

# EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LA OFICINA DE REGISTROS ACADÉMICOS Y LOS ESTUDIANTES DEL DECANATO DE AGRONOMÍA DE LA UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL "LISANDRO ALVARADO"

Eugenio Rojo Aparicio\* y Alicia Sanabria de Camino\*\*

## RESUMEN

El presente trabajo, de carácter documental, tuvo como objetivos analizar la comunicación entre la Oficina de Registros Académicos (ORA) y los estudiantes adscritos al programa de Ingeniería Agronómica del Decanato de Agronomía de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA), bajo el enfoque sistémico y el desarrollo organizacional, a través de las siguientes variables: el proceso de la comunicación, la eficacia de la comunicación y el valor de la información. El análisis de los resultados permitió detectar la necesidad de utilizar la comunicación formal e informal de manera organizada así como elevar su eficacia en cuanto a claridad, precisión, oportunidad y difusión a través de una información con objetivos claramente establecidos.

**Palabras claves:** Comunicación, estudiantes, registros académicos

## ABSTRACT

**The communication process between the Academic Records Office and the students of the Agronomic Engineering Program of the Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" in Venezuela.**

This paper deals with the communication between the Academic Records Office (ORA) and the students enrolled in the Agronomic Engineering Program of the Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA), under a systematic and organizational development approach. The studied variables were: the communication process, the communication efficiency, and the value of the information. The results showed the needs of using formal and informal communication in organized way, along with the requirement for higher efficiency, concerning clarity, precision, opportunity and diffusion through the production of information with clearly established objectives.

**Key words:** Communication, students, academic records

## INTRODUCCIÓN

La teoría de sistema interpreta las organizaciones como sistemas abiertos, donde los individuos y grupos en interacción, con sus metas y valores, la estructura, los requisitos y tecnologías para realizar tareas, se relacionan para alcanzar los objetivos, en una estrecha relación con el ambiente (Kast y Rosenzweig, 1979).

Dentro de este contexto la institución universitaria puede considerarse un sistema de organización abierto, donde la creación y diseminación del conocimiento constituyen su responsabilidad social. Dicha institución debe, en un ambiente de libertad intelectual y en continuo contacto con el ambiente social, político y económico, difundir los contenidos de los mensajes a sus estudiantes mediante la enseñanza, crear conocimiento a través de la

\* Profesor. Departamento de Ingeniería Agrícola, Decanato de Agronomía, UCLA.

\*\* Profesor. Departamento de Ciencias Sociales, Decanato de Agronomía, UCLA. Apartado 400. Barquisimeto, Venezuela.

investigación y estar al servicio de la sociedad a través de las actividades extracurriculares, incorporando un sistema de comunicación, sin y el cual no funcionaría, y que debe ser de calidad.

La Universidad Centrooccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA), es una institución universitaria educativa, cultural y de servicio a la comunidad, donde las tareas académicas se realizan a través de los decanatos, programas, departamentos e institutos (UCLA, 1992a), en la cual el recurso humano docente tiene la responsabilidad de formar al estudiante.

La información administrativa de apoyo docente dirigida al sector estudiantil, es una de las responsabilidades que la universidad debe abordar, estableciendo mecanismos que permitan instruir al alumno a manejar con eficiencia las normativas, reglamentos y procedimientos administrativos.

En el Decanato de Agronomía de la UCLA, el órgano oficial de carácter administrativo-docente de relación con el alumno en asuntos académicos es la Oficina de Registros Académicos (ORA), la cual registra el rendimiento de los alumnos y controla la aplicación de los reglamentos y normas de la universidad a los estudiantes adscritos a los programas de Ingeniería Agronómica y de Técnico Superior Agroindustrial. No obstante, aún cuando se cuenta con el manual de procedimientos y sistemas de información (UCLA, 1990), para facilitar las funciones internas de la unidad y el Manual Informativo para los alumnos de nuevo ingreso (UCLA, 1992b) la carencia de soporte informativo que norme la relación alumno-unidad no ha logrado llenar las expectativas del sector estudiantil hasta el punto de que, aún se siguen planteando problemas, como el desconocimiento de sus deberes, derechos y de los procedimientos administrativos para su desenvolvimiento dentro del sistema, siendo necesario analizar esta situación a través del proceso de la comunicación académico-administrativo entre ORA y el sector estudiantil a fin de plantear soluciones al respecto.

