Uruguay.

3- Entrevista semiestructurada a la Secretaria de la Sede de UCU en Rosario (SR)

1) ¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol de Secretaria del Centro Regional Rosario?

Soy estructurada, lo que manejo como apoyo es la normativa, soy frontal, digamos que la frontalidad es mi característica y no realizo excepciones. Respeto el consenso, el trabajo en equipo y considero que todos somos parte, de esta manera llegamos a buenos términos y a buen puerto. Se deben cumplir los roles y funciones, considero que los problemas las personas no los deben trasladar a la institución cuestiones familiares y no usarlos para justificar sus cuestiones laborales.

En todos los cargos que desempeño y he desempeñado priorizo dos cosas: la buena gente y las ganas de trabajar, es decir, el compromiso. No es solo el título que detente sino cómo ejerce, cómo trabaja.

2) ¿Puede mencionar los principales valores, costumbres y creencias que comparten los integrantes en esta institución?

Es dispar, entre los docentes y administrativos del comienzo, del inicio, a los que van llegando a la institución, entre las diferencias, menciono el compromiso. Por ejemplo, menciono el compromiso, existe una diferencia de generación en cuanto a la manera de trabajar. Quiero decir que no dejan lo que hay que dejar en el trabajo, me refiero al rendimiento, al cumplimiento con las cuestiones administrativas. Los nuevos no toman conciencia del rol que ocupan y no asumen las responsabilidades que tienen.

3) ¿Cómo son las relaciones interpersonales en la unidad académica? ¿Las puede describir? ¿Cómo es el clima que se percibe en la institución en general?

En general es bueno, anteriormente hubo posibilidades, la adversidad nos hizo crecer, los unió digo, al grupo de personas que atravesaron esa adversidad. Actualmente los docentes no están tan comprometidos ni apasionados, para mí la pasión es un móvil.

4) ¿Ha logrado constituir equipos de trabajo? Si lo ha logrado, ¿cuál fue su experiencia?

Se trabaja en equipo a pesar de las distintas visiones, nos complementamos nos enriquece.

Con Dirección tenemos permanente comunicación, dialogo, con el personal de Secretaría nos complementamos muy bien, constituimos un equipo, se acuerda, nunca tuvimos un conflicto laboral ni de relaciones interpersonales. Se trata de visualizar el problema que si son frecuentes y resolverlo.

5) ¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?

Parto de la base de que, si no hay comunicación, no se darán las condiciones para una buena gestión. Es fundamental la comunicación formal para el trabajo administrativo en relación al trabajo académico de índole curricular. Es importante manejar los tiempos en la comunicación, ver cómo se comunica, cómo se escribe un correo teniendo en cuenta quiénes lo leen..., antes, no cuando estamos en dificultades.

6) ¿Usted considera que sería conveniente mejorar las estrategias que se usan actualmente? ¿Por qué? ¿De qué manera se podrían optimizar?

Se prioriza la comunicación cara a cara, verbal, explicando los fundamentos con el personal, los alumnos y los colegas, de hecho es permanente esta modalidad con el equipo de Secretaría y la Directora. Además, me comunico permanentemente con la Sede Central por cuestiones del sistema informático y de alumnado. Correos masivos, se sostienen las reuniones personificadas.

7) ¿Usted considera que sería conveniente mejorar las estrategias que se usan actualmente? ¿Por qué? ¿De qué manera se podrían optimizar?

Tal vez se debería recuperar las reuniones, pero casi siempre se utilizan como espacio de catarsis, si bien es democratizador, considero que deberíamos rever esto.

8) ¿Quiere agregar algún comentario?

Es muy importante el clima con los equipos de carrera y con los equipos administrativos y con los coordinadores de carrera y docentes. Puedo agregar que el clima tuvo un proceso largo de mejoramiento a través del tiempo. Tuvo mucho que ver en esto la postura de la Directora del CRR.

Entrevista en profundidad a la Secretaria Institucional (SR)

En relación con lo que manifiesta sobre el clima y los equipos de trabajo, puede contarnos cómo observa la trama relacional y comunicacional en el CRR.

Las historias vividas en años anteriores en el Centro Regional Rosario donde la cultura y las creencias sostenían la importancia del rendimiento académico y los modos de hacer sumamente responsables de los docentes, coordinadores y administrativos. Considero que la gestión reconoce en su hacer los valores vividos y los trae, los menciona, los comparte para de esa manera formar equipos con una visión que le dio origen al Centro.

Para esto, con la Dirección, con los docentes sostenemos fundamentalmente un diálogo responsable y una atenta escucha, actitudes que han colaborado a mejorar el clima y trabajar en buenas relaciones.

Insisto en que al constituir el equipo de trabajo desde el rol del Director y de Secretaria habiendo atravesado la adversidad de un quiebre institucional (donde varios docentes renunciaron), los que quedaron iniciaron una etapa de desarrollo de CRR. El afianzamiento de las relaciones vinculares nos hicieron fuertes y nos afianzaron estableciendo lazos con los coordinadores y docentes. Esta situación de crisis institucional fue acompañada por el equipo de gestión, cuidando la emotividad y la situación de contención de los que quedaron trabajando en el CRR.

Actualmente, se podrían utilizar las reuniones más frecuentes pero han sido dejadas de lado ya que se utilizaban como espacio de catarsis. Actualmente, considero que son necesarias planificadas de un modo que luego del espacio de catarsis se comiencen a trabajar los puntos para el trabajo institucional.

Menciono, además, que hay que cuidar el contenido de la comunicación, lo que se informa y a quiénes se lo decimos y, a veces, hasta o pensamos cómo lo interpretará cada coordinador o docente por el sentido que pueden darle...., por eso optamos por acompañar con explicaciones orales y personalizadas, depende de lo que estamos comunicando. Los tiempos comunicacionales, es decir, que la comunicación sea oportuna, sea utilizada como anticipación estratégica y oportuna, desde la gestión, no solo para resolver dificultades sino para establecer un modo de trabajo. La comunicación colabora en ver los problemas y trabajarlos. Las reuniones son espacios democratizadores al igual que el trabajo con el Consejo que hace tiempo no funciona. Se mantienen reuniones que son personificadas que dan muy buenos resultados, se exponen los puntos de vista se acuerdan tareas y se programa.

Refuerzo la comunicación con la Sede Central ya que la tarea administrativa está cargada en el sistema informático, es decir, lo relacionado con las calificaciones, promociones, regularidades de los alumnos y es el sistema el que otorga las autorizaciones para rendir, con lo que permanentemente consulto dudas con la

Sede Central, me comunico permanentemente por correo o telefónicamente para aclarar situaciones. Sobre estas situaciones resuelve Sede Central.

4-Entrevistas a Coordinadores de Carrera

Entrevista a Coordinador de Carrera C I (P E)

1) ¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol de coordinador en la Unidad Académica Sede Rosario?

En primer lugar destaco la libertad para desarrollar mi trabajo. Un esfuerzo y respaldo a los proyectos presentados. Es una gestión colaboradora que facilita la tarea del coordinador y de los docentes, escucha las propuestas y luego decide. Fue muy amplia conmigo ya que vengo a desempeñar mi trabajo desde otra provincia, realizamos intercambios y exponemos nuestras posiciones.

2)¿Puede mencionar los principales valores, costumbres y creencias que comparten los integrantes en esta institución?

La Responsabilidad por el trabajo, la colaboración y respeto por los alumnos, trabajando comprometidamente.

En costumbres y creencias tengo poco conocimiento ya que por el horario de mis actividades tengo poco contacto con la mayoría.

3)¿Cómo son las relaciones interpersonales en la unidad académica? ¿Las puede describir? ¿Cómo es el clima que se percibe en la institución en general?

Con los directivos la relación es de mutua colaboración, están cuando solicito una reunión y/o consulta que fuese necesaria.

En cuanto al RRHH administrativo, de maestranzas, etc., mi contacto es muy escaso ya que la mayoría no se encuentra en los horarios que desarrollo mis actividades, pero resalto un excelente clima laboral de quienes se encuentran en los horarios que realizo mis tareas.

4)¿Ha logrado constituir equipos de trabajo? Si lo ha logrado, ¿cuál fue su experiencia?

Nuestra carrera tiene recién dieciocho meses de trabajo, es muy pequeño el equipo que logré desarrollar, una debilidad es la alta rotación que hay de docentes (por cuestiones económicas en primer lugar).

En cuanto a la experiencia que tuvimos en formar el equipo de trabajo, es muy enriquecedora, da seguridad y permite proyectar a largo plazo, como así también, la alta colaboración en los docentes de las distintas cátedras y eso da fluidez en las relaciones y responsabilidades.

5) ¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?

La comunicación es importante y fundamental, siempre aconsejo que debe ser en primer lugar por escrito (vía email y nota correspondiente) y luego con un breve llamado telefónico para corroborar que la información sea presentada o enviada.

6) ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa?

Los canales que utilizo normalmente de acuerdo al trámite que necesite cursar son generalmente canales verbales con el personal de Secretaría, en general, Dirección y alumnado. Muy poco canal de vía escrita. Abundantes correos con los docentes y alumnado.

7) ¿Usted considera que sería conveniente mejorar las estrategias que se usan actualmente? ¿Por qué? ¿De qué manera se podría optimizarlas?

Siempre habrá estrategias que superen a las actuales, pero en las instituciones que son sedes y que dependen de una central, implementar cambios y/o planificar nuevas maneras de trabajo lleva un largo tiempo de demora en la respuesta desde la central, y eso puede jugar en contra de lo planificado y hasta generar un desgaste en los equipos de trabajo, ya que al estar en una ciudad importante es constante el manejo de estrategias que deben llevarse a cabo simplemente por las competencias del mercado.

Para mejorar hay que implementar un sistema de gestión de calidad y la calidad necesita compromiso en todas las áreas y niveles e inversión y educación permanente, sin esto es difícil avanzar, en cualquier organización y de cualquier tipo que sea la misma.

Como comentario dejo un concepto tomado de un verdadero maestro de la calidad - que en mi formación de mi MBA significó un antes y un después- : “La calidad es gratis, lo que cuesta dinero son las cosas sin calidad”; todas las acciones extra que implica no hacer las cosas bien a la primera”.

Entrevista a Coordinador de Carrera C 2 (WM)

1)¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol de coordinador en la Unidad Académica Sede Rosario?

Desde la gestión directiva se discuten situaciones de las carreras y, en algunas oportunidades, las cuestiones institucionales que son de resolución en su mayoría de sede central, digo, respecto a la toma de decisiones. En mi gestión desde el rol de coordinador de la carrera del Profesorado Universitario y otras carreras del núcleo pedagógico es totalmente participativo y democrática ya que considero que no existe otra forma de gestionar y que esta característica tiene que ver con la lógica de mi formación. Abierta a propuestas, a resolver problemas de manera conjunta, colaborando con la dirección para la solución de los problemas que se van planteando con el alumnado y con la sede central que se encuentra en Concepción del Uruguay.

2)¿Puede mencionar los principales valores, costumbres y creencias que comparten los integrantes en esta institución?

Yo creo que los docentes, coordinadores, personal administrativo, directivo están comprometidos para sostener la gestión que arraigue la universidad en la localidad con sus diferentes propuestas. No obstante hay un grupo muy fuertemente comprometido con los valores la cultura y la pertenencia desde hace varios años que estoy en esta universidad y pude ver en diferentes situaciones. La responsabilidad con el alumnado, el desarrollo de lo curricular y la promoción de las carreras es notorio en los docentes que coordino.

En esta sede se valora la persona y luego lo educativo, estando totalmente vinculados.

3) ¿Cómo son las relaciones interpersonales en la unidad académica? ¿Las puede describir? ¿Cómo es el clima que se percibe en la institución en general?

El clima tanto con el directivo, demás coordinadores y docentes es de confianza, cordialidad y respeto mutuo de manera personal. Te digo que yo no podría gestionar ni conformar equipo si las personas de mi equipo no presentaran estas condiciones. De igual modo, considero que no hay relaciones interpersonales que sean óptimas.

4) ¿Ha logrado constituir equipos de trabajo? Si lo ha logrado, ¿cuál fue su experiencia?

Con el plantel de las carreras que yo he tenido y actualmente tengo como coordinador, desde hace mucho tiempo, es un equipo de trabajo sólido. Quizás sea para considerar que no tuvo cambios de docentes, salvo que los docentes, por otras cuestiones de índole personal, dejen los seminarios por otras ofertas.

5)¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?

Permanentes encuentros, diálogo permanente sobre la tarea y programación del cursado de la carrera. Asimismo con el grupo de docentes que coordino utilizando las formas verbales, celular y correo, reuniones de trabajo para acordar y comunicar en distintas oportunidades siendo necesarias a principio de año y al finalizar los Seminarios, atendiendo consultas permanentes de los docentes y alumnos que cursan la carrera. La comunicación hace a la buena gestión siendo la misma fundamental. Es necesaria para generar buenas relaciones interpersonales y mantener el equipo unido. Existen interferencias en varios momentos que generan ambivalencia, interferencias y, además, como van en simultáneo las comunicaciones me refiero al celular, al correo, se podría decir una comunicación múltiple, se procede a ratificar, rectificar solucionando las interferencias. Estamos en permanente comunicación y, además, informados los Coordinadores con la Dirección y ésta a su vez comunica las decisiones de la Sede. Te recuerdo que somos un colectivo docente de doce docentes.

Te aclaro que la respuesta en la comunicación debe ser ágil, rápida, para no generar obstáculos que a veces se han presentado.

6) ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa?

Las experiencias comunicacionales son muy buenas con mis colegas, con la Dirección es a través de los canales de comunicación. Los mencioné anteriormente; te agrego el teléfono, WhatsApp, se ha dejado de usar la comunicación escrita excepto la que se utiliza con la sede central.

7) ¿Usted considera que sería conveniente mejorar las estrategias que se usan actualmente? ¿Por qué? ¿De qué manera se podría optimizarlas?

Considero que siempre se pueden mejorar, sobre todo, la retroalimentación. Eso sería importante de trabajar.

8) ¿Quiere agregar algún comentario?

