

Trabajo de Integración Final - Licenciatura en Gestión Universitaria

Equipo docente: Alejandro Bresler - Pablo Herrera - Raquel Soto - Mara Tesoriero
1er cuatrimestre 2021

Proyecto de intervención universitaria

Datos de la estudiante o el estudiante, según corresponda

DNI: 24.283.329

Apellido y nombre: Hereñú, Silvina Rosana

E-Mail: silvina.here@hotmail.com

Datos de la tutora o el tutor, según corresponda

Apellido y nombre: Gago, María Paula

Cargo: Profesora Titular en la asignatura Gestión de la Comunicación (Licenciatura en Gestión Universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires)

E-mail: maria_paula_gago@hotmail.com

Título del trabajo

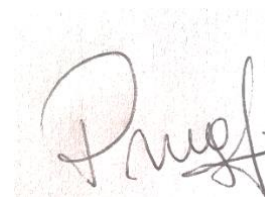
La comunicación interna y la capacitación en el Departamento de Alumnos del Centro Universitario Regional Paternal del Ciclo Básico Común de la Universidad de Buenos Aires

Fundamentos de la evaluación (no más de 200 palabras)

El trabajo de Hereñú propone a la comunicación y capacitación como herramientas de gestión orientadas a favorecer el funcionamiento del Departamento de Alumnos del CUR Paternal del CBC. Es acertada la propuesta dado que la comunicación es una herramienta de gestión que acompaña al esto de los procesos organizacionales y la capacitación deviene en un aspecto central dado que atiende a necesidades formativas del personal con el objetivo de efficientizar su trabajo. El recorte de la problemática, el relevamiento del estado actual del conocimiento y la metodología resultan adecuados y muy satisfactorios para esta instancia.

Nota final (número y letra): 10 (diez)

(La nota final debe estar entre 7 y 10 puntos para la aprobación del Seminario)



María Paula Gago

CABA, 27 de junio de 2022

Licenciatura en Gestión Universitaria

Universidad de Buenos Aires

Asignatura 10 - Trabajo de Integración Final

La comunicación interna y la capacitación en el Departamento de Alumnos del Centro Universitario Regional Paternal del Ciclo Básico Común de la Universidad de Buenos Aires

La circulación de la información y la comunicación interna son fundamentales para el buen funcionamiento de cualquier organización. La gestión de la comunicación resulta entonces de suma importancia en las organizaciones, establece una comunicación efectiva con el personal, estimula la realización de las tareas en forma eficiente, ya que los empleados poseen toda la información necesaria para tomar mejores decisiones y optimizar los procesos de trabajo en equipo. Permite mayor integración y sentido de pertenencia, esto aumenta su grado de compromiso y repercutirá en la concreción de los resultados deseados. Al mismo tiempo que establece un clima de confianza que mejora la relación entre los trabajadores, favoreciendo la resolución de conflictos y generando tranquilidad.

Planteo del problema

El Ciclo Básico Común (de ahora en adelante CBC), fue creado por la Universidad de Buenos Aires (UBA) en 1985. Su Sede Central se sitúa en la Ciudad de Buenos Aires, fue instrumentado como reemplazo de los exámenes de ingreso. Constituye el primer año de todas las carreras dictadas por la UBA.

Actualmente, el CBC cuenta con seis sedes y un Centro Universitario Regional (CUR) en la Ciudad de Buenos Aires y, una sede y catorce CUR en el Gran Buenos Aires, en los cuales se ubican alrededor de 500 empleados docentes.

El Centro Universitario Regional Paternal tiene un promedio de 8000 estudiantes matriculados por cuatrimestre, y el Departamento de Alumnos cuenta con una plantilla de diez empleados distribuidos en dos turnos, mañana y tarde. Su objetivo es desarrollar la gestión administrativa y brindar el apoyo necesario para el funcionamiento organizado e integrado. Dicho departamento está supervisado directamente por la Subsecretaría de Alumnos, que forma parte de la Subsecretaría Académica.

El Departamento de Alumnos de Sede Paternal atiende en primera instancia todas las consultas relacionadas con procedimientos y normativas, horarios, fechas de inscripción, exámenes, certificaciones, legalizaciones, pases y equivalencias. Y procura dar respuesta a las necesidades y consultas de los estudiantes de manera oportuna a través del contacto personal y correo electrónico.