Dada la necesidad de teorizar a fin de extraer las variables e indicadores de mayor

significación y analizar la información en la unidad objeto de estudio, se revisó la literatura relacionada con la comunicación en las organizaciones.

Dentro de ella se encuentra la teoría clásica (Mursick y Ross, 1974) donde la primicia básica es que la organización en un proceso lógico y racional y que dado los objetivos, se determina el trabajo y se agrupa en unidades lógicas definiéndose las posiciones dentro de esas unidades, en términos de estructura de responsabilidad.

La teoría moderna de la organización es conceptual, analítica y empírica, requiriendo de enfoques disciplinarios e interdisciplinarios que mantengan una interacción con el ambiente, lo cual la ubica dentro del concepto de sistema (Kast y Rosenzweig, 1979). Para Schoderbek et al. (1984), el enfoque de la organización como sistema es fundamental para la solución de los problemas actuales. Es así como se han desarrollado modelos que interpretan el sistema organizacional. Entre los que se encuentran, Archilles (1978), por ejemplo, divide el sistema en dos grandes subsistemas: el técnico administrativo y el psicosocial, donde la parte visible representa todo aquello que tiene presencia física, mientras que lo oculto está constituido por el comportamiento humano y con él el proceso de comunicación.

Aunado a esto, la gerencia universitaria se apoya en sistemas de información que aportan datos confiables para la toma de decisiones y requiere, que sean rápidos, precisos y adecuados en los momentos críticos o en los de funcionamiento normal de la institución (Colmenárez, 1991) debido a que los alumnos recurren a múltiples fuentes de información y es así como surge la necesidad de elaborar algún tipo de mecanismo que filtre, condense, almacene y trasmite la información necesaria para la toma de decisiones.

Son muchos los autores que han analizado la información, entre ellos Chiavenato (1981), quien la concibe como un conocimiento disponible para el uso inmediato, lo cual permite orientar la acción al reducir el margen de incertidumbre que rodea las decisiones cotidianas; señala a su vez que ella está

asociada a los conceptos de datos y comunicación, indicando que la información y la comunicación son complementarias.

Para Jonhson et al. (1983) la información dentro de la organización representa la sustancia de los sistemas de comunicación que en sus diferentes formas proporcionan un componente básico para la toma de decisiones. El valor de la información, según Certo (1988), está determinado por la idoneidad la cual se refiere a la relevancia de la información para la toma de decisiones y su valor viene dado por el cambio en el comportamiento como consecuencia de esa decisión.

Klikberg (1975), señala que dentro de la organización, el proceso de la comunicación es el primer paso que se da entre la toma de decisiones y la ejecución, y que en este proceso se presentan tres grandes obstáculos con respecto a la recepción del mensaje: el semántico, el material (ruido) y el psicosocial. Este autor ubica el proceso de la comunicación dentro de la organización como un conjunto de actividades y factores, intra y extraorganización, que traen como resultado un marco de información para cada sujeto decidor.

Hodegetts y Altman (1981), utilizan el término significado en vez de símbolo, debido a que la comunicación requiere de comprensión del mensaje.

La comunicación requiere de tres elementos básicos: la fuente, el mensaje, el destinatario y algunos autores utilizan la palabra de codificador y recodificador por transmisor y el receptor. También incluyen la retroalimentación, la cual permite al comunicador determinar si el receptor ha recibido o no el mensaje. El contenido de información de los mensajes es el objetivo de la teoría de la comunicación (Davis y Olson, 1987); sin embargo, la riqueza del lenguaje por medio del cual las personas se comunican y las restricciones del hombre y de las organizaciones hacen que el mensaje esté sujeto a malas interpretaciones.