No tengo nada que agregar. Te comento: desde hace estos dos años, estoy, además, en la Secretaría de Extensión de UCU Rosario y siete años de Coordinador de Carreras Pedagógicas incluyendo las Licenciaturas de Gestión Inicial y Gestión de Nivel Primario atendiendo además la extensión áulica de Venado Tuerto que actualmente funciona en la localidad de Firmat.

Entrevista a Coordinador C 3 (VF)

1) ¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol de coordinador en la Unidad Académica Sede Rosario?

Personalmente considero que desde la CRR siempre se dio lugar a mis opiniones y sugerencias. Si bien ya no me desempeño como docente de la práctica profesional, durante los años que cumplí esa función permanentemente estaba en comunicación con las autoridades del CRR. Pero considero que existe poca comunicación con las autoridades de sede central, ya que cuando se enviaban a la misma los convenios que se realizaban con otras instituciones para firmar el trámite duró casi 1 año.

Por otra parte, creo que, al no haber un consejo formado por distintos claustros, las decisiones son tomadas por una sola persona por la cual no están representadas todas las partes que forman la comunidad educativa y muchas veces los cambios no son comunicados.

)¿Puede mencionar los principales valores, costumbres y creencias que comparten los integrantes en esta institución?

En cuanto a los valores, costumbres y creencias que compartimos los docentes de la Licenciatura en Nutrición es formar profesionales con conocimiento y visión crítica de la realidad, destacando que serán profesionales que trabajarán con la salud de las personas. Se trata de fomentar las actividades de extensión con la participación activa de alumnos, visitas a diferentes lugares, etc.

3)¿Cómo son las relaciones interpersonales en la unidad académica? ¿Las puede describir? ¿Cómo es el clima que se percibe en la institución en general?

El clima para trabajar es agradable, se trabaja en un ambiente cordial y de compañerismo entre docentes.

4)¿Ha logrado constituir equipos de trabajo? Si lo ha logrado, ¿cuál fue su experiencia?

Es un equipo de trabajo muy consistente, con metas claras y objetivos priorizados para la carrera y la titulación que se otorga con esta carrera. Nos mantenemos en contacto, participamos en las actividades del equipo y cada integrante aporta y colabora en la resolución de problemas que se van suscitando. Sería bueno una gestión directiva que integre los grupos de trabajo de las distintas carreras para que se pueda establecer una interrelación entre los docentes que trabajamos en las distintas carreras con una coordinación y con escasa conexión entre los docentes, es más algunos no nos conocemos.

5)¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?

En cuanto a la comunicación es fundamental en todos sus sentidos, la comunicación con los alumnos, con los pares y con los superiores. Sin este entramado no se podría informar, ni establecer vínculos, es un modo de relacionarnos comunicándonos de todos los modos mencionados.

6)¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa?

En cuanto a los canales de comunicación, los mails es lo que más se utiliza seguido de llamadas telefónicas si son necesarias.

7)¿Usted considera que sería conveniente mejorar las estrategias que se usan actualmente? ¿Por qué? ¿De qué manera se podría optimizarlas?

En cuanto a optimizar los canales de comunicación no creo que sea necesario, ya que los mencionados funcionan correctamente

8)¿Quiere agregar algún comentario?

Entrevista a Coordinadora de Carrera C4 (M S)

1)¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol de coordinador en la Unidad Académica Sede Rosario?

Considero que existe una fuerte toma de decisiones y bajada de línea por lo que diría que es autoritario en un principio, luego cuando se dialoga y se comienza a flexibilizar, lo observo más democratizador.

2)¿Puede mencionar los principales valores, costumbres y creencias que comparten los integrantes en esta institución?

Hago referencia a la pertenencia a las ganas de avanzar y de ver crecer al Centro Regional Rosario y esto se nota en los alumnos y en el personal. Existen costumbres arraigadas, por ejemplo, la terna docente que compone el tribunal en los exámenes no se cambia esta modalidad bajo ninguna excepción, no existen quejas de exámenes orales. La creencia acompaña a la costumbre ya que se evitan dificultades de disconformidades de los alumnos cuando no aprueban.

3)¿Cómo son las relaciones interpersonales en la unidad académica? ¿Las puede describir? ¿Cómo es el clima que se percibe en la institución en general?

Las relaciones interpersonales tienen altibajos, cuando existen diferentes opiniones respecto a algún tema se llega a un equilibrio. Las relaciones con todo el personal son buenas, existe la camaradería, el compañerismo.

El clima, a veces, se torna autoritario, se torna tenso, a veces, eso se debería retrabajar en profundidad.

Prevalece la camaradería sobre todo en las reuniones con el equipo docente.

4)¿Ha logrado constituir equipos de trabajo? Si lo ha logrado, ¿cuál fue su experiencia?

Sí, logré conformar equipos con los docentes del área específica y también con los no específicos. Te cuento: la experiencia del armado de un laboratorio indispensable para el desarrollo de la carreras constituyó un equipo al cual se le delegó la tarea pero mi postura fue ser parte de la tarea junto con ellos. Además trabajamos en reuniones de equipo para no superponer los contenidos de los distintos espacios de los seminarios, realizamos, además, secuenciaciones y evitamos la repetición, lo logramos y considero que es una condición el hecho de que los docentes permanecen en la institución de manera estable desde hace varios años.

5)¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?

Se armaron equipos de Economía, Metodología y para acompañar a los alumnos en la tesis. Es fundamental en la institución y considero que es clara, concisa, fluida, ascendente y horizontal en todos los sentidos desde esta coordinación y con los docentes.

Las órdenes y propuestas de trabajo que realizo son claras y lo menos autoritario posible; un trato cordial con los alumnos para evitar generar situaciones confusas.

4)¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa?

A nivel general se comunica mucho vía correo electrónico con dirección, entre los coordinadores a fin como el coordinador de la Carrera de Nutrición. También a través de reuniones que son esporádicas ya que es difícil acordar horarios. Con la Dirección son pocas y muy rápidas, cortas. Los canales directos que se solicitan y por vías informales a la Dirección. Se utiliza también la comunicación verbal en el grupo de Carrera y con la Dirección de la Unidad. La comunicación con Sede Central es muy poca.

5)¿Usted considera que sería conveniente mejorar las estrategias que se usan actualmente? ¿Por qué? ¿De qué manera se podría optimizarlas?

Considero que mejorar y optimizar... sería conveniente estar disponibles y ser más visibles específicamente con los alumnos, recorriendo las aulas Una vez al mes es necesario que el Director y el coordinador visiten las aulas en conjunto. La mejora que propongo es a través del contacto.

6)¿Quiere agregar algún comentario?

El Centro Regional está muy bien dirigido, falta el vínculo directo con el personal y con los alumnos, en cuanto a la comunicación externa será fundamental para la institución.

Entrevista a Coordinador C 5 (PC) Carrera de Lic. en Educación Física y Deporte:

1)¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol de Coordinador de Carrera en la Unidad Académica Sede Rosario?

En relación al estilo de gestión creo que se puede definir desde una mirada participativa con los correspondientes lineamientos generales institucionales y es lo que tratamos desde las coordinaciones de carrera.

2)¿Puede mencionar los principales valores, costumbres, creencias que comparten los integrantes en esta institución?

Se trabaja desde la perspectiva del alumno como sujeto que posee conocimientos previos y del aula como espacio de encuentros e intercambio del conocimiento. Se reconoce la perspectiva humana de los actores en lo institucional.

3)¿Cómo son las relaciones interpersonales en la unidad académica? ¿Las puede describir? ¿Cómo es el clima que se percibe en la institución en general?"

El clima es de absoluto respeto y acompañamiento en las relaciones interpersonales.

4)¿Ha logrado constituir equipos de trabajo? Si lo ha logrado, ¿cuál fue su experiencia?

Asumo este año y se está conformando un equipo de trabajo nuevo con docentes que se incorporaron este año.

5) ¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?

Creo que cumple un papel importante, aunque como en otras instituciones, hay mucho por realizar todavía.

6)¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa? ¿Cuáles utiliza?

Creo que en relación a lo comunicacional, como docente veo una debilidad. Siendo esa área, una en la que estoy dispuesto debatir y formarme. Se utiliza mucho el correo electrónico.

7)¿Cómo cree que se pueden optimizar las estrategias comunicacionales?

A través de la palabra, la comunicación verbal refuerza el grupo.

8)¿Usted considera que sería conveniente mejorar las estrategias que se usan actualmente? ¿Por qué? ¿De qué manera se podría optimizarlas?

En la institución hay mucho para hacer en cuanto a la comunicación, es un tema complejo.

9)¿Quiere agregar algún comentario?

5-Entrevistas a docentes

Entrevista a docente *DI (S S)*

1) **¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol docente en la Unidad Académica Sede Rosario?**

Percibo una gestión verticalista, con muy poca integración entre los docentes, con los coordinadores y la dirección. Entiendo que las múltiples tareas de la Dirección obstaculizan los encuentros en reuniones y la coordinación de actividades con los coordinadores. También tienen que ver los tiempos disponibles de los docentes y la suma de actividades particulares de cada uno.

2) **¿Puede mencionar los principales valores, costumbres, creencias que comparten los integrantes en esta institución?**

La institución está integrada por la Directora, personal administrativo, docentes, no docentes y alumnos, no podría nombrar los valores, costumbres ni creencias de los integrantes. Entiendo que el valor en común es el compromiso y la responsabilidad de los grupos de trabajo de las distintas carreras.

3) **¿Cómo es el clima? Describa las relaciones interpersonales en la unidad académica.**

El Centro Regional Rosario, teniendo en cuenta que nuestra carrera está conformada por docentes que mantienen muy buenas relaciones interpersonales entre los docentes de la propia carrera y los docentes del resto de las carreras, siendo muy buenos los lazos, el momento es cuando nos cruzamos por los exámenes únicamente o vamos a firmar actas. Comento esto porque no se realizan reuniones de personal en conjunto, considero que no debe existir tiempo material para generar las mismas, ni tiempo desde la dirección para convocar.

4) **¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?**

La comunicación es un elemento esencial en la educación, favorece la integración y la calidad académica ya que posibilita que circule la información, se comuniquen los objetivos de la institución y de las carreras en marcha.

Se podrían trabajar las propuestas académicas integrando a los recursos humanos, generando espacios de participación, mejorando la calidad de las ofertas.

5) **¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa? ¿Cuáles utiliza?**

Únicamente recibo información vía e-mail de las fechas de exámenes, exclusivamente.

6) **¿Cómo cree que se pueden optimizar las estrategias comunicacionales?**

Se podría mejorar si se prestara más atención a este tema de la comunicación, es un área desatendida, capacitando al personal para mejorar la comunicación interna y externa.

Generando reuniones bimestrales con todo el equipo académico de cada carrera, exponiendo dificultades, escuchando propuestas e inquietudes.

Entrevista a docente D2 (NL)

1) **¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol docente en la Unidad Académica Sede Rosario?**

Dirección centralizada en una sola persona, donde se colocan demasiados labores y responsabilidades.

Un cuerpo administrativo predisposto al trabajo y comprometido con la realidad de los alumnos.

Una jerarquía directa y lineal con la dirección de la sede.

2) **¿Puede mencionar los principales valores, costumbres, creencias que comparten los integrantes en esta institución?**

Una característica indispensable para UCU Rosario parece ser la cercanía entre docentes y el cuerpo administrativo (ya sean secretarios y coordinadores), esto agiliza determinadas situaciones de burocracia y brinda un ambiente de confianza mutua. Las vías de comunicación directas con el cuerpo directivo y las respuestas de los mismos agregan versatilidad al proceso, pero la sobre carga de funciones sobre la Dirección y hecho de que, absolutamente todo debe pasar por esta misma, entorpecen a mi parecer.

3) **¿Cómo es el clima? Describa las relaciones interpersonales en la unidad académica.**

El clima es propicio, se trabaja muy bien. Los secretarios están siempre presentes ante cualquier necesidad del docente. Como decía en la pregunta anterior, la relación es ultra lineal con la Dirección, pero el ambiente laboral se torna fraternal.

4) **¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?**

Fundamental para conocernos, armar una identidad institucional, generar vínculos todo esto necesario para trabajar en conjunto y hacer cosas que benefician la tarea académica para nosotros y para los que cursan, mejorarla es una necesidad.

5) **¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa? ¿Cuáles utiliza?**

El correo electrónico personal es el medio por el que se logra la comunicación en primer nivel, en caso de no concretar una solución al tema que en cuestión me remito al teléfono de UCU Rosario.

En cuanto a las clases, fue muy útil aplicar un mail particularmente para enviar y recibir informes y consultas de los alumnos.

6) ¿Cómo cree que se pueden optimizar las estrategias comunicacionales?

Es importante la coordinación de los medios comunicacionales. La articulación de estos mediante el uso del campus virtual como herramienta de intercambio de información es una buena estrategia. La aplicación de redes sociales y/o grupos de WhatsApp para la comunicación informal, hace que la información llegue antes que por los medios oficiales.

7) ¿Quiere agregar algún comentario?

Entrevista a docente D3 (C K.)

1) ¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol docente en la Unidad Académica Sede Rosario?

No conozco términos técnicos para definir el estilo de gestión, así que me voy a limitar a describir mi percepción. Creo que el estilo es muy formal pero a la vez cercano. Mi percepción fue variando a lo largo del tiempo, ya que, si bien no trabajo todo el año en la sede (dicto un solo seminario anual, a veces dos, a veces uno de ellos en la sede de Firmat o en su momento en Venado Tuerto), hace mucho tiempo, unos diez años, que empecé dictando las clases en Venado Tuerto y en ese entonces mi único contacto era con el coordinador y nunca con la Dirección de la Regional de UCU. A medida que la Directora se fue comprometiendo más con el desarrollo de las carreras, empecé a notar esa cercanía, la consulta permanente acerca de la mejor manera de solucionar los problemas (que los hay y muchos, como en toda institución), y la consulta sobre todos los temas en los que tenga valor la opinión, experiencia o saberes del profesor. En ese sentido, me siento muy contemplada por la Dirección, y eso es parte de un estilo de gestión, con mucho diálogo, comprensión y atendiendo siempre a las necesidades que planteamos los profesores. Me siento muy tenida en cuenta y eso hace que mi compromiso y sentido de pertenencia a la institución sea mayor.