Entre las tareas que realiza el Departamento se encuentran las siguientes: cambios de carrera, cambios de horarios, altas y bajas de materias, certificados de alumno regular, emisión de certificados analíticos.

Para desempeñar su actividad el Departamento de Alumnos intercambia información con la Secretaría de Alumnos, la Subsecretaría de Planificación y la Secretaría de Gestión de la Información y Transformación Digital, esta última creada en el año 2020.

A partir de las medidas de aislamiento social obligatorio tomadas durante la pandemia Covid-19, se implementó la modalidad de trabajo desde casa “home office” para los docentes. Las consultas y trámites realizadas por los estudiantes se canalizaron a través del correo electrónico y la WEB.

La comunicación interna y el envío de información se centró en el intercambio de mensajes a través de WhatsApp, organizados en grupos de autoridades que iban luego distribuyendo la información al personal del Departamento de Alumnos de cada sede.

Al mismo tiempo se implementaron nuevos sistemas y programas para llevar adelante la realización de las tareas y resolución de consultas realizadas por los alumnos; estos son los siguientes: Siu Guaraní (sistema de gestión académica del alumno), Sedes (datos del alumno, asignación de materia, situación académica), Aspirantes (diferentes trámites de TAD por los alumnos) y Altas y Bajas. Si bien el sistema Siu Guaraní ya funcionaba antes de la pandemia no era utilizado para la gestión de información académica de los estudiantes por el Dto. de Alumnos de CBC. Su utilización reemplazó el uso de los programas: Padrón Total, Lectivo y Situación Académica.

Para la utilización de estas nuevas herramientas no se realizó capacitación formal. La implementación de la nueva modalidad de trabajo fue puesta en conocimiento de la Jefa del Departamento de Alumnos, a quien se entrenó para llevar adelante las tareas y que a su vez fue quien transmitió el conocimiento, en un primer momento, a un grupo muy reducido de empleados.

Ante el retorno a la presencialidad plena en el presente ciclo lectivo, la modalidad en la realización de las tareas y resolución de consultas no ha sufrido mayores modificaciones. Así como tampoco la manera de transmitir la información. La mayoría de las consultas de los alumnos y su resolución se siguen canalizando a través de la atención vía mail. La utilización de

WhatsApp como un canal de comunicación interna rápido y directo, que en un momento crítico, resultó efectivo, hoy constituye la única vía de comunicación interna.

El inadecuado acceso a la información, la falta de canales de comunicación efectivos, la escasa fluidez en la información e intercambio entre las partes, sumado a la ausencia de capacitaciones para la realización de las tareas ponen de manifiesto una situación de malestar y desmotivación en el personal que repercuten en el quehacer diario. Algunos empleados tienen sobrecarga de actividades, otros no cuentan con información y conocimientos que le permitan resolver las consultas o intervenir en los procesos. Esto repercute inevitablemente en la atención y resolución de consultas brindada a nuestro principal usuario, el alumno. Manifestándose a través de errores u omisiones y demora en la resolución de las mismas. A la vez que genera malestar hacia el interior del equipo de trabajo.

La pregunta problema que subyace es ¿Cómo eficientizar los procedimientos administrativos del Departamento de Alumnos de Sede Paternal?

Objetivo general

Proponer un plan de comunicación interna y capacitación del personal del Departamento de Alumnos de la Sede Paternal.

Objetivos específicos

- a) Conocer y determinar la factibilidad y viabilidad de la implementación de los canales formales disponibles a partir de la percepción del personal.
- b) Establecer e incorporar el uso de los canales de comunicación formales disponibles.
- c) Capacitar al personal sobre el uso de las diferentes herramientas administrativas y canales de información disponibles.

Hipótesis de Investigación

La falta de acceso a información por vías formales junto con el desconocimiento de los pasos para la realización del trabajo administrativo, afecta la competitividad del sector, es decir, la capacidad que tiene cada empleado para ser eficiente y productivo, y que conlleva a una maximización de los esfuerzos del grupo de trabajo para brindar mejor calidad en la atención, evitando fallas y demoras en las tareas. Esta situación a su vez genera malestar y confusión entre los empleados de la oficina.