La mayoría de los investigadores estudian el proceso comunicacional bajo tres aspectos como son los tipos (formal e informal), las

formas (descendente, ascendente y horizontal) y los medios (escrito y oral). La comunicación informal (Melinkoff, 1983) es aquella que se establece de manera espontánea y es el medio mediante el cual se compenentran y entienden distintos intereses dentro del cuerpo social. Hodegetts y Altman (1981), la definen como aquella información no oficial entre los grupos y personas. La comunicación formal es establecida y sancionada por la estructura de la organización y representa los medios oficialmente reconocidos y aprobados, tal como lo expone Terry (1981).

Testa (1981), señala los requisitos a los cuales deben responder las comunicaciones para ser eficaces, es decir que tengan en si mismos elementos necesarios para obtener los efectos que se proponen; estos requisitos son la claridad, la cual se refiere al lenguaje y forma de transmisión; la precisión, lo cual tiene que ver con lo completo y exacto de todas sus partes; la redacción, la cual se refiere a la adaptación del lenguaje, a la mentalidad y capacidad del receptor; la objetividad, la cual debe estar presente para generar desconfianza y la difusión que permita llegar a los interesados en el momento oportuno.

Como se puede apreciar, la comunicación es uno de los elementos claves junto con la informática y telemática para el logro del funcionamiento eficiente en las organizaciones en la posmodernidad. Los modelos teóricos presentados, aun y cuando presentan algunos elementos diferentes, unos a otros, coinciden al describir la necesidad de analizar el proceso, la eficacia y el valor de la comunicación. Por esta razón se seleccionaron estos aspectos como variables a fin de medir el objeto de estudio, el cual se centró en analizar, la comunicación de ORA con el sector estudiantil a fin de conocer su proceso y sus características de claridad, precisión, redacción, objetividad y difusión, así como su valor en cuanto a idoneidad, claridad, oportunidad y cantidad.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para el logro de la descripción de los elementos que configuran el ámbito del

problema, se realizó un diagnóstico del proceso de la comunicación en el área académico-administrativa, entre el sector estudiantil y la Oficina de Registros Académicos (ORA). La población estuvo conformada por 909 estudiantes del Programa de Ingeniería Agronómica y para la selección de la muestra se tomo el ítem más importante en base a los objetivos de estudio (grado de conocimiento del sector estudiantil, de los canales de comunicación con los niveles jerárquicos superiores) donde el 75% de los encuestados respondió no tener conocimiento de éstos canales regulares dentro del Decanato. En base a ello, a través de un muestreo aleatorio simple se obtuvo la muestra definitiva (285 estudiantes), los cuales representaban el 31,5 % de la población total (Cuadro 1).

Se obtuvo la información a través de, una revisión teórica sobre el tema objeto de estudio donde se indagó acerca del enfoque sistémico, el desarrollo organizacional y la comunicación en las organizaciones, y un estudio de campo utilizándose la técnica del cuestionario la cual se validó cualitativamente, a través de un estudio piloto (5 %) de la población, tomándose al azar en nueve de los diez semestres que conforman el pensum de estudio. Aunado a esto, se indagó sobre la normativa legal existente, material de archivo y se utilizó la técnica de observación participante la cual, busca la identificación total entre sujeto-objeto y sus interacciones en el entorno objeto de estudio (Demo, 1985).

Del contexto teórico de sustentación se definieron las variables objeto de análisis en el trabajo de campo, seleccionándose: el proceso de la comunicación o transmisión de símbolos desde el emisor al receptor para permitir la toma y ejecución de decisiones; eficacia de la comunicación, grado de comprensión de la información; y el valor de la información, serie de datos que tienen un significado, el cual reduce la incertidumbre o aumenta el conocimiento respecto a una situación. Para la detección de los indicadores e ítems que conformarían posteriormente el instrumento de levantamiento de información se elaboró un cuadro matriz (Cuadro 2).