2) ¿Puede mencionar los principales valores, costumbres, creencias que comparten los integrantes en esta institución?

El valor de lo académico. El hecho de que la Directora resalte siempre que no hay que perder de vista el nivel universitario, no “bajar” exigencias ni contenidos. El hecho de que los alumnos del PES (la única carrera en la que trabajo) buscan la obtención de un título que les otorgue salida laboral tratando de tomar para ello todos los atajos posibles y que hay que evitar esos atajos, atendiendo a la calidad de la bibliografía, de las clases y del perfil del egresado. El hecho de que no es más sabio el que más contenido repite sino el que mejor utiliza ese contenido para evaluar y actuar sobre situaciones nuevas y reales.

3) ¿Cómo es el clima? Describa las relaciones interpersonales en la unidad académica.

Ese clima también sentí que fue variando a lo largo del tiempo. Al principio me sentía ajena, percibía problemas en el sector administrativo y no sabía de qué se trataba, no me sentía bien tratada, me sentía insegura, hubo cambios en el personal administrativo y era siempre empezar de nuevo con los estilos y las personalidades de cada uno, hasta que eso se fue decantando y quedó un personal más o menos estable. Ahora me siento más reconocida, hay más cordialidad en el trato. Con el resto de los profesores del PES hay un clima inmejorable, tengo un profundo respeto por todos ellos como académicos y como personas y siento que es mutuo, lo cual me da mucha satisfacción y seguridad. Los viajes a las sedes fuera de Rosario también favorecen el intercambio y el diálogo cuando se comparten los viajes, porque de otro modo, no

hay prácticamente reuniones, pero eso se atribuye siempre a la falta de tiempo, ya que realmente trabajamos mucho en otros lugares, no hay dedicaciones exclusivas en esta sede regional.

4) ¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?

Se utilizan los medios tecnológicos al alcance de todos, la última incorporación es el grupo de WhatsApp, mediante el correo llega toda la información. Siempre hay fallas en la comunicación atribuibles al factor humano y a veces al tecnológico, pero al menos las decisiones de importancia se comunican por varios medios. En ese sentido, es de destacar el rol de la dirección que es muy clara y eficiente para comunicar y busca permanentemente el diálogo y la solución de conflictos de la mejor manera para todos los involucrados. Eso disminuye los malestares.

5) ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa? ¿Cuáles utiliza?

Teléfono en primer lugar. Correo electrónico en segundo lugar. Grupo de WhatsApp en tercer lugar.

6) ¿Cómo cree que se pueden optimizar las estrategias comunicacionales?

Con un uso más activo de los medios tecnológicos. Haciendo que a todos llegue la misma información al mismo tiempo. Disponiendo de un espacio en la web de UCU para uso exclusivo de los profesores y con un aviso instantáneo de las actualizaciones, etc.

7) ¿Quiere agregar algún comentario?

Cuando se realizó el cambio curricular del PES, no todos los docentes fuimos consultados. Se nos comunicó el cambio de plan de estudios.

Entrevista a docente D4 (A C)

1) ¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol docente en la Unidad Académica Sede Rosario?

Es un estilo de gestión que busca construir un colectivo intelectual que identifique el trabajo institucional del Centro Regional Rosario de la Universidad Nacional de Rosario

2) ¿Puede mencionar los principales valores, costumbres, creencias que comparten los integrantes en esta institución?

Desde el lugar que ocupé los últimos años, docente del Seminario de la práctica y del Taller de tesina en la carrera del Profesorado de Enseñanza Superior, he desarrollado el sentido de pertenencia a la institución buscando el compromiso con el desarrollo intelectual de los estudiantes.

3) ¿Cómo es el clima? Describa las relaciones interpersonales en la unidad académica.

Con los docentes que me he relacionado los vínculos han sido de cordialidad y de respeto.

4) ¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?

Considero que la comunicación que fuimos construyendo con los docentes con los que me he relacionado posibilita crear un clima de trabajo en el que se trabaja para favorecer la buena enseñanza y por lo tanto mejores aprendizajes en los estudiantes que asisten al PES.

5) ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa? ¿Cuáles utiliza?

La información me llega vía mail, a veces telefónica y cuando mi trabajo era cotidiano en la institución era cara a cara.

6) ¿Cómo cree que se pueden optimizar las estrategias comunicacionales?

Para pensar en optimizar las estrategias comunicacionales en una institución tenemos que partir del análisis situacional en forma colectiva directores, docentes, personal administrativo, personal de maestría.

7) ¿Quiere agregar algún comentario?

Cuando se realizó el cambio curricular del Plan de Estudio del Profesorado Universitario, no todos los docentes fuimos consultados. Si bien sé que trabajaron expertos que son extremadamente confiables, contar con la experiencia de años que tenemos algunos de los docentes, así como de la expertez en el área de cada uno, hubiera sido muy valioso para la institución.

Entrevista a docente D5 (R C)

1) ¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol docente en la Unidad Académica Sede Rosario?

Las características más importantes que percibo del estilo de gestión, son las siguientes:

- Concentración de tareas en uno de los roles, por ejemplo, en el rol de la Dirección, se percibe por momentos un exceso de la cantidad de aspectos que quien desempeña esa función debe resolver.
- Gestión limitada por los requerimientos o imposiciones desde UCU central. Esto hace que se demore o limite innecesariamente la resolución de algunas cuestiones, o la implementación de otras.
- Una particular división de funciones entre el personal administrativo y de Secretaría, que no termino de entender bien cómo funciona, pero tengo dudas de si está distribuido de manera eficiente.

2) ¿Puede mencionar los principales valores, costumbres, creencias que comparten los integrantes en esta institución?

Como valores menciono el compañerismo, la solidaridad. Como creencia creo que se comparte la creencia en la importancia de la calidad educativa, la apuesta a que aunque se hagan excepciones y se tengan contemplaciones con los estudiantes, hay aspectos que hay que salvaguardar justamente para no perjudicar esa calidad en la enseñanza. Me refiero a ciertas exigencias que hay acuerdo general en que hay que sostenerlas.

3) ¿Cómo es el clima? Describa las relaciones interpersonales en la unidad académica.

El clima es ameno en general. No percibo grandes perturbaciones al clima de trabajo. Pero sí es evidente que el clima organizacional se ve afectado en lo que respecta a la administración y la Secretaría. Es decir, que en ese sector es donde se concentran los “roces” que se perciben o se viven directamente. Quizás tenga que ver con la particular función de esos espacios, en que se condensan las cuestiones organizativas y que quizás es donde recaen con frecuencia nuestros reclamos (lo resumiría en una frase: “el hilo se corta siempre por lo más delgado”).

4) ¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?

El papel de la comunicación es central. Ante todo, porque es imposible no comunicar, por lo cual, estamos comunicando todo el tiempo, con lo que hacemos y dejamos de hacer. El aspecto problemático en la unidad académica es cuando la información que se brinda es luego modificada (producto en gran parte de lo que respondí en 1) y eso genera que la comunicación se vuelva problemática, no porque hay problemas para

comunicarse (o quizás también lo haya...) sino porque el “contenido” de lo que se comunica es fuente de problema. Ejemplo: se comunican fechas de mesas de examen, las cuales sufren una seguidilla de modificaciones y la confusión que se genera produce un “ruido” en la comunicación y eso genera malestar; o también hace que se le termine atribuyendo a quien comunica la información la falta de voluntad en hacer las cosas de la mejor manera, y eso probablemente no sea así.

5) ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa? ¿Cuáles utiliza?

Hay un canal de comunicación por excelencia: vía correo electrónico. En segundo lugar ubicaría a la comunicación telefónica, pero en la forma de llamadas. Y en último lugar, la comunicación personal, “cara a cara”. Esas son las formas que creo predominan en la unidad académica, y además son esas y, en ese orden de importancia, las que yo personalmente utilizo.

6) ¿Cómo cree que se pueden optimizar las estrategias comunicacionales?

Las estrategias comunicacionales se podrían optimizar revisando el modo en que se toman las decisiones sobre eso que va a ser comunicado. Las dificultades parecen tener con el modo en que se distribuyen las tareas a cargo de realizar ciertas tareas organizativas, entonces lo que aparece como dificultad de comunicación, en realidad es el resultado de la superposición o falta de coordinación adecuada en instancias previas.

7) ¿Quiere agregar algún comentario?

Entrevista a docente D6 (V G)

1) ¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol docente en la Unidad Académica Sede Rosario?

Si bien el estilo de gestión no está tan claramente enmarcado en algunas de las clasificaciones que se dan en la bibliografía, el mismo se podría enmarcar mayoritariamente en lo que se denomina autoritario, ya que cuando la dirección toma una decisión no se permite cuestionar. Otras veces es más bien administrativo, ya que para comunicar decisiones tomadas, recurre más a e-mails o a reuniones con los coordinadores para la comunicación y estos últimos son los que se encargan de comunicar al resto de los docentes o alumnos. No obstante, basándome en mi experiencia personal con la Dirección, lo entiendo como bastante democrático, ya que tengo facilidad para poder tener una charla con ella solo con golpear su puerta, además que en muchas ocasiones acepta algunas sugerencias que le puedo llegar a hacer inherentes a mi trabajo específico en la institución y en la instalación del laboratorio, que favorece a varios docentes del área. En esto último la mayoría de los docentes no concuerdan, debido a sus propias experiencias.

2) ¿Puede mencionar los principales valores, costumbres, creencias que comparten los integrantes en esta institución?

El respeto por el otro.

Lograr el mayor y mejor aprendizaje.

Garantizar el aprendizaje.

Libertad para enseñar.

3) ¿Cómo es el clima? Describa las relaciones interpersonales en la unidad académica.

En cuanto al clima de comunicación, el mismo deberíamos separarlo por niveles, comenzando la relación docentes desde/hacia los estudiantes podríamos decir que muy bueno. En este existe muy buena comunicación, diálogo, comprensión.

En la relación entre docentes y los docentes con el coordinador también es excelente aun cuando existen criterios diferentes u opiniones antagónicas entre los actores.

El mayor inconveniente existe entre los docentes y la autoridad máxima del establecimiento, ya que la mayoría de los mismos hace referencia a que no existe o es muy escasa la comunicación. Esto hace que el clima no sea el más agradable. La opinión generalizada es que no hay interrelación, no existe comunicación, solo bajada de línea.

4) ¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?

Creo que la comunicación o mejor dicho la falta de comunicación, es la que genera la mayoría de los malestares que existen.

La prácticamente nula comunicación personal de la autoridad para con los estudiantes, muchas veces genera malestar entre los mismos especialmente cuando existe algún problema que necesitan resolver respecto a la temática educativa. Esto se disminuiría notablemente con su presencia y contacto.

Por otro lado, la predisposición de coordinación para escuchar tanto a los estudiantes como a los docentes ante algún reclamo o manifestación de algún problema, hace que el clima armonioso se reestablezca y mejore.

5) ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa? ¿Cuáles utiliza?

En general la comunicación se efectúa vía e-mail o en algunos casos puntuales por WhatsApp (esto último entre coordinación y docentes).

En cuanto a mí, también utilizo los mismos medios mencionados. Pero además y, fundamentalmente, me manejo mucho con el diálogo personal con cada uno de los estamentos de la institución.

6) ¿Cómo cree que se pueden optimizar las estrategias comunicacionales?

Creo que podrían mejorar mucho las relaciones interpersonales entre dirección- coordinación- docentes a través de reuniones periódicas ya que se lograría una mejor comprensión de los problemas que existen y de los malestares que padecen los docentes y así evaluar posibles soluciones, lograr consenso y elaborar un plan de acción conjunta.

7) ¿Quiere agregar algún comentario?

Entrevista a docente D7 (D G)

1) ¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol docente en la Unidad Académica Sede Rosario?

Quiero comentarte que hace quince años que trabajo en esta institución. La Dirección es centralizadora, de estilo administrativo, debería tener más presencia, es muy hermética con carencia comunicacional.

Especialmente falta de comunicación con los alumnos de las carreras ya que ellos necesitan del diálogo con la Directora.

2) ¿Puede mencionar los principales valores, costumbres, creencias que comparten los integrantes en esta institución?

El grupo humano está consolidado, nos respetamos, trabajamos en equipo en nuestra carrera, logramos objetivos en conjunto, nos evaluamos también corregimos los errores. La institución se relaciona con otras instituciones.

La creencia de poder competir con otras propuestas desde carrera que ofrecen otras universidades cercanas nos potencian a unirnos como grupo y mejorar la propuesta.

3) ¿Cómo es el clima? Describa las relaciones interpersonales en la unidad académica.

El clima y las relaciones entre los docentes, directivos, coordinadores de carrera y personal administrativo son muy buenas.

Con los alumnos no es algo frecuente el buen clima, estos están mal atendidos en cuanto a las orientaciones administrativas, papeles, recepción de correos muchas quejas por el sistema informático de inscripciones a exámenes, situaciones administrativas de pago.

4) ¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?

Comenzaré describiendo la comunicación entre los docentes y los alumnos que es muy buena; existe un ida y vuelta, es decir, hay reciprocidad. Se realizan consultas, dudas no solo en cuanto al desarrollo de contenidos sino se abarcan aspectos de la carrera y grupales que tienen que ver con temas cotidianos, el grupo de alumnos es abierto y muy inquieto con curiosidades institucionales que se dialogan permanentemente.

Con el Directivo los alumnos no tienen buena comunicación ya que no se intenta una política de atención a los alumnos en este Centro. Entre los docentes es frecuente la comunicación dentro de los de la misma

carrera, siendo escasa la comunicación con docentes de otras carreras, falta convocatoria a reuniones para encontrarnos.

Sí, es frecuente la comunicación on line entre los coordinadores, docentes de carrera, Dirección del Centro.

5) ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa? ¿Cuáles utiliza?

Los canales que puedo observar y los que se utilizan son: administrativos, quiero decir, para comunicar cambios de horario, postergación de mesas de examen, consultas sobre calificaciones de alumnos, completamiento de algún libro de actas.