En consecuencia, un plan de comunicación que posibilite canalizar la información por vías formales y un plan de capacitación, permitirán agilizar la resolución de consultas, reducir al mínimo posible los errores u omisiones en los trámites y reorganizar las tareas optimizando el uso de los recursos humanos y materiales.

Palabras clave: CBC – Departamento de Alumnos – Gestión – Comunicación interna – Capacitación

Estado actual del conocimiento

El trabajo de intervención se enfocará en temas que surgen de la comunicación interna en el Departamento de Alumnos de la Sede Paternal. Y propondrá un proyecto de mejora en la gestión de la comunicación interna y la capacitación para la realización de las tareas.

Para ello es necesario implementar una comunicación formal y escrita en dicho departamento, que permita unificar criterios para la realización diaria de las distintas actividades. María José Bustos (2008) refiere que la comunicación es un proceso que se planifica y debe ser una herramienta de gestión. El planeamiento estratégico de la comunicación procura definir las acciones que permitan pasar de la situación inicial a la deseada, en un escenario que cambie en forma permanente.

Brandolini et al. (2009) proponen a la comunicación interna como una herramienta de gestión donde las acciones de comunicación no sólo se destinan a la recordación y reconocimiento de la organización en el público externo sino también para establecer comunicaciones efectivas con el público interno, ya que esta comunicación interna prepara a cada integrante de la organización como “vocero”.

Brandolini et al. (2009) nos explican que los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones, ellas comunican todo el tiempo, desde cuando emiten algún mensaje como hasta cuando callan. En caso de un vacío de comunicación, este tiende a ser completado por los miembros de la organización y esto lleva a rumores, que traen malestar, malos entendidos y ambigüedades.

Dentro de una organización identificamos dos formas de comunicar según a quien esté destinada, la comunicación interna y la comunicación externa. La comunicación interna contempla al público interno, y De Marchis la define como “el conjunto de acciones que engloban todos los procesos comunicativos que se establecen entre la empresa y sus empleados, y el resto del público interno de la institución” (Sandoval Téllez, 2004, p. 50). En cuanto a la comunicación externa “es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir, a

todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte estos de la compañía” (Brandolini et al., 2009, p.11).

Tauber (2008) dice que toda estrategia de desarrollo y actuación institucional está acompañada de una estrategia de comunicación. Sostiene que en las universidades la comunicación es un valor agregado a la gestión que impone el compromiso de cada actor involucrado, en cualquiera de sus niveles, de asumir lo comunicacional como una parte de su gestión que de no existir, la achica; y por el contrario, si se la considera, se transforma en un recurso de crecimiento, no sólo por la condición comunicacional voluntaria o involuntaria de toda gestión, sino porque la condición social contemporánea de incertidumbre requiere de una gestión de la comunicación.

Como se ha mencionado en el planteo del problema es importante establecer además canales efectivos de comunicación. En cuanto a los dos tipos de canales informales y formales, Amado Suárez y Castro Zuñeda (1999) expresan que los informales pueden ser contactos entre empleados, charlas insustanciales, rumores, y todo lo que comprenda una comunicación no originada desde el plan “oficial”. Los canales formales están controlados por las personas en posiciones de autoridad en la organización, los mensajes emitidos siguen una cadena de mando. Los flujos de la comunicación se refieren a la dirección en la que circula la información en una organización: descendente (de los puestos jerárquicos hacia las bases); ascendente (desde las bases a los puestos jerárquicos); horizontal (entre miembros de una misma jerarquía; diagonal (entre áreas y personas de distinta jerarquía). Para poder armar un buen circuito de comunicación debemos contar con diferentes soportes: escritos que usamos para la comunicación formal, los orales, de intercambio directo, como por ejemplo reuniones, son de respuesta inmediata, y por último los audiovisuales son una combinación de los dos anteriores.

Amado Suárez y Castro Zuñeda (1999) proponen algunas acciones de comunicación interna, como ser: evaluación constante del clima interno, carteleras en ubicaciones estratégicas, circulares y hojas informativas (news letters) sobre un tema específico, evaluaciones de desempeño, reuniones de intercambio e integración, programas y videos de capacitación, recorridos por las instalaciones.

Canals y Herrera (2018) mencionan que todas las actividades humanas organizadas hacen necesarios dos requisitos fundamentales y opuestos entre sí: la división del trabajo, y la coordinación de esas tareas para llevar a cabo la actividad.