**Cuadro 1.** Población y muestra de los estudiantes del programa de Ingeniería Agronómica. Decanato de Agronomía, UCLA. 1993.

Semestre	Población	fi	%
I	90	29	32.2
III	156	48	30.8
IV	65	20	30.0
V	98	33	33.7
VI	95	30	31.6
VII	127	37	29.1
VIII	120	36	30.0
IX	95	29	30.0
X	63	23	36.5
Total	909	285	31.5

Fuente: ORA, 1993. Decanato de Agronomía, UCLA.

Obtenida la información se procedió a la codificación, tabulación y análisis de datos, utilizándose la distribución de proporciones para su interpretación. Esta técnica estadística permitió comparar cifras en el espacio o en el tiempo y resumir los datos en series para poner de manifiesto las características más importantes a partir de la conversión de los datos de valores absolutos a relativos. Además, permitió percibir tendencias de opinión y concentración en escalas categóricas no continuas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### El proceso de la comunicación

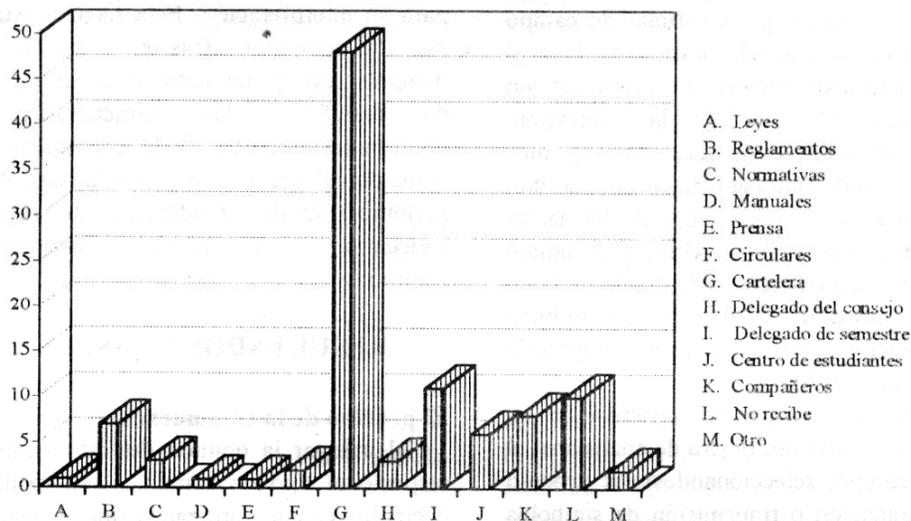
Al indagar la opinión del estudiantado con respecto al tipo de comunicación recibida, es decir, los canales utilizados por el mensaje, la mayoría afirmó que reciben la información que se genera en ORA de manera formal. El 48% de los encuestados, opinaron comunicación formal entre ORA y los estudiantes y señalaron en un segundo orden de importancia, las informaciones que reciben a través de la representación estudiantil, constituida por el delegado del consejo, el delegado de semestre y el centro de estudiantes con el porcentaje acumulado del 19,2 % (Figura 1).