Otras veces para informar cuestiones relacionadas con la apertura e inscripción de alumnos en la carrera, también nos informan sobre alguna línea de investigación que se pueda abrir.

Se utiliza mucho el grupo de WhatsApp y el correo electrónico.

La comunicación funciona muy bien con la administración y con la Dirección.

6) ¿Cómo cree que se pueden optimizar las estrategias comunicacionales?

Se debe mejorar mucho la relación entre algunos administrativos con el alumnado ya que se desencantan por el trato y las dificultades administrativas que nadie les resuelve y se van. Un ejemplo es cuando se inscriben a los exámenes y no aparecen en las actas y no pueden rendir.

Con respecto a la Dirección debería ser más abierta, con más capacidad de escucha para poder comprender distintas posturas y propuestas del personal.

Deberían proponerse reuniones de claustro o parciales por carreras para dialogar acerca de las dificultades y los problemas, así como de los logros y avances.

7) ¿Quiere agregar algún comentario?

Hay mucho por hacer, por ejemplo, mejorar los vínculos y las relaciones humanas utilizando las formas comunicativas sobre todo las verbales.

Entrevista a docente D8 (C S)

1) ¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol docente en la Unidad Académica Sede Rosario?

Personalmente considero que desde la gestión del CRR siempre se dio lugar a mis opiniones y sugerencias. Si bien ya no me desempeño como docente de la práctica profesional final, durante los años que cumplí esa función permanentemente estaba en comunicación con las autoridades del CRR. Pero considero que existe poca comunicación con la Sede Central, ya que cuando se mandaban convenios para firmar el trámite llevaba casi un año.

Por otra parte, creo que, al no haber un consejo formado por los distintos claustros, las decisiones son tomadas por una sola persona por lo cual no están representadas todas las partes que forman la comunidad educativa y, muchas veces, los cambios no son formalmente comunicados.

2) ¿Puede mencionar los principales valores, costumbres, creencias que comparten los integrantes en esta institución?

Respeto, responsabilidad.

3) ¿Cómo es el clima? Describa las relaciones interpersonales en la unidad académica.

Entre los profesores hay un clima de trabajo colaborativo y cordial, cada uno invierte tiempo y esfuerzo en realizar las tareas, intentando mejorar e incorporar nuevas estrategias de enseñanza. Hay respeto por el trabajo del otro y, desde coordinación, son tenidas en cuenta las propuestas para realizar en las cátedras.

4) ¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?

Entre la mayoría de los profesores existe buena comunicación, sobre todo entre los docentes de materias afines, incluso se pueden organizar clases en forma conjunta.

Desde la gestión la comunicación es un poco escasa y la comunicación desde Dirección hacia el alumnado es prácticamente nula.

5) ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa? ¿Cuáles utiliza?

Principalmente el mail, en algunos casos el WhatsApp es muy práctico para comunicar cambios, arreglar horarios, pasarnos alguna información.

6) ¿Cómo cree que se pueden optimizar las estrategias comunicacionales?

Estimo que quizás podría realizarse una reunión con las autoridades, sobre todo las de sede central, aunque sea una reunión anual en donde se presenten las nuevas autoridades, ya que por ejemplo en el caso de Bromatología ha cambiado de facultad y de decano y personalmente no conozco ni el nombre de las nuevas autoridades.

También se podría enviar un mail con las noticias cada quince días o un mes.

Considero también que hay poca comunicación entre los integrantes del área de alumnado, sobre todo entre el turno mañana y tarde.

7) ¿Quiere agregar algún comentario?

Entrevista a docente B 9 (BB)

1) ¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol docente en la Unidad Académica Sede Rosario?

Llevo simplemente un año ejerciendo la actividad docente en la institución, por lo que no he tenido demasiados intercambios ni una permanencia quizás tan prolongada como para percibir con claridad el estilo de gestión. Creo que es verticalista (si ese es el término correcto) ya que, ante la toma de determinadas decisiones o resoluciones, siempre la determinación final proviene de Casa Central, lo que ralentiza muchos procesos de la Sede. A pesar de esta situación, creo que en la sede hay una gestión que se preocupa por brindar respuestas y soluciones con celeridad a las consultas que como docente he elevado y siempre he sido atendida, a pesar de percibir una cierta “sobrecarga” de tareas y actividades en quien ocupa el rol.

2) ¿Puede mencionar los principales valores, costumbres, creencias que comparten los integrantes en esta institución?

Cumplimiento - Calidad de la enseñanza - Resolución.

3) ¿Cómo es el clima? Describa las relaciones interpersonales en la unidad académica.

Desde mi rol, puedo percibir un buen clima en la institución, caracterizado por la colaboración, la cordialidad y la predisposición ante cualquier solicitud.

4) ¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?

Creo que la comunicación juega un rol fundamental, ya que es la base del entendimiento entre las partes. Cuando la comunicación es clara, fluida y sostenida, no se generan confusiones ni conflictos y se puede organizar y coordinar lo que sea necesario.

5) ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa? ¿Cuáles utiliza?

Teléfono y mail. Son las que conozco y las que utilizo.

6) ¿Cómo cree que se pueden optimizar las estrategias comunicacionales?

La verdad es que no he tenido problemas de comunicación, siempre he obtenido respuesta a mis llamados o contactos por mail; e incluso fui contactada por la institución correctamente en diversas oportunidades. No se me ocurre cómo podrían ser optimizadas las estrategias comunicacionales.

7) ¿Quiere agregar algún comentario?

Entrevista a docente D 10 (J M)

1) ¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol docente en la Unidad Académica Sede Rosario?

Desde mi punto de vista, es un estilo anárquico y escasa capacidad de gestión por parte de los directivos del Centro Regional Rosario. No por falta de voluntad sino por la concentración de tareas y roles en una sola persona.

2) ¿Puede mencionar los principales valores, costumbres, creencias que comparten los integrantes en esta institución?

Desde mi experiencia siempre se respetó la libertad de expresión, en una carrera como Sociología, no hubo nunca una “bajada” de línea teórica. La dificultad para dar respuesta a esa pregunta es que como costumbres y creencias no se propició nunca un contacto de equipo docente como para relatar las costumbres del mismo dentro y fuera de la institución.

3) ¿Cómo es el clima? Describa las relaciones interpersonales en la unidad académica.

El clima fue variando a lo largo de los años, me interesa destacar el trato de la parte administrativa tanto hacia los estudiantes como hacia los docentes, hay un personal a cargo que no ofrece un trato amable y receptivo. Lo cual, como trabajadora de la institución, intenté evitar el encuentro con esa área.

Ha generado malestar en varias ocasiones. Respecto a la Dirección, también fue cambiando, hubo años que ni siquiera intercambiamos saludos formales, y otros momentos donde el trato fue amable.

En relación a los colegas no había vínculo, o espacios de encuentros más allá de los que pudimos auto gestionar en época de examen o por conocernos de otros ámbitos.

Hay ausencia de sala de profesores y espacios de encuentro personales y grupales.

4) ¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?

El papel de la comunicación es fundamental para generar condiciones de trabajo que superen cada día las expectativas del conjunto del cuerpo docente.

No está abordado este aspecto en la institución como práctica de gestión.

5) ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa? ¿Cuáles utiliza?

Solamente el correo electrónico para recibir información de mesas de exámenes, cobros de seminarios.

6) ¿Cómo cree que se pueden optimizar las estrategias comunicacionales?

Capacitar al personal de atención a alumnado para atención y mayor fluidez, desde la dirección, interconectarnos con otras carreras y dar a conocer la vida institucional dentro del Centro Regional y manifestarnos sobre la relación con la Sede Central con la que aparentemente los docentes no tenemos vínculo alguno.

7) ¿Quiere agregar algún comentario?

6- Texto aportado por la Directora del Centro Regional Rosario:

Título: “La Universidad como organización”

Autora: Esp. Saccone, María Alejandra

Fecha: 28 de agosto de 2016

Consigna:

- 1) **¿Por qué podría decirse que su Universidad se ubica dentro de la definición de organización compleja?**
- 2) **¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades para que en el marco de esa complejidad pueda cumplir sus funciones y así acercarse al desarrollo de su misión?**

Introducción

Si bien los materiales de lectura indicados se centran en la complejidad de la universidad como organización y más específicamente, en la universidad pública, se intentará presentar el caso de una universidad privada, desde la lógica de gestión de la universidad privada, identificando como elementos que contribuyen a la complejidad: *la impronta histórica institucional bicentenaria, la creación y disposición de centros regionales* ubicados a una importante distancia geográfica de la Sede Central.

La universidad objeto de análisis se ubica en la Provincia de Entre Ríos y posee *centros regionales* distribuidos en esa provincia y en la Provincia de Santa Fe¹. Es una universidad de gestión privada que encuentra sus orígenes (1871) en la constitución misma del Estado Nacional. El compromiso con la educación fue continuo y siempre orientado a integrar a los sectores sociales marginados. El proyecto respondía a un pensamiento de neto corte desarrollista propio de la época y de los mentores de la universidad. La impronta regional ha sido y es la característica de esta universidad, así plasmada en su Misión y Visión.

Estructura de gestión

Las funciones de gobierno están reguladas por el Estatuto Académico de la Universidad y por el Estatuto Social de la *Asociación sin fines de lucro* que le dio origen (1871) – de ahora en más *Asociación* -, en forma supletoria, y por las resoluciones de los cuerpos de gobierno y administración. El gobierno supremo le compete al Consejo Directivo de la Asociación, quien delega sus funciones en el Rector, el Vicerrector, el Consejo Superior Universitario, el Secretario General y el Secretario Académico y, a partir de la Ordenanza del Consejo Superior Universitario CSU N° 6 TO 2009, también en las cuatro Secretarías creadas por esta norma: Ciencia y

¹ Ciudades de Paraná, Rosario, Santa Fe y Gualaguaychú, y unidades académicas en Villaguay y Concordia.

Tecnología; Asuntos Institucionales; Producción y Vinculación Tecnológica; Presupuesto y Desarrollo.² El Consejo Superior Universitario está integrado por el Rector, el Vicerrector, los Decanos de las Facultades y los Directores de los Centros Regionales y cumple las funciones reglamentarias y el ejercicio de la autoridad académica y disciplinaria. El Rector es la autoridad ejecutiva de la Universidad. Las Facultades cuentan con Consejos Académicos con presencia de consejeros electos al igual que en los Centros Regionales que cuentan con una normativa particular. Cada Centro Regional está a cargo de un Director y un Consejo Consultivo. Tanto en Sede Central como en los Centros Regionales *la organización académica es por facultades y no por departamentos*, alguna vez evaluado como conveniente para las dimensiones menores de un Centro Regional en el que el vínculo entre docentes puede ser más fácilmente estimulado, como así también, entre alumnos de diferentes carreras como ocurre en el caso presentado.

La universidad cuyo análisis nos ocupa, es una organización educativa, orientada por los valores de la *Asociación* que le otorgó un orden simbólico, así como un sistema de toma de decisiones y el control de recursos económicos.

En líneas generales, responde a las características de las universidades del sistema universitario argentino, según describe Obeide, "las relaciones entre sus unidades organizacionales son, fundamentalmente, de tipo mancomunado; esto es, antes que flujos de actividades y resultados, comparten recursos administrativos, normativos, presupuestarios y simbólicos".³ La diferenciación que puede observarse en la caracterización presentada en el texto, es aquella referida a lo que llama "dispersión de autoridad formal y difusas líneas de jerarquías", característica que no corresponde al caso presentado. La autoridad, en la universidad que se presenta como caso, se encuentra perfectamente concentrada en las figuras del Rectorado y la presidencia de la Asociación. Existe a diferencia de la universidad pública,⁴ "una única racionalidad rectora de las decisiones institucionales".

Dentro de los reduccionismos que plantea el autor en relación al manejo de la complejidad de las organizaciones, caben para la universidad en análisis, aquellos referidos al aspecto tecnocrático y colegial –particularmente-, y en mucha menor medida, el político en los términos descritos, dado que "lo político" atraviesa siempre en alguna medida a toda organización en todas sus dimensiones.

La Universidad...como organización compleja

La impronta histórica que determina la complejidad

² La Asociación ejerce el gobierno de la Universidad, aprueba los informes anuales de la institución, el presupuesto y los actos administrativos de incorporación de personal.

³ Obeide, Sergio La Gestión universitaria, pág. 4

⁴ Obeide, S., ídem, pág. 6

La *Asociación* se ha transformado con el paso de los siglos en una “institución”. Es una asociación bicentenaria y su peso específico está dado no sólo por su longevidad, sino por la obra y prestigio de muchos de sus miembros (algunos llegaron a la Presidencia de la Nación), por su arraigo regional, su anclaje social, su edificio histórico localizado en una ciudad eminentemente histórica, entre otras cosas. Como institución, ha atravesado a la universidad relativizando su autonomía. Siguiendo a Schvarstein, la universidad en análisis es una “organización-objeto cuyo orden está determinado externamente por los atravesamientos institucionales.”⁵ La impronta de la *Asociación* fue, ha sido y es tan fuerte que se ha superpuesto a la identidad de la misma universidad al punto que nadie la llama “Universidad de....” sino con un sobrenombre derivado de la *Asociación*. Los mismos empleados y funcionarios de la misma no logran incorporar a la Universidad como una organización con identidad propia y con una estructura y un sistema de comunicación propio y diferenciado de la *Asociación*.

La Universidad... es una organización educativa, que – a mi juicio – no ha sido, ni es, percibida por sus componentes como tal. Priman los valores de la *Asociación* y su sistema de toma de decisiones y, los cargos clave de decisión, están ocupados y deben ser ocupados por sus miembros. Reina -como menciona Schvarstein- “un orden simbólico...”. La organización es, para quienes la observan desde afuera o desde adentro, la puesta en escena de un orden simbólico. La interacción de los sujetos dentro de ella resulta el modo en que estos asignan significados a lo que allí acontece”.⁶ La creación y el desarrollo de la Universidad... se realizó bajo el orden simbólico de la *Asociación*⁷. No ha habido una construcción de un orden simbólico propio.