En la organización Canals y Herrera (2018) nos muestran las partes de la misma que se presentan como la estructura y están unidas mediante distintos flujos. Los vínculos son variados y complejos. Los distintos flujos generan inevitablemente procesos de desarrollo de flujos informales, ya sean de decisión, de información y fundamentalmente de comunicación.

Finalmente al diseñar un puesto de trabajo hay que tener en cuenta la especialización vertical/horizontal de la tarea, la formalización del comportamiento y la capacitación.

En referencia a la Gestión universitaria, podemos considerar a Masclef y Galván (2011) cuando tratan el tema de la problemática de la gestión universitaria: La necesidad de una visión de procesos tendiente a superar las divisiones que caracterizan a la universidad; La revisión de los sistemas de información implementados en las diferentes áreas a los efectos de poder contar con sistemas integrados que brinden información oportuna y relevante para la toma de decisiones para aprovechar el conocimiento subyacente en las diferentes operaciones de la gestión universitaria y el planeamiento anticipado y previsor de los recursos y las actividades para asegurar el normal funcionamiento de la institución. Es de suma importancia la coordinación de las actividades en los diferentes procesos, las necesidades de revisión de los sistemas de información, de contar con información oportuna y relevante y la necesidad de planificación en las diferentes áreas de la universidad.

Sánchez Pastrana (2012) nos muestra la importancia que existe en los procesos de la organización, el cliente interno es el departamento que recibe el trabajo de otra sección o compañero. Si dentro de la organización existe un mal servicio hacia el cliente interno, es probable que el cliente externo note los efectos en un servicio deficiente.

Según Schein (1988) la cultura es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa o integración interna, que hayan ejercido suficientes influencias como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas. Cuando uno conoce la cultura de la organización, tiene la posibilidad de producir cambios.

Tauber (2008) sostiene que todo plan de comunicación en una institución se sustenta en sistemas de motivación de los integrantes de la misma basados en el consenso, y que deben tener en cuenta la dimensión cultural, individual, de equipos e institucional. Todo esto lo relacionamos a problemas de participación organizacional, que son los vinculados a modalidades y grados de intensidad de la participación considerada indeseable, puede ser por exceso o ausencia de participación; contar con información es importante para establecer una buena participación y a su vez saber administrar el tiempo de las tareas.

Como se ha mencionado anteriormente la capacitación del personal es otro aspecto que se aborda en el presente proyecto. En cuanto al concepto de capacitación Chiavenato (2009) refiere que “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p.322).

La finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la organización, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la misma.

Chiavenato (2009) expresa que por medio de la capacitación se persiguen cuatro cambios de conducta: el aumento del conocimiento de las personas a través de la trasmisión de información; la mejora de habilidades y destrezas; el desarrollo o modificación de actitudes y elevar el nivel de abstracción desarrollando ideas y conceptos para ayudar al personal a pensar en términos globales y estratégicos.

El Convenio Colectivo de Trabajo para el sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales (Decreto 366/2006), Título 8, Capacitación, Art. 119 y Art. 120; Establece que:

“Art. 119: Las instituciones Universitarias Nacionales deberán ofrecer a sus trabajadores cursos de capacitación permanente, que posibiliten su crecimiento personal y el mejor desempeño de sus funciones. Se desarrollaran con criterios de pertinencia respecto de las funciones que desempeñen o puedan desempeñar, sin que esto entorpezca la carrera administrativa”.

“Art. 120: Tendrá por objetivos generales:

- a) proporcionar competencias específicas para afrontar los nuevos desafíos laborales;
- b) potenciar habilidades, conocimientos y experiencia;
- c) reducir los requerimientos de supervisión y otorgar mayor autonomía decisional;
- d) mejorar las oportunidades de promoción y progreso, propendiendo al desarrollo pleno de su carrera dentro de la institución;
- e) proporcionar mayor seguridad, satisfacción en el trabajo y realización personal”.

Por lo expuesto se deja en evidencia la necesidad de que el Departamento de Alumnos implemente y/u optimice el uso de los medios disponibles para mejorar su comunicación interna en el sector y con las Secretarías y Subsecretarías de las que depende. Y lleve adelante un plan de capacitación para el personal, ambas acciones redundarán en una mejora en la organización y realización de las tareas y por ende en la calidad de los servicios brindados y la atención a los alumnos.