**Cuadro 2.** Matriz para el levantamiento de la información a los estudiantes del Decanato de Agronomía

Variable	Indicadores	Ítems
Proceso de la comunicación	Tipo Medio Forma	Formal, informal Oral, escrito Descendente, ascendente, horizontal
Eficacia de la comunicación	Claridad Precisión Redacción Objetividad Difusión	Facilidad de comprensión Información completa, confusión Lenguaje, interés, extensión Confianza, desconfianza Momento, número
Valor de la información	Idoneidad Calidad Oportunidad Cantidad	Cambio de comportamiento debido a la decisión Motivación. Contribución en la toma de decisiones Beneficio con la toma de decisiones Monto de la información

La comunicación formal es establecida y sancionada por la estructura de la organización y representa los medios oficialmente reconocidos y aprobados (Terry, 1981). Puede apreciarse que ambos canales están oficialmente constituidos, y representan las

instancias más idóneas para obtener la información la cual representa según Jonhson et al. (1983) la sustancia de los sistemas de comunicación que en sus diferentes formas proporcionan el ingrediente básico para la toma de decisiones.

**Figura 1.** Tipos de comunicación entre la Oficina de Registros Académicos (ORA) y los estudiantes del Decanato de Agronomía. UCLA. 1993.

Se hace necesario implementar la comunicación informal por cuanto establece la manera espontánea y es el medio mediante el cual se compenetran y entienden distintos intereses dentro del cuerpo social (Melinkoff, 1983). Es indispensable utilizarla como válida

porque representa la información no oficial entre los grupos y personas (Hodegetts y Altman, 1981).

Al analizar si los estudiantes recurren a los mismos canales cuando tienen necesidad de información sobre los reglamentos, normas y

procedimientos, se puede apreciar que la principal fuente de información a los cuales ellos recurren están constituidos por las organizaciones estudiantiles, representadas por el delegado de semestres con un 21,3 % y el centro de estudiantes con un 17,4 %. Mientras que la comunicación de tipo informal, representada por sus propios compañeros de clase, representan el 17,0 % de la muestra (Figura 2).

Con respecto a la forma de comunicación, entendida como el sentido y dirección que

siguen las comunicaciones dentro de la organización universitaria, el 62,8 % de los entrevistados, manifestó que las instrucciones sobre procedimientos dentro del Decanato no provienen de los niveles jerárquicos superiores, mientras un 37,2 % opinó que sí. Ello supone que el sector estudiantil percibe poco que las instrucciones provienen en forma descendente, es decir, aquella que influye desde niveles superiores hasta los inferiores (Terry, 1981), aunque la comunicación también puede fluir de abajo hacia arriba y a un mismo nivel.

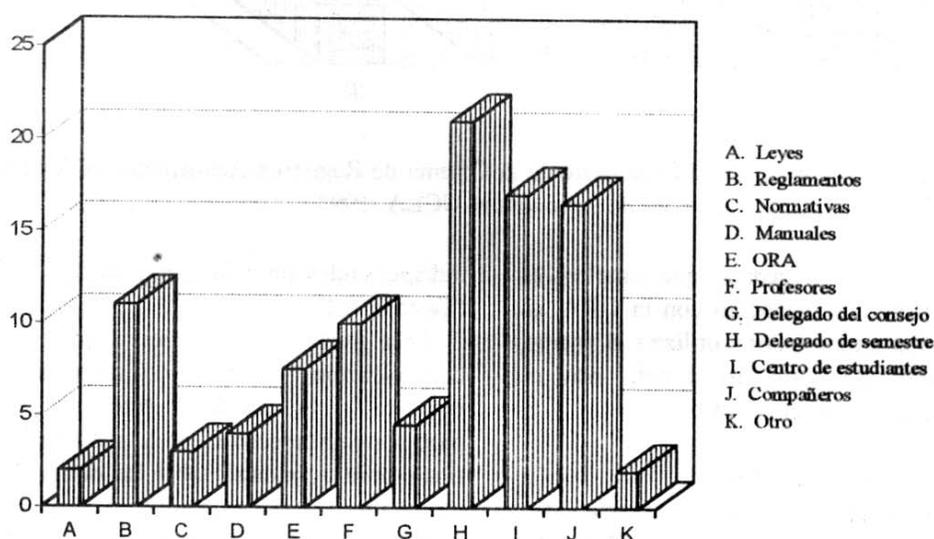