La *Asociación*, como institución, atraviesa a la Universidad.... Considero que en este caso se refleja el “atravesamiento” que describe Schvarstein cuando dice “la noción de atravesamiento implica la inexistencia de barreras entre instituciones y organizaciones. Esta dimensión vertical impone límites y condiciona la capacidad de la organización de darse sus propias normas, o sea, relativiza su autonomía”⁸ Los modos instituidos de “hacer” y “pensar” de la *Asociación*... avasallaron a la universidad. Es decir, la Universidad de... es una “organización-objeto cuyo orden está determinado externamente por los atravesamientos institucionales.”⁹

Los Centros Regionales como producto y causa de la complejidad

La Universidad... generó y creó los Centros Regionales sin una estrategia clara. La distancia con Rosario y las profundas diferencias entre las costas y las provincias de Entre Ríos y Santa Fe hizo muy difícil la incorporación

⁵ Schvarstein Leonardo (1992), “Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes”, Paidós, Buenos Aires, Pág. 30

⁶ *Ibidem*, Pág. 30.

⁷ Si bien La Fraternidad desarrolla actividades propias de raigambre social en continuidad a su propia historia, es en sí misma una Institución no sólo a nivel interno sino local y regional.

⁸ *Ibidem*, Pág. 31

⁹ *Ibidem*, Pág. 32

en el imaginario institucional universitario de los centros como parte misma de la universidad, es decir, en el ideario de la universidad, y que las autoridades incluyan a los centros regionales con sus respectivas diferencias en la lógica de funcionamiento de la universidad al momento de la toma de decisiones.

La Universidad... durante tres décadas, priorizó la docencia y no desarrolló las funciones de extensión y de investigación; careció de una estrategia de crecimiento y de inserción en el medio a pesar de poseer una estructura académico – administrativa producto de un Estatuto. Perteneció al modelo de "universidad masiva"¹⁰ con fuerte concentración en el grado, con actividades centradas en la docencia", con ofertas relativamente convencionales en la Sede Central y, relativamente, diferenciadoras en el Centro Regional Rosario. De acuerdo a esa categorización de "universidad masiva", tuvo y aún tiene una proporción baja de investigadores con respecto al total de personal académico y ha desarrollado algún nivel de posgrado. Este modelo se mantuvo hasta que se firmó el acuerdo con CONEAU para someterse, en el año 2010, a la evaluación externa. CONEAU impulsó la redefinición de un modelo de organización de educación superior para la Universidad, que comenzó a plasmarse en ese año, llevó a que la Universidad... actualizara su Visión y Misión Institucional y realizara adecuaciones estatutarias y reglamentarias. La Universidad... presentó un Plan de Desarrollo Institucional, Lineamientos y Directrices Estratégicas 2010 – 2016 que fue analizado y discutido por la comunidad educativa, lo que llevó a que se definiera su identidad y se impulsaran fuertemente las funciones propias de la educación superior: extensión e investigación. CONEAU remarcó en el informe la importancia de los Centros Regionales, en particular el de Rosario, para una universidad de tamaño mediano.

La Universidad... creó los Centros Regionales sin una estrategia previa, sin planificación, pero sí con una mirada regional respetuosa de los CPRES determinados por el Ministerio de Educación de la Nación, por ello, se extendió en las provincias correspondientes al CPRES-CES: Entre Ríos y Santa Fe, hoy Región Centro con la incorporación de Córdoba. La distancia con la ciudad de Rosario y las diferencias culturales a pesar de pertenecer a la misma región, las diferencias de dimensión, de recursos, etc., distorsionaron durante mucho tiempo la percepción sobre los Centros por parte de las diferentes áreas de gestión, es decir, el reconocimiento de los centros regionales como parte de una estructura de gestión pero con diferencias en la lógica de funcionamiento al momento de la toma de decisiones. Esto sigue siendo en la actualidad una de las mayores deficiencias de funcionamiento que genera tensiones, más precisamente en relación a los tiempos y a la modalidad de comunicación.

Según Martínez Nogueira, Obeide y otros autores, la universidad es una *organización compleja*, y como tal, la gestión no escapa a esa característica, que no ha sido lo suficientemente analizada y menos aún a nivel de las universidades privadas.

¹⁰ Martínez Nogueira, R. Evaluación de la Gestión Universitaria – Informe preparado para CONEAU – Buenos Aires, 2000 – Primera parte: cap. 1

Las tensiones y su resolución dependen de variables de contexto, son dinámicas, pueden cambiar, surgen por intereses afectados generalmente de particulares, como contradicciones o como posturas antagónicas, por propósitos no claros o no explicitados claramente, por razones políticas, por escasez de recursos, etc.

La Universidad... de acuerdo al texto de Toribio, D. La Evaluación de la Estructura Académica.,¹¹ y a partir de la evaluación externa de CONEAU, ha ido migrando desde "una *estructura burocrática mecánica* por el que la toma de decisiones es un proceso jerárquico, que desarrollan administradores centrales y se adopta por medio de procedimientos normados y estandarizados; a una *estructura burocrática carismática*, donde el poder está altamente centralizado en manos de un líder carismático en el que la estrategia comprende un componente político, así como uno empresarial

En este sentido, durante mucho tiempo, la Universidad... pareció entender a la gestión institucional y a su relación con los Centros Regionales como una problemática de lo administrativo y financiero, "vinculada a la administración de todos los recursos a disposición de la universidad, sean ellos materiales, financieros o humanos".¹² Por ello, de acuerdo con M. Nogueira, el análisis dinámico que "privilegia los procesos, las conductas, los aprendizajes y los impactos" es el adecuado para entender la tensión en el vínculo Sede Central – Centro Regional. Dice Nogueira que "la gestión como proceso es una confrontación permanente con tensiones entre la preservación de la unidad institucional y la diversidad de su interior por las actividades, disciplinas, ámbitos académicos, claustros, etc., entre la problemática interna y la atención de las demandas y expectativas externas, entre la visión estratégica y la atención de la cotidianidad institucional, entre las aspiraciones y los recursos efectivamente disponibles, entre las exigencia participativas y la vigencia de las jerarquías, etc."¹³ Es decir, existen demandas externas que condicionan a la universidad como organización pero, a su vez, los Centros Regionales en sí mismos constituyen una demanda externa a la organización y presionan sobre la gestión cotidiana. En el caso que nos ocupa, los Centros Regionales y, en particular, el Centro Regional Rosario profundiza la diversidad propia de la organización que, a su vez, como en este caso se encuentra atravesada por una "institucionalidad" fuerte a la que los Centros se deben adaptar.

La tensión en la gestión de la educación superior entre la Sede Central de la Universidad y los Centros Regionales, tiene su origen, en líneas generales, en: la falta de capacidad para reconocer la diversidad en y de la institución universitaria; en la necesidad de formular estrategias diferenciadas y en la limitada autonomía de los Centros.

11 Toribio, D. La Evaluación de la Estructura Académica – Buenos aires, CONEAU, 1999 – cap. I Enfoques teóricos de la estructura académica, pp. 8/9/10

¹² *Ibíd.*, pp. 9.

¹³ *Ibíd.*, pp. 15.

Entendiendo a la organización como un sistema político, el CRR de la Universidad... es una organización “autocrática con perfiles burocráticos”, con una conducción fuerte de la Administración Central.

La autoridad formal existe como en toda universidad una autoridad formal “*tradicional*” encarnada en el Rector como quien simboliza y encarna los valores de la organización, que se refleja a la distancia, en el seno del CRR como burocrática o racional- legal: “ejercicio del poder depende de la correcta aplicación de reglas y procedimientos formales”. Esto constituye una primera manifestación de “*tensión*” y hace difuso al sistema de toma de decisiones al interior del CRR en la cotidianeidad. Un principio de democratización que permitió disminuir en parte la impronta autocrática fue la constitución del Consejo Consultivo del CRR. Por Estatuto, los Centros Regionales deben estar constituidos por una Dirección y un Consejo Consultivo conformado por la Dirección, los Coordinadores de Carrera, un representante docente, un representante alumno y un graduado por carrera. *La mayor participación de los Centros Regionales –según determina el Estatuto – en las sesiones de Consejo Superior como el principal ámbito participativo y representativo, constituye un camino institucional de relajamiento de la tensión.*

El control de los recursos escasos es una fuente importante de poder dentro y entre las organizaciones. En relación a los financieros, las iniciativas avanzan o retroceden según decisión de la Administración, e implica falta de autonomía en el uso de los recursos. *Esta es otra manifestación de tensión que no puede eliminarse pero se revierte a partir de un trabajo horizontal del Centro Regional con las diferentes secretarías de la universidad en la búsqueda de recursos vía la cooperación internacional; convocatorias públicas; sponsors empresariales; etc.*

El uso del tiempo en sí mismo constituye otra manifestación de tensión. El Centro Regional Rosario posee una dinámica de gestión que requiere respuestas inmediatas a los requerimientos o iniciativas. *La adaptación del Centro Regional a los procedimientos y la planificación por objetivos a corto, mediano y largo plazo contribuye al relajamiento de tensiones.*

ANEXO II ANÁLISIS DE DATOS

Análisis comparativo de respuestas:

A continuación, se presenta el material obtenido por desgrabación, a partir de las entrevistas realizadas a la Directora del CRR, a la Secretaria Institucional y a los Coordinadores de Carrera, todo sistematizado conforme las preguntas realizadas en las entrevistas semiestructuradas, tal como ya se ha señalado.

A-Equipo de gestión y Coordinadores

Pregunta:

1)- ¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que ejerce desde su rol de Director del Centro Regional Rosario?

1-Directora del CRR:

Desde el ejercicio del rol de gestión lo puedo describir como un estilo interpersonal – democrático aclarando que lo considero acorde a la personalidad de quien lo ejerce, la inmediatez de lo cotidiano y la concentración de tareas y cargos que se superponen como por ejemplo coordinar la Carrera de Sociología, debiendo hacerse cargo además de un remanente de alumnos de la Carrera de Licenciatura de Gestión Inicial y Primaria que se dictaban en localidad de Venado Tuerto. Las tareas de mantenimiento del edificio, las tareas de selección del personal administrativo, el control permanente de las tareas administrativas y la participación de la institución en los procesos de evaluación de la CONEAU en el presente año, producen una dilución de la función de Director del Centro Regional.

2- Secretaria Institucional del CRR:

Soy estructurada; lo que manejo como apoyo es la normativa. Soy frontal, digamos que la frontalidad es mi característica y no realizo excepciones; respeto el consenso, el trabajo en equipo y considero que todos somos parte, de esta manera llegamos a buenos términos y a buen puerto. Se deben cumplir los roles y funciones; considero que los problemas las personas no los deben trasladar a la institución - por ejemplo, las cuestiones familiares-; y no usarlos para justificar sus cuestiones laborales.

En todos los cargos que desempeño y he desempeñado priorizo dos cosas: la buena gente y las ganas de trabajar, es decir el compromiso. No es solo el título que detente sino cómo ejerce, cómo trabaja.

3-Coordinadores de Carreras:

C1

En primer lugar, destaco la libertad para desarrollar mi trabajo. Un esfuerzo y respaldo a los proyectos presentados. Es una gestión colaboradora que facilita la tarea del Coordinador y de los docentes, escucha las propuestas y luego decide. Fue muy amplia conmigo ya que vengo a desempeñar mi trabajo desde otra provincia; realizamos intercambios y exponemos nuestras posiciones.

C2

Desde la gestión directiva se discuten situaciones de las carreras y en algunas oportunidades las cuestiones institucionales que son de resolución en su mayoría de Sede Central, digo respecto a la toma de decisiones. En mi gestión, desde el rol de Coordinador de la Carrera del Profesorado Universitario y otras carreras del Núcleo Pedagógico, (la modalidad) es totalmente participativa y democrática, ya que considero que no existe otra forma de gestionar y que esta característica tiene que ver con la lógica de mi formación. Abierta a propuestas, a resolver problemas de manera conjunta, colaborando con la Dirección para la solución de los problemas que se van planteando con el alumnado y con la Sede Central que se encuentra en Concepción del Uruguay.

C3

Personalmente considero que desde la CRR siempre se dio lugar a mis opiniones y sugerencias. Si bien ya no me desempeño como docente de la práctica profesional, durante los años que cumplí esa función permanentemente estaba en comunicación con las autoridades del CRR. Pero considero que existe poca comunicación con las autoridades de Sede Central, ya que cuando se enviaban a la misma los convenios para firmar que se realizaban con otras instituciones, el trámite duró casi un año.

Por otra parte, creo que, al no haber un consejo formado por distintos claustros, las decisiones son tomadas por una sola persona, por la cual no están representadas todas las partes que forman la comunidad educativa y muchas veces los cambios no son comunicados.

C4

Considero que existe una fuerte toma de decisiones y bajada de línea, por lo que diría que es autoritario en un principio, luego cuando se dialoga y se comienza a flexibilizar, y lo observo más democratizador.

C5

En relación con el estilo de gestión creo que se puede definir desde una mirada participativa con los correspondientes lineamientos generales institucionales y es lo que tratamos desde las coordinaciones de carrera.

Pregunta

2) ¿Puede mencionar los principales valores, costumbres y creencias que comparten los integrantes en esta institución?

1- Directora del CRR:

Se trabaja en equipo a partir de las individualidades, cosa que cuesta mucho, el más afianzado es el Equipo de Administración con Directivo afianzado por el vínculo personal que posibilita el trabajo, además ocupamos el mismo espacio lo que fortalece la comunicación y el intercambio de opiniones. Es una excelente Secretaria Institucional a quien le delego varias tareas y entiendo que se sobrecarga y sobredimensiona su tarea.

Los valores que se sostienen y se vivencian son los de la Fraternidad entendiendo que es una de las características de la institución, es decir su raíz social. Hay una trama relacional entre los agentes y dentro del sector administrativo y el equipo de Coordinadores y del grupo docente por cada carrera. La Sede Central no reconoce la cultura del Centro, cuando se acercan a Rosario dialogan, escuchan, advierten que es otro contexto y que existen modos. Los valores que se sostienen y se vivencian son los de la Fraternidad entendiendo que es una de las características de la institución, es decir su raíz social.