Metodología

La metodología de investigación que se llevará adelante para abordar el objeto de este proyecto es mixta, es decir, la combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos, considerados complementarios entre sí. En este sentido es importante señalar que “la meta de la investigación

mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández Sampieri, 2014, p.532).

Para la realización de este trabajo en el cual se pretende evaluar el estado de la comunicación interna en el Depto. de alumnos y comprender la gestión que se realiza de ella, y el grado de conocimientos y habilidades que posee el personal para llevar adelante la realización de las tareas, se utilizará, como se ha mencionado anteriormente, un enfoque de investigación mixto que pretende evidenciar las necesidades y fortalezas que se posean para luego diseñar posibles estrategias acordes a dichas necesidades, con la intención de mejorar el rendimiento, eficacia y clima laboral.

La unidad de análisis es el personal del Departamento de Alumnos de la Sede Paternal del Ciclo Básico Común.

Para la recolección de datos e información se utilizarán los siguientes instrumentos: encuesta, entrevista semiestructurada y la técnica de focus group. A continuación se especifica qué es lo que estas técnicas permitirán indagar y para el cumplimiento de qué objetivo servirá la información relevada.

Encuesta

Se diseñará un formato de encuesta semiestructurada que se aplicará a la totalidad de los empleados del departamento de manera presencial. En la cual se formularán las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los medios de comunicación interna con los que cuenta el Departamento de alumnos?, ¿cuál es la frecuencia en que los utiliza?, ¿Le gustaría la implementación de otro medio de comunicación? Y se les pedirá que califiquen los medios disponibles de acuerdo a las categorías: información clara/confusa; información útil/poco útil.

Al obtener esta información se podrán identificar y evaluar los canales de comunicación con los que se cuenta para arribar al objetivo de conocer y determinar la posibilidad y viabilidad de la implementación de los canales disponibles a partir de la percepción del personal.

Se adjunta modelo de la encuesta en el apartado Anexos.

Entrevista

Se realizarán entrevistas semiestructuradas a los Jefes del Departamento de Alumnos, la Secretaria de Alumnos, Subsecretaría de Planificación y la Secretaría de Gestión de la Información y Transformación Digital, con la intención de conocer con mayor exactitud la situación comunicacional de las áreas. Se centrará en temas pertinentes a variables de la comunicación interna, flujo de la información (ascendente, descendente, horizontal), mediante preguntas orientadas a conocer como es el intercambio de información entre las Secretarías,

Subsecretarías y dicha oficina. Se preguntará acerca de la calidad y utilidad de la información en cuanto a si se considera exacta, confiable, relevante, oportuna, clara y precisa. Así como también sobre los canales utilizados para dicho intercambio, profundizando de esta manera la información obtenida a través de las encuestas.

También se realizarán preguntas sobre cuáles son los procesos administrativos que se llevan adelante en el sector y los sistemas y programas que se utilizan en la actualidad para llevar adelante la realización de las tareas.

Al obtener esta información se conocerá como circula la comunicación, cuales son los canales formales de comunicación disponibles, los procesos de tareas y las herramientas administrativas. Lo que nos permitirá cumplir con el objetivo de establecer e incorporar el uso de los canales de comunicación formales y herramientas administrativas disponibles.

Focus group

En esta técnica se reúne a un grupo pequeño de individuos que interactúan entre sí, permitiendo la socialización de un tema, en este caso se realizará con el personal del Depto. de alumnos. Se pretende generar con esta herramienta una interacción de diálogo entre los participantes con la finalidad de escuchar y contrastar las opiniones, sentimientos, pensamientos de cada uno de los participantes. Lo que se busca no son solo las opiniones individuales sino el resultado derivado de una situación de debate donde unas opiniones son influenciadas por otras, permitiéndose reconsideraciones y la posibilidad de que surjan también temas que no estaban previstos anticipadamente.