2- Secretaria Institucional del CRR:

Es dispar entre los docentes y administrativos del comienzo del inicio a los que van llegando a la institución entre las diferencias menciono el compromiso. Por ejemplo, menciono el compromiso, existe una diferencia de generación en cuanto a la manera de trabajar, quiero decir que no dejan lo que hay que dejar en el trabajo, me refiero al rendimiento, al cumplimiento con las cuestiones administrativas. Los nuevos no toman conciencia del rol que ocupan y no asumen las responsabilidades que tienen.

3- Coordinadores de Carrera

C1

Responsabilidad, colaboración y respeto en cuanto a valores.

En costumbres y creencias, tengo poco conocimiento, ya que por el horario de mis actividades tengo poco contacto con la mayoría.

C2

Yo creo que los docentes, coordinadores, personal administrativo, directivo están comprometidos para sostener la gestión que arraigue la Universidad en la localidad con sus diferentes propuestas; no obstante, hay un grupo muy fuertemente comprometido con los valores la cultura y la pertenencia; desde hace varios años que estoy en esta universidad y lo pude ver en diferentes situaciones.

La responsabilidad con el alumnado, el desarrollo de lo curricular y la promoción de las carreras son notorios en los docentes que coordino.

En esta Sede se valora la persona y luego lo educativo, estando totalmente vinculados.

C3

En cuanto a los valores, costumbres y creencias que compartimos los docentes de la Licenciatura en Nutrición es formar profesionales con conocimiento y visión crítica de la realidad, destacando que serán profesionales que trabajarán con la salud de las personas.

Se trata de fomentar las actividades de extensión con la participación activa de alumnos, visitas a diferentes lugares, etc.

C4

Hago referencia a la pertenencia, a las ganas de avanzar y de ver crecer al Centro Regional Rosario, y esto se nota en los alumnos y en el personal. Existen costumbres arraigadas: por ejemplo, la terna docente que compone el tribunal: para los exámenes no se cambia esta modalidad bajo ninguna excepción, no existen quejas de exámenes orales.

La creencia acompaña a la costumbre, ya que se evitan dificultades de disconformidades de los alumnos cuando no aprueban.

C5

Se trabaja desde la perspectiva del alumno como sujeto que posee conocimientos previos y del aula como espacio de encuentros e intercambio del conocimiento. Se reconoce la perspectiva humana de los actores en lo institucional.

Pregunta

3) ¿Cómo son las relaciones interpersonales en la unidad académica? ¿Las puede describir? ¿Cómo es el clima que se percibe en la institución en general?

1- Directora del CRR:

El clima ha mejorado sustancialmente, anteriormente estaba deteriorado, demasiados conflictos con el personal administrativo que fue generando tensiones con los docentes y con los alumnos.

Hoy puedo decir que se ha generado un clima de respeto y confianza, por ejemplo, identificando a nuestros alumnos por sus nombres y apellidos.

2-Secretaria Institucional del CRR:

En general es bueno, anteriormente hubo posibilidades... la adversidad nos hizo crecer, los unió, digo al grupo de personas que atravesaron esa adversidad. Actualmente los docentes no están tan comprometidos ni apasionados. Para mí, la pasión es un móvil.

3- Coordinadores de Carrera:**C1**

Con los directivos la relación es de mutua colaboración; están cuando solicito una reunión y/o consulta que fuese necesaria.

En cuanto al recurso humano administrativo, de maestranzas, mi contacto es muy escaso, ya que la mayoría no se encuentra en los horarios que desarrollo mis actividades, pero resalto un excelente clima laboral de quienes se encuentran en los horarios que realizo mis tareas.

C2

El clima tanto con el Directivo, demás coordinadores y docentes es de confianza, cordialidad y respeto mutuo. De manera personal te digo que yo no podría gestionar ni conformar equipo si las personas de mi

equipo no presentaran estas condiciones; de igual modo, considero que no hay relaciones interpersonales que sean óptimas.

C3

El clima para trabajar es agradable; se trabaja en un ambiente cordial y de compañerismo entre docentes.

C4

Las relaciones interpersonales tienen altibajos cuando existen diferentes opiniones respecto a algún tema, pero se llega a un equilibrio. Las relaciones con todo el personal son buenas; existe la camaradería, el compañerismo.

El clima a veces se torna autoritario, se torna tenso a veces; eso se debería retrabajar en profundidad. Prevalece la camaradería, sobre todo en las reuniones con el equipo docente.

C5

El clima es de absoluto respeto y acompañamiento en las relaciones interpersonales.

Pregunta

4) ¿Ha logrado constituir equipos de trabajo? Si lo ha logrado, ¿cuál fue su experiencia?

1- Directora del CRR:

Se arman grupos de trabajo por carreras y por actividades, por ejemplo, para la realización del Acto Académico de entrega de diplomas, para socialización de tesinas del Profesorado de Educación Superior, para diseñar y llevar adelante el laboratorio de la Carrera de Bromatología, equipo del Introductorio del Profesorado Universitario.

Además, se constituye grupo de trabajo para promocionar las carreras, los mismos están integrados por docentes, coordinadores de carrera y el responsable de comunicación institucional y la Dirección.

2-Secretaria Institucional del CRR:

Se trabaja en equipo a pesar de las distintas visiones, nos complementamos nos enriquece.

Con Dirección tenemos permanente comunicación, dialogo, con el personal de Secretaria nos complementamos muy bien constituimos un equipo, se acuerda. Nunca tuvimos un conflicto laboral ni de relaciones interpersonales. Se trata de visualizar el problema que sí son frecuentes y resolverlo.

3-Coordinadores de Carrera:

C1

Nuestra carrera tiene recién dieciocho meses de trabajo, es muy pequeño el equipo que logré desarrollar. Una debilidad es la alta rotación que hay de docentes (por cuestiones económicas en primer lugar).

En cuanto a la experiencia que tuvimos en formar el equipo de trabajo es muy enriquecedora, da seguridad y permite proyectar a largo plazo, como así también la alta colaboración en los docentes de las distintas cátedras, y eso da fluidez en las relaciones y responsabilidades.

C2

El plantel de las carreras que yo he tenido y actualmente tengo como Coordinador desde hace mucho tiempo, es un equipo de trabajo sólido; quizás sea para considerar que no tuvo cambios de docentes, salvo que los docentes por otras cuestiones de índole personal dejen los seminarios por otras ofertas.

C3

Es un equipo de trabajo muy consistente, con metas claras y objetivos priorizados para la carrera y la titulación que se otorga con esta carrera. Nos mantenemos en contacto, participamos en las actividades del equipo y cada integrante aporta y colabora en la resolución de problemas que se van suscitando.

C4

Sí logré conformar equipos con los docentes del área específica y también con los no específicos. Te cuento la experiencia del armado de un laboratorio, indispensable para el desarrollo de la carrera: constituyo un equipo al cual se le delego la tarea, pero mi postura fue ser parte de la tarea junto con ellos. Además, trabajamos en reuniones de equipo para no superponer los contenidos de los distintos espacios de los seminarios; realizamos además secuenciaciones y evitamos la repetición; lo logramos y considero que es una condición el hecho de que los docentes permanecen en la institución de manera estable desde hace varios años.

Se armaron equipos de Economía, Metodología y para acompañar a los alumnos en la tesis.

C5

Asumo este año y se está conformando un equipo de trabajo nuevo con docentes que se incorporaron este año.

Pregunta

5) ¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?

1- Directora del CRR:

El papel de la comunicación es fundamental, central para dialogar, exponer las tareas, consultar, escuchar posturas y que los Coordinadores y los docentes y los demás grupos de trabajo participen de las metas del CRR. Es muy importante en todas las instituciones.

Considero que otro espacio comunicacional que se propiciaría será el Consejo Consultivo para plantear, analizar y tomar decisiones institucionales.

La Universidad cuenta con un Área de Comunicaciones en la Sede que trabaja directamente con la responsable del Área de Comunicación de la Unidad Académica, su tarea se diferencia de la Comunicación que utilizamos para gestionar entre los Coordinadores y docentes, si bien es también integral la tarea de comunicar la que en ciertas tareas nos conformamos en equipos de trabajo por ejemplo para promocionar carreras, socializar trabajos, análisis de propuestas de cursos y la manera de organizarlo interna y externamente.

En cuanto al equipo de trabajo con la Sede Central puedo contarte que la comunicación es desde la Sede al Centro y viceversa.

Las cuestiones comunicacionales son asumidas por todos los integrantes de los equipos y sus coordinadores ya que opera de manera informativa y organizadora del trabajo.

3-Secretaria Institucional del CRR:

Parto de la base de que si no hay comunicación no se darán las condiciones para una buena gestión. Es fundamental la comunicación formal para el trabajo administrativo administrativos en relación al trabajo académico de índole curricular. Es importante manejar los tiempos en la comunicación, ver cómo se comunica como se escribe un correo teniendo en cuenta quien es lo leen..., antes, no cuando estamos en dificultades.

Se prioriza la comunicación cara a cara verbal explicando los fundamentos con el personal, los alumnos y los colegas, de hecho, es permanente esta modalidad con el equipo de Secretaría y la Directora. Además, me comunico permanentemente con la Sede Central por cuestiones del Sistema Informático y de alumnado. Correos masivos, se sostienen las reuniones personificadas.

4. Respuesta de los Coordinadores

C1

La comunicación es importante y fundamental, siempre aconsejo que debe ser en primer lugar por escrito (vía email y nota correspondiente) y luego con un llamado telefónico para corroborar que la información fue presentada o enviada.

C2

Las experiencias comunicacionales son muy buenas con mis colegas, con la Dirección es permanente: encuentros, diálogo permanente sobre la tarea y programación del cursado de la carrera. Asimismo, con el grupo de docentes que coordino utilizando las formas verbales (orales), celular y correo, reuniones de trabajo para acordar y comunicar en distintas oportunidades, siendo necesarias a principio de año y al finalizar los Seminarios, atendiendo consultas permanentes de los docentes y alumnos que cursan la carrera. La comunicación hace a la buena gestión, siendo la misma fundamental; es necesaria para generar buenas relaciones interpersonales y mantener el equipo unido. Existen interferencias en varios momentos que generan ambivalencia, y además como van en simultáneo las comunicaciones - me refiero al celular, al correo, se podría decir una comunicación múltiple- se procede a ratificar, rectificar solucionando las interferencias. Estamos en permanente comunicación y además mantenemos informados a los Coordinadores con la Dirección, y ésta a su vez comunica las decisiones de la Sede. Te recuerdo que somos un colectivo docente de doce docentes.

Te aclaro que la respuesta en la comunicación debe ser ágil, rápida, para no generar obstáculos que a veces se han presentado.

C3

En cuanto a la comunicación es fundamental en todos sus sentidos, la comunicación con los alumnos, con los pares y con los superiores. Sin este entramado no se podría informar, ni establecer vínculos, es un modo de relacionarnos comunicándonos de todos los modos mencionados.

C4

Es fundamental en la institución y considero que es clara, concisa, fluida, ascendente y horizontal en todos los sentidos, desde esta coordinación y con los docentes.

Las órdenes y propuestas de trabajo que realizo son claras y lo menos autoritario posible; un trato cordial con los alumnos para evitar generar situaciones confusas.

C5

Creo que, en relación a lo comunicacional, como docente veo una debilidad, siendo esa área, una en la que estoy dispuesto a debatir y formarme. Se utiliza mucho el correo electrónico.

Pregunta

- 6) ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa?**

1-Respuesta Directora del CRR:

El canal institucional más frecuentemente utilizado es el correo electrónico, existen diferentes correos: para alumnado, docentes, institucionales, de extensión y uno personalizado para la Dirección del Centro Regional.

Las comunicaciones a Sede Central son a través de correos oficiales y cuando es necesario por nota desde la Sede hacia el Centro y viceversa.

Además, se habilitan grupos de WhatsApp para distintas carreras y distintos fines. Esto es muy dinámico y facilitador para comunicarnos. Requiere una condición y es conocer a las personas quiero decir que funciona y es fluida la información cuando conocemos nuestras formas de trabajo y comprenden los procesos y mecanismos institucionales.

Otro canal muy utilizado en el sector y por cuestiones administrativas es el formal es decir las notas.

La comunicación verbal produce un dialogo más fluido y se pueden realizar aclaraciones pertinentes, se puede evacuar dudas, seguir pensando con otro, es notable como utilizando la comunicación verbal se mejoran las situaciones y se resuelven muchos obstáculos.

3-Respuesta Secretaria Institucional del CRR:

Se prioriza la comunicación cara a cara verbal explicando los fundamentos con el personal, los alumnos y los colegas, de hecho, es permanente esta modalidad con el equipo de secretaría y la Directora. Además, me comunico permanentemente con la Sede Central por cuestiones del Sistema Informático y de alumnado. Correos masivos, se sostienen las reuniones personificadas.

4. Respuesta de los Coordinadores:

C1

Los canales que utilizo normalmente - de acuerdo con el trámite que necesite cursar- son generalmente canales verbales (orales) con el personal de secretaria general, dirección y alumnado. Muy poco canal de vía escrita. Abundantes correos con los docentes y alumnado.

C2

Los mencioné anteriormente; te agrego el teléfono y WhatsApp; se ha dejado de usar la comunicación escrita excepto la que se utiliza con la sede Central.

C3

En cuanto a los canales de comunicación, los mails es lo que más se utiliza seguido de llamadas telefónicas si son necesarias.

C4

A nivel general se comunica mucho vía correo electrónico con Dirección, entre los Coordinadores afines, como el Coordinador de la Carrera de Nutrición. También a través de reuniones que son esporádicas ya que es difícil acordar horarios; con la Dirección son pocos y muy rápidos, cortos. Los canales directos que se solicitan y por vías informales a la Dirección. Se utiliza también la comunicación verbal en el grupo de Carrera y con la Dirección de la Unidad. La comunicación con Sede central es muy poca.

C5

A través de la palabra, la comunicación verbal refuerza el grupo.

Pregunta

- 7) ¿Usted considera que sería conveniente mejorar las estrategias que se usan actualmente? ¿Por qué? ¿De qué manera se podrían optimizar?**

1-Respuesta Directora del CRR:

Para optimizar la comunicación en grupos por WhatsApp se debería establecer las pautas sobre la información que se manejara en ese grupo.

En esta institución se debe mejorar el área de comunicaciones.

Realizar propuestas para mejorar los procesos comunicacionales internos que son importantes para llevar adelante la gestión.

3-Respuesta Secretaria Institucional del CRR:

Tal vez se debería recuperar las reuniones, pero casi siempre se utilizan como espacio de catarsis, si bien es democratizador considero que deberíamos rever esto.

4-Respuesta de los Coordinadores:**C1**

Siempre habrá estrategias que superen a las actuales, pero en las instituciones que son Sedes y que dependen de una Central, implementar cambios y/o planificar nuevas maneras de trabajo lleva un largo tiempo de demora en la respuesta desde la Central, y eso puede jugar en contra de lo planificado y hasta generar un desgaste en los equipos de trabajo, ya que al estar en una ciudad importante es constante el manejo de estrategias que deben llevarse a cabo simplemente por las competencias del mercado.

Para mejorar hay que implementar un sistema de gestión de calidad y la calidad necesita compromiso en todas las áreas y niveles e inversión y educación permanente, sin esto es difícil avanzar, en cualquier organización y de cualquier tipo que sea la misma.

Como comentario aportó este concepto que me enseñó uno de mis maestros, y que constituyó un antes y un después: 'La calidad es gratis, lo que cuesta dinero son las cosas sin calidad', refiriendo a todas las acciones que involucran no hacer las cosas bien a la primera". (C. PE).

C2

Considero que siempre se pueden mejorar sobre todo la retroalimentación eso sería importante de trabajar.

C3

En cuanto a optimizar los canales de comunicación no creo que sea necesario, ya que los mencionados funcionan correctamente.

C4

Considero que mejorar y optimizar sería conveniente estar disponibles y ser más visibles específicamente con los alumnos, recorriendo las aulas, una vez al mes es necesario que el Director y el Coordinador visiten las aulas en conjunto. La mejora que propongo es a través del contacto.

Pregunta

8) En este ítem se ha dejado abierta la posibilidad de agregar comentarios.

Respuesta de los Coordinadores:

C2

No tengo nada que agregar. Te comento desde hace estos 2 años estoy además en la Secretaría de Extensión de UCU Rosario y siete años de coordinador de Carreras Pedagógicas incluyendo las Licenciaturas de Gestión Inicial y Gestión de Nivel Primario atendiendo además la extensión áulica de Venado Tuerto que actualmente funciona en la localidad de Firmat.

C4

El Centro Regional está muy bien dirigido, falta el vínculo directo con el personal y con los alumnos. En cuanto a la comunicación externa es fundamental para la institución.

C5

En la institución hay mucho para hacer en cuanto a la comunicación, es un tema complejo.

B- Docentes:

A continuación, se sistematiza la recolección de las entrevistas semiestructuradas realizadas a algunos **docentes** de las distintas carreras que actualmente se dictan en la casa de estudios Centro Regional Rosario de la Universidad de Concepción del Uruguay. El material fue obtenido a partir de la desgrabación de tales entrevistas, correspondientes a docentes de las siguientes carreras:

- ✓ Ciclo de Licenciatura en Hemoterapia e Inmunología.
- ✓ Profesorado en Educación Superior.
- ✓ Carrera de Grado de Licenciatura en Nutrición.
- ✓ Carrera de grado de Bromatología.
- ✓ Carrera de grado Licenciatura en Sociología
- ✓ Carrera de Grado Licenciatura en Educación Física con orientación en Ciencias del Ejercicio.

Se han seleccionado **10 docentes** de las distintas carreras que se dictan; a los fines de la identificación de la procedencia de sus aportes, se ha señalado con la letra mayúscula D, seguida de un número, del 1 al 10.

Se ha utilizado la entrevista semiestructurada, elaborada con las categorías de análisis propuestas anteriormente. Algunas de las reuniones se realizaron acordando horarios en el CRR y otras concurriendo a distintos lugares al encuentro de los docentes, quienes manifestaron en todo momento muy buena predisposición para dedicar un tiempo y aportar datos.

Pregunta:**1) ¿Cuáles son las características más importantes del estilo de gestión que percibe desde su rol docente en la unidad académica Sede Rosario?****D1**

Percibo una gestión verticalista, con muy poca integración entre los docentes, con los Coordinadores y la Dirección. Entiendo que las múltiples tareas de la Dirección obstaculizan los encuentros en reuniones y la coordinación de actividades con los Coordinadores. También tienen que ver los tiempos disponibles de los docentes y la suma de actividades particulares de cada uno.

D2

Dirección centralizada en una sola persona, donde se colocan demasiados labores y responsabilidades.

Un cuerpo administrativo predispuesto al trabajo y comprometido con la realidad de los alumnos.

Una jerarquía directa y lineal con la dirección de la sede.

D3

No conozco términos técnicos para definir el estilo de gestión, así que me voy a limitar a describir mi percepción. Creo que el estilo es muy formal, pero a la vez cercano. Mi percepción fue variando a lo largo del tiempo, ya que, si bien no trabajo todo el año en la Sede (dicto un solo seminario anual, a veces dos, a veces uno de ellos en la Sede de Firmat o en su momento en Venado Tuerto), hace mucho tiempo, unos diez años, que empecé dictando las clases en Venado Tuerto y, en ese entonces, mi único contacto era con el coordinador y nunca con la Dirección de la regional de UCU. A medida que la Directora se fue comprometiendo más con el desarrollo de las carreras, empecé a notar esa cercanía, la consulta permanente acerca de la mejor manera de solucionar los problemas (que los hay y muchos, como en toda institución), y la consulta sobre todos los temas en los que tenga valor la opinión, experiencia o saberes del profesor. En ese sentido, me siento muy contemplada por la Dirección, y eso es parte de un estilo de gestión, con mucho diálogo, comprensión y atendiendo siempre a las necesidades que planteamos los profesores. Me siento muy tenida en cuenta y eso hace que mi compromiso y sentido de pertenencia a la institución sea mayor.

D4

Es un estilo de gestión que busca construir un colectivo intelectual que identifique el trabajo institucional del Centro Regional Rosario de la Universidad de Concepción del Uruguay.

D5

Las características más importantes que percibo del estilo de gestión, son las siguientes:

- *Concentración de tareas en uno de los roles, por ejemplo, en el rol de la Dirección, se percibe por momentos un exceso de la cantidad de aspectos que quien desempeña esa función debe resolver.*
- *Gestión limitada por los requerimientos o imposiciones desde UCU Central. Esto hace que se demore o limite innecesariamente la resolución de algunas cuestiones, o la implementación de otras.*
- *Una particular división de funciones entre el personal administrativo y de secretaría, que no termino de entender bien cómo funciona, pero tengo dudas de si está distribuido de manera eficiente.*

D6

Si bien el estilo de gestión no está tan claramente enmarcado en algunas de las clasificaciones que se dan en la bibliografía, el mismo se podría enmarcar mayoritariamente en lo que se denomina autoritario, ya que cuando la Dirección toma una decisión no se permite cuestionar. Otras veces es más bien administrativo, ya que, para comunicar decisiones tomadas, recurre más a e-mails o a reuniones con los coordinadores para la comunicación y estos últimos son los que se encargan de comunicar al resto de los docentes o alumnos. No obstante, basándome en mi experiencia personal con la Dirección, lo entiendo como bastante democrático, ya que tengo facilidad para poder tener una charla con ella solo con golpear su puerta, además que en muchas ocasiones acepta algunas sugerencias que le puedo llegar a hacer inherentes a mi trabajo específico en la institución y en la instalación del laboratorio, que favorece a varios docentes del área. En esto último la mayoría de los docentes no concuerdan, debido a sus propias experiencias.

D7

Quiero comentarte que hace quince años que trabajo en esta institución. La Dirección es centralizadora, de estilo administrativo, debería tener más presencia, es muy hermética con carencia comunicacional. Especialmente falta de comunicación con los alumnos de las carreras ya que ellos necesitan del diálogo con la Directora.

D8

Personalmente considero que desde la gestión del CRR siempre se dio lugar a mis opiniones y sugerencias. Si bien ya no me desempeño como docente de la práctica profesional final, durante los años que cumplí esa función permanentemente estaba en comunicación con las autoridades del CRR. Pero considero que

existe poca comunicación con la Sede Central, ya que cuando se mandaban convenios para firmar el trámite llevaba casi un año.

Por otra parte, creo que, al no haber un consejo formado por los distintos claustros, las decisiones son tomadas por una sola persona por lo cual no están representadas todas las partes que forman la comunidad educativa y, muchas veces, los cambios no son formalmente comunicados.

Puedo definir el estilo como burocrático lineal con fuerte bajada.

D9

Creo que es verticalista (si ese es el término correcto), ya que, ante la toma de determinadas decisiones o resoluciones, siempre la determinación final proviene de Casa Central, lo que ralentiza muchos procesos de la Sede. A pesar de esta situación, creo que en la Sede hay una gestión que se preocupa por brindar respuestas y soluciones con celeridad a las consultas que como docente he elevado, y siempre he sido atendida, a pesar de percibir una cierta “sobrecarga” de tareas y actividades en quien ocupa el rol.

D10

Desde mi punto de vista, es un estilo anárquico y escasa capacidad de gestión por parte de los Directivos del Centro Regional Rosario. No por falta de voluntad, sino por la concentración de tareas y roles en una sola persona.

Pregunta:

2) ¿Puede mencionar los principales valores, costumbres, creencias que comparten los integrantes en esta institución?

D1

La institución está integrada por la Directora, personal administrativo, docentes, no docentes y alumnos, no podría nombrar los valores, costumbres ni creencias de los integrantes. Entiendo que el valor en común es el compromiso y la responsabilidad de los grupos de trabajo de las distintas carreras.

D2

Una característica indispensable para UCU Rosario parece ser la cercanía entre docentes y el cuerpo administrativo (ya sean secretarios y coordinadores), esto agiliza determinadas situaciones de burocracia y brinda un ambiente de confianza mutua. Las vías de comunicación directas con el cuerpo directivo y las respuestas de los mismos agregan versatilidad al proceso, pero la sobre carga de funciones sobre la dirección y hecho de que, absolutamente todo debe pasar por esta misma, entorpecen a mi parecer.

D3

El valor de lo académico. El hecho de que la directora resalte siempre que no hay que perder de vista el nivel universitario, no “bajar” exigencias ni contenidos. El hecho de que los alumnos del PES (la única carrera en la que trabajo), buscan la obtención de un título que les otorgue salida laboral tratando de tomar para ello todos los atajos posibles y que hay que evitar esos atajos, atendiendo a la calidad de la bibliografía, de las clases y del perfil del egresado. El hecho de que no es más sabio el que más contenido repite sino el que mejor utiliza ese contenido para evaluar y actuar sobre situaciones nuevas y reales.

D4

Desde el lugar que ocupé los últimos años, docente del Seminario de la Práctica y del Taller de tesina en la carrera del Profesorado de Enseñanza Superior, he desarrollado el sentido de pertenencia a la institución buscando el compromiso con el desarrollo intelectual de los estudiantes.

D5

Como valores menciono el compañerismo, la solidaridad. Como creencia, creo que se comparte la creencia en la importancia de la calidad educativa, la apuesta, aunque se hagan excepciones y se tengan contemplaciones con los estudiantes. Hay aspectos que hay que salvaguardar justamente para no perjudicar esa calidad en la enseñanza. Me refiero a ciertas exigencias que hay acuerdo general en que hay que sostenerlas.

D6

El respeto por el otro. Lograr el mayor y mejor aprendizaje.

Garantizar el aprendizaje.

Libertad para enseñar.

D7

El grupo humano está consolidado, nos respetamos, trabajamos en equipo en nuestra carrera, logramos objetivos en conjunto, nos evaluamos, también corregimos los errores. La institución se relaciona con otras instituciones.

La creencia de poder competir con otras propuestas desde carreras que ofrecen otras universidades cercanas nos potencian a unirnos como grupo y mejorar la propuesta.

D8

Respeto, responsabilidad es lo más destacable de los valores que se vivencian en este Centro Regional.

D9

Cumplimiento - Calidad de la enseñanza - Resolución

D10

Desde mi experiencia, siempre se respetó la libertad de expresión. En una carrera como Sociología, no hubo nunca una “bajada “de línea teórica. La dificultad para dar respuesta a esa pregunta es que, como costumbre y creencias, no se propició nunca un contacto de equipo docente como para relatar las costumbres del mismo centro y fuera de la institución.

Pregunta

3- ¿Cómo es el clima? Describa las relaciones interpersonales en la unidad académica.

D1

El Centro Regional Rosario, teniendo en cuenta nuestra carrera está conformada por docentes que mantienen muy buenas relaciones interpersonales entre los docentes de la propia carrera y los docentes del resto de las carreras, siendo muy buenos los lazos, el momento es cuando nos cruzamos por los exámenes únicamente o vamos a firmar actas. Comento esto porque no se realizan reuniones de personal en conjunto, considero que no deben existir tiempo material para generar las mismas, ni tiempo desde la dirección para convocar.

D2

El clima es propicio, se trabaja muy bien. Los secretarios están siempre presentes ante cualquier necesidad del docente. Como decía en la pregunta anterior, la relación es ultra lineal con la dirección, pero el ambiente laboral se torna fraternal.

D3

Ese clima también sentí que fue variando a lo largo del tiempo. Al principio me sentía ajena, percibía problemas en el sector administrativo y no sabía de qué se trataba, no me sentía bien tratada, me sentía insegura. Hubo cambios en el personal administrativo y era siempre empezar de nuevo con los estilos y las personalidades de cada uno, hasta que eso se fue decantando y quedó un personal más o menos estable. Ahora me siento más reconocida, hay más cordialidad en el trato. Con el resto de los profesores del PES hay un clima inmejorable, tengo un profundo respeto por todos ellos como académicos y como personas y

siento que es mutuo, lo cual me da mucha satisfacción y seguridad. Los viajes a las sedes fuera de Rosario también favorecen el intercambio y el diálogo cuando se comparten los viajes, porque de otro modo, no hay prácticamente reuniones, pero eso se atribuye siempre a la falta de tiempo, ya que realmente trabajamos mucho en otros lugares, no hay dedicaciones exclusivas en esta Sede Regional.