Para la realización de las sesiones grupales se dispondrá de un lugar adecuado para los encuentros. Se planificarán tentativamente dos sesiones. La duración de cada una será de una hora y media, dos como máximo. Se elaborará una guía con los temas en cuestión, las preguntas se presentarán de manera abierta y se estimulará a los participantes al intercambio de ideas. Se indagará acerca de los medios formales que tienen disponibles, cuáles son los que utilizan para desarrollar sus tareas/actividades, cuales utilizan con mayor frecuencia. Se les pedirá que señalen sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mediante preguntas como ¿Cuáles son las ventajas de utilizar "x" medio de comunicación respecto a otros? ¿Cuáles son las desventajas? ¿Qué problemas o limitantes se presentan con el uso de este canal de comunicación interna? ¿Qué otros medios de comunicación les resultarían más útiles para desarrollar mejor o más eficientemente su tarea? ¿Qué problemas o limitantes se presentan con el uso de este canal de comunicación interna? También se abordarán temas referidos al clima laboral, cultura organizacional y un aspecto relevante, el conocimiento y habilidades para la realización de las tareas (inducción y capacitación).

A través de esta técnica se busca identificar y evaluar la percepción que tiene el personal de la comunicación interna, el uso e importancia que le dan a la misma dentro del ámbito laboral y las relaciones interpersonales e identificar las necesidades de capacitación para la adquisición de conocimientos y habilidades en el uso de las distintas herramientas como programas y sistemas que se utilizan en los procesos administrativos y labores diarios, por ejemplo: el Siu Guaraní, Sedes y Aspirantes y Altas y Bajas.

Se pretende que el análisis y la interpretación de los datos e información a recolectar permitan cumplir con los objetivos propuestos: Conocer y determinar la factibilidad y viabilidad de la implementación de los canales formales disponibles; establecer e incorporar su utilización y capacitar al personal sobre el uso de las diferentes herramientas administrativas y canales de información.

Actividades

Objetivo específico: Conocer y determinar la factibilidad y viabilidad de la implementación de los canales formales disponibles a partir de la percepción del personal.

Actividad 1: Realizar una encuesta al personal sobre los canales formales de los que se disponen y su utilización actual.

Resultado: Identificación y evaluación de los canales de comunicación disponibles.

Actividad 2: Realizar reuniones con el personal (focus group) para que evalúen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los medios disponibles.

Resultado: Conocer la percepción sobre los medios de comunicación disponible y cual resultaría más apropiado.

Actividad 3: Identificar a un responsable para mantener la información que se recibe actualizada.

Resultado: Designar un responsable de las herramientas de comunicación del sector.

Objetivo específico: Establecer e incorporar el uso de los canales de comunicación formales disponibles relevados.

Actividad 1: Proponer un responsable que se encargue de comunicar el establecimiento e incorporación de los canales de comunicación formales.

Resultado: Designar y nombrar a un responsable.

Actividad 2: Comunicar al personal la incorporación de los canales formales de comunicación.

Resultado: Personal informado.

Actividad 3: Distribuir información por los canales formales de información establecidos.

Resultado: Utilización de los canales.

Objetivo específico: Capacitar al personal sobre el uso de las diferentes herramientas administrativas y canales de información disponibles relevados.

Actividad 1: Seleccionar a la persona encargada de la capacitación.

Resultado: Designar al capacitador.

Actividad 2: Definir los temas de la capacitación en función de la información obtenida en el focus group.

Resultado: Programa de capacitación.

Actividad 3: Implementar el programa de capacitación en tres jornadas.

Resultado: Capacitar al personal.

Diagrama de Gantt

Actividad/ Semana	1	2	3	4	5	6	7	8
Realizar una encuesta al personal sobre los canales formales de los que se disponen y su utilización actual.								
Realizar reuniones con el personal (focus group) para que evalúen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los medios disponibles.								
Identificar a un responsable para mantener la información actualizada.								
Proponer un responsable que se encargue de comunicar el establecimiento e incorporación de los canales de comunicación formales.								

Comunicar al personal la incorporación de los canales formales de comunicación.								
Distribuir información por los canales formales de información establecidos.								
Seleccionar a la persona encargada de la capacitación.								
Definir los temas de la capacitación en función de la información obtenida en el focus group.								
Implementar el programa de capacitación.								