D4

Con los docentes que me he relacionado los vínculos han sido de cordialidad y de respeto.

D5

El clima es ameno en general. No percibo grandes perturbaciones al clima de trabajo. Pero sí es evidente que el clima organizacional se ve afectado en lo que respecta a la administración y la secretaría. Es decir, que en ese sector es donde se concentran los “roces” que se perciben o se viven directamente. Quizás tenga que ver con la particular función de esos espacios, en que se condensan las cuestiones organizativas, y que quizás es donde recaen con frecuencia nuestros reclamos (lo resumiría en una frase: “el hilo se corta siempre por lo más delgado”).

D6

En cuanto al clima de comunicación, el mismo deberíamos separarlo por niveles, comenzando la relación docente desde/hacia los estudiantes podríamos decir que muy bueno. En este existe muy buena comunicación, diálogo, comprensión.

En la relación entre docentes y los docentes con el coordinador también es excelente aún cuando existen criterios diferentes u opiniones antagónicas entre los actores.

El mayor inconveniente existe entre los docentes y la autoridad máxima del establecimiento, ya que la mayoría de los mismos hace referencia que no existe o es muy escasa la comunicación. Esto hace que el clima no sea el más agradable. La opinión generalizada es que no hay interrelación, no existe comunicación, solo bajada de línea.

D7

El clima y las relaciones entre los docentes, directivos, coordinadores de carrera y personal administrativo son muy buenas.

Con los alumnos no es algo frecuente el buen clima, estos están mal atendidos en cuanto a las orientaciones administrativas, papeles, recepción de correos muchas quejas por el sistema informático de inscripciones a exámenes, situaciones administrativas de pago.

D8

Entre los profesores hay un clima de trabajo colaborativo y cordial, cada uno invierte tiempo y esfuerzo en realizar las tareas, intentando mejorar e incorporar nuevas estrategias de enseñanza.

Hay respeto por el trabajo del otro y desde coordinación son tenidas en cuenta las propuestas para realizar en las cátedras

D9

Desde mi rol, puedo percibir un buen clima en la institución, caracterizado por la colaboración, la cordialidad y la predisposición ante cualquier solicitud.

D10

El clima fue variando a lo largo de los años. Me interesa destacar el trato de la parte administrativa tanto hacia los estudiantes como hacia los docentes, hay un personal a cargo que no ofrece un trato amable y receptivo. Lo cual, como trabajadora de la institución, intenté evitar el encuentro con esa área.

Ha generado malestar en varias ocasiones. Respecto a la Dirección, también fue cambiando, hubo años que ni siquiera intercambiamos saludos formales y otros momentos donde el trato fue amable.

En relación con los colegas, no había vínculo o espacios de encuentros más allá de los que pudimos auto gestionar en época de examen o por conocernos de otros ámbitos.

Hay ausencia de sala de profesores y espacios de encuentro personales y grupales.

Pregunta:**4) ¿Qué papel cree que juega la comunicación en estas situaciones?****D1**

La comunicación es un elemento esencial en la educación, favorece la integración y la calidad académica ya que posibilita que circule la información, se comuniquen los objetivos de la institución y de las carreras en marcha.

Se podrían trabajar las propuestas académicas integrando a los recursos humanos, generando espacios de participación, mejorando la calidad de las ofertas.

D2

Fundamental para conocernos, armar una identidad institucional, generar vínculos todo esto necesario para trabajar en conjunto y hacer cosas que benefician la tarea académica para nosotros y para los que cursan, mejorarla es una necesidad.

D3

Se utilizan los medios tecnológicos al alcance de todos. La última incorporación es el grupo de WhatsApp, mediante el correo llega toda la información. Siempre hay fallas en la comunicación atribuibles al factor humano y a veces al tecnológico, pero, al menos, las decisiones de importancia se comunican por varios medios. En ese sentido, es de destacar el rol de la dirección que es muy clara y eficiente para comunicar y busca permanentemente el diálogo y la solución de conflictos de la mejor manera para todos los involucrados. Eso disminuye los malestares.

D4

Considero que la comunicación que fuimos construyendo con los docentes con los que me he relacionado posibilita crear un clima de trabajo en el que se trabaja para favorecer la buena enseñanza y, por lo tanto, mejores aprendizajes en los estudiantes que asisten al PES.

D5

El papel de la comunicación es central. Ante todo, porque es imposible no comunicar, por lo cual, estamos comunicando todo el tiempo, con lo que hacemos y dejamos de hacer. El aspecto problemático, en la unidad académica, es cuando la información que se brinda es luego modificada (producto en gran parte de lo que respondí en 1) y eso genera que la comunicación se vuelva problemática, no porque hay problemas para comunicarse (o quizás también lo haya...) sino porque el “contenido” de lo que se comunica es fuente de problema. Ejemplo: se comunican fechas de mesas de examen, las cuales sufren una seguidilla de modificaciones y la confusión que se genera produce un “ruido” en la comunicación y eso genera malestar; o también hace que se le termine atribuyendo, a quien comunica la información, la falta de voluntad en hacer las cosas de la mejor manera y eso probablemente no sea así.

D6

Creo que la comunicación o mejor dicho la falta de comunicación, es la que genera la mayoría de los malestares que existen.

La prácticamente nula comunicación personal de la autoridad para con los estudiantes, muchas veces genera malestar entre los mismos especialmente cuando existe algún problema que necesitan resolver respecto a la temática educativa. Esto se disminuiría notablemente con su presencia y contacto.

Por otro lado, la predisposición de coordinación para escuchar tanto a los estudiantes como a los docentes ante algún reclamo o manifestación de algún problema, hace que el clima armonioso se reestablezca y mejore.

D7

Comenzaré describiendo la comunicación entre los docentes y los alumnos que es muy buena; existe un ida y vuelta, es decir, hay reciprocidad. Se realizan consultas, dudas, no solo en cuanto al desarrollo de contenidos sino se abarcan aspectos de la carrera y grupales que tienen que ver con temas cotidianos. El grupo de alumnos es abierto y muy inquieto con curiosidades institucionales que se dialogan permanentemente.

Con el Directivo los alumnos no tienen buena comunicación ya que no se intenta una política de atención a los alumnos en este Centro. Entre los docentes es frecuente la comunicación dentro de los de la misma carrera, siendo escasa la comunicación con docentes de otras carreras; falta convocatoria a reuniones para encontrarnos.

Sí, es frecuente la comunicación on line entre los Coordinadores, docentes de carrera, Dirección del Centro.

D8

Entre la mayoría de los profesores existe buena comunicación, sobre todo, entre los docentes de materias afines, incluso se pueden organizar clases en forma conjunta.

Desde la gestión, la comunicación es un poco escasa y la comunicación, desde dirección hacia el alumnado, es prácticamente nula.

D9

Creo que la comunicación juega un rol fundamental ya que es la base del entendimiento entre las partes. Cuando la comunicación es clara, fluida y sostenida, no se generan confusiones ni conflictos y se puede organizar y coordinar lo que sea necesario.

D10

El papel de la comunicación es fundamental para generar condiciones de trabajo que superen cada día las expectativas del conjunto del cuerpo docente.

No está abordado este aspecto en la institución como práctica de gestión.

Pregunta:

- 5) ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan habitualmente en la institución de los cuales Ud. participa? ¿Cuáles utiliza?**

D1

Únicamente recibo información vía e mail de las fechas de exámenes, exclusivamente.

D2

El correo electrónico personal es el medio por el que se logra la comunicación en primer nivel. En caso de no concretar una solución al tema que en cuestión me remito al teléfono de UCU Rosario. En cuanto a las clases, fue muy útil aplicar un mail particularmente para enviar y recibir informes y consultas de los alumnos.

D3

Se utilizan los medios tecnológicos al alcance de todos. La última incorporación es el grupo de WhatsApp, mediante el correo llega toda la información. Siempre hay fallas en la comunicación atribuibles al factor humano y, a veces, al tecnológico pero al menos las decisiones de importancia se comunican por varios medios. En ese sentido, es de destacar el rol de la dirección que es muy clara y eficiente para comunicar y busca permanentemente el diálogo y la solución de conflictos de la mejor manera para todos los involucrados. Eso disminuye los malestares.

D4

La información me llega vía mail, a veces telefónica y cuando mi trabajo era cotidiano en la institución era cara a cara.

D5

Hay un canal de comunicación por excelencia: vía correo electrónico. En segundo lugar, ubicaría a la comunicación telefónica, pero en la forma de llamadas. Y en último lugar, la comunicación personal, “cara a cara”. Barreras comunicacionales y, además, son esas y, en ese orden de importancia, las que yo personalmente utilizo.

D6

En general la comunicación se efectúa vía e-mail o en algunos casos puntuales por WhatsApp (esto último entre coordinación y docentes). En cuanto a mí, también utilizo los mismos medios mencionados. Pero además y fundamentalmente me manejo mucho con el diálogo personal con cada uno de los estamentos de la institución.

D7

Los canales que puedo observar y los que se utilizan son: administrativos, quiero decir para comunicar cambios de horario, postergación de mesas de examen, consultas sobre calificaciones de alumnos, completamiento de algún libro de actas.

Otras veces para informar cuestiones relacionadas con la apertura e inscripción de alumnos en la carrera, también nos informan sobre alguna línea de investigación que se pueda abrir.

Se utiliza mucho el grupo de WhatsApp y el correo electrónico.

La comunicación funciona muy bien con la administración y con la Dirección.

D8

Principalmente el mail. En algunos casos el WhatsApp es muy práctico para comunicar cambios, arreglar horarios, pasarnos alguna información.

D9

Teléfono y mail. Son las que conozco y las que utilizo.

D10

Solamente el correo electrónico para recibir información de mesas de exámenes, cobros de seminarios.

Pregunta**6) ¿Cómo cree que se pueden optimizar las estrategias comunicacionales?****D1**

Se podría mejorar si se prestara más atención a este tema de la comunicación; es un área desatendida, capacitando al personal para mejorar la comunicación interna y externa.

Generando reuniones bimestrales con todo el equipo académico de cada carrera, exponiendo dificultades, escuchando propuestas e inquietudes.

D2

Es importante la coordinación de los medios comunicacionales. La articulación de estos mediante el uso del campus virtual como herramienta de intercambio de información es una buena estrategia. La

aplicación de redes sociales y/o grupos de WhatsApp para la comunicación informal, hace que la información llegue antes que por los medios oficiales.

D3

Con un uso más activo de los medios tecnológicos. Haciendo que a todos llegue la misma información al mismo tiempo. Disponiendo de un espacio en la web de UCU para uso exclusivo de los profesores y con un aviso instantáneo de las actualizaciones, etc.

D4

Para pensar en optimizar las estrategias comunicacionales en una institución tenemos que partir del análisis situacional en forma colectiva: directores, docentes, personal administrativo, personal de maestría.

D5

Las estrategias comunicacionales se podrían optimizar revisando el modo en que se toman las decisiones sobre eso que va a ser comunicado. Las dificultades parecen tener con el modo en que se distribuyen las tareas a cargo de realizar ciertas tareas organizativas. Entonces lo que aparece como dificultad de comunicación, en realidad es el resultado de la superposición o falta de coordinación adecuada en instancias previas.

D6

Creo que podría mejorar mucho las relaciones interpersonales entre dirección- coordinación- docentes a través de reuniones periódicas ya que se lograría una mejor comprensión de los problemas que existen y de los malestares que padecen los docentes y así evaluar posibles soluciones, lograr consenso y elaborar un plan de acción conjunta.

Sería bueno un esquema de gestión que formara grupos de trabajo por áreas de interrelación.

D7

Se debe mejorar mucho la relación entre algunos administrativos con el alumnado ya que se desencantan por el trato y las dificultades administrativas que nadie les resuelve y se van. Un ejemplo es cuando se inscriben a los exámenes y no aparecen en las actas y no pueden rendir.

Con respecto a la dirección debería ser más abierta, con más capacidad de escucha para poder comprender distintas posturas y propuestas del personal.

Deberían proponerse reuniones de claustro o parciales por carreras para dialogar acerca de las dificultades y los problemas, así como de los logros y avances.

D8

Estimo que quizás podría realizarse una reunión con las autoridades, sobre todo las de Sede Central, aunque sea una reunión anual en donde se presenten las nuevas autoridades, ya que por ejemplo en el caso de Bromatología ha cambiado de facultad y de decano y, personalmente, no conozco ni el nombre de las nuevas autoridades.

También se podría enviar un mail con las noticias cada quince días o un mes.

Considero también que hay poca comunicación entre los integrantes del área de alumnado, sobre todo, entre el turno mañana y tarde

D9

La verdad es que no he tenido problemas de comunicación, siempre he obtenido respuesta a mis llamados o contactos por mail; e incluso fui contactada por la institución correctamente en diversas oportunidades. No se me ocurre como podrían ser optimizadas las estrategias comunicacionales.

D10

Capacitar al personal de atención a alumnado para atención y mayor fluidez, desde la Dirección interconectarnos con otras carreras y dar a conocer la vida institucional dentro del Centro Regional y manifestarnos sobre la relación con la Sede Central con la que aparentemente los docentes no tenemos vínculo alguno.

Pregunta**7) ¿Quiere agregar algún comentario?****D3**

Cuando se realizó el cambio curricular del PES, no todos los docentes fuimos consultados. Si bien sé que trabajaron expertos que son extremadamente confiables, contar con la experiencia de años que tenemos algunos de los profesores, así como de la experticia en el área de cada uno, hubiera sido muy valioso para la institución.

D7

Hay mucho por hacer; por ejemplo, mejorar los vínculos y las relaciones humanas utilizando las formas comunicativas, sobre todo, las orales.