ANEXO I

Modelo de encuesta

1- De los siguientes medios de comunicación interna responda con cuáles cuenta el Departamento de alumnos:

A. Página Web SI / NO

B. Cartelera SI / NO

C. Correo electrónico SI / NO

D. Circulares SI / NO

E. Boletín Informativo SI / NO

F. Tablero de anuncio digital SI / NO

G. Otro: _____

2- Marque con X qué frecuencia los utiliza:

A. Página Web	Frecuentemente	Poca frecuencia	Nunca
B. Cartelera	Frecuentemente	Poca frecuencia	Nunca

C. Correo electrónico	Frecuentemente	Poca frecuencia	Nunca
D. Circulares	Frecuentemente	Poca frecuencia	Nunca
E. Boletín Informativo	Frecuentemente	Poca frecuencia	Nunca
F. Tablero de anuncio digital	Frecuentemente	Poca frecuencia	Nunca
G. Otro: _____	Frecuentemente	Poca frecuencia	Nunca

3- Califique los medios de comunicación según las siguientes categorías, marque con una X:

A. Página Web

Información clara	Información confusa
Información útil	Información poco útil

B. Cartelera

Información clara	Información confusa
Información útil	Información poco útil

C. Correo electrónico

Información clara	Información confusa
Información útil	Información poco útil

D. Circulares

Información clara	Información confusa
Información útil	Información poco útil

E. Boletín Informativo

Información clara	Información confusa
Información útil	Información poco útil

F. Tablero de anuncio digital

Información clara	Información confusa
Información útil	Información poco útil

G. Otro: _____

Información clara	Información confusa
Información útil	Información poco útil

4- ¿Le gustaría la implementación de otro medio de comunicación?

SI	NO
----	----

¿Cuál? :

ANEXO II

Guía de entrevista

Nombre Apellido:

Oficina a cargo:

- 1) ¿Qué tareas tiene a cargo en su sector?
- 2) ¿Cómo considera la comunicación interna del mismo?
- 3) ¿Qué tipo de información comparte con otros sectores?
- 4) ¿Qué canales de comunicación formal utiliza para ello?
- 5) ¿Considera efectivos los canales de comunicación disponibles?
- 6) ¿Considera que la información recibida es clara, confiable, oportuna y precisa?
- 7) ¿Qué sistemas y programas se utiliza para la realización de los procesos administrativos?
¿Observa dificultades en la implementación de los mismos?
- 8) ¿Considera que existen fallas en la comunicación interna? ¿Cuáles? ¿Cómo podrían mejorarse?

Bibliografía

Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999). Comunicaciones Públicas: El modelo de la Comunicación integrada. Buenos Aires: Grupo Editorial. Capítulos 1 y 2.

Brandolini, A, González Frígoli, M., Hopkins, N. (2009). Comunicación interna. Calves para una gestión exitosa. Buenos Aires: DIRCOM, La Crujía Ediciones. Capítulo 1.

Bustos, M., (2008). "Planificación estratégica de la comunicación institucional", en A. Suárez (ed), Auditoría de comunicación, Buenos Aires: DIRCOM, La Crujía Ediciones.

Canals, M. y Herrera, S. (2018). Procedimientos Administrativos y Control en Instituciones Universitarias. Facultad de Ciencias Económicas UBA. Módulos 2 y 3.

Capriotti, P. (1998). "La comunicación interna", en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo. Buenos Aires: C&D.

Chiavenato I, (2009). Capítulo 14. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. (9ª ed.) México. Ed. Mac Graw Hill.

Chiavenato I, (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (7ª ed.) México. Ed. Mac Graw Hill.

Decreto 366/2006. Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No docente de las Instituciones Universitarias Nacionales.

Etkin, E. (2008): "El recorrido metodológico de la auditoría", en A. Suarez (ed), Auditoría de comunicación, Buenos Aires: DIRCOM, La Crujía Ediciones.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. (6ta ed.). México. Ed. Mac Graw Hill.

Masclef, M. A. (7-9 de Diciembre de 2011). La problemática de la gestión universitaria percepción de los funcionarios y gestores administrativos: el caso de la universidad nacional de Tucumán.

Sanchez Pastrana, M P. (2010). Comunicación empresarial y atención al cliente. España: Editorial Editex

Sandoval Téllez, M. J. (2004). El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla. Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla. Capítulo 2. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf.

Schein, E. (1988) La cultura empresarial y el Liderazgo. Editorial Plaza y Janes.

Tauber, F. (2008) Tesis doctorado. La comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas: el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004- mayo 2007.
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/87551>

UBA.CBC: <https://www.cbc.uba.ar/>

Wolton, D. (2007). Pensar la comunicación: punto de vista para periodistas y políticos Buenos Aires: Prometeo Libros. Editorial Docencia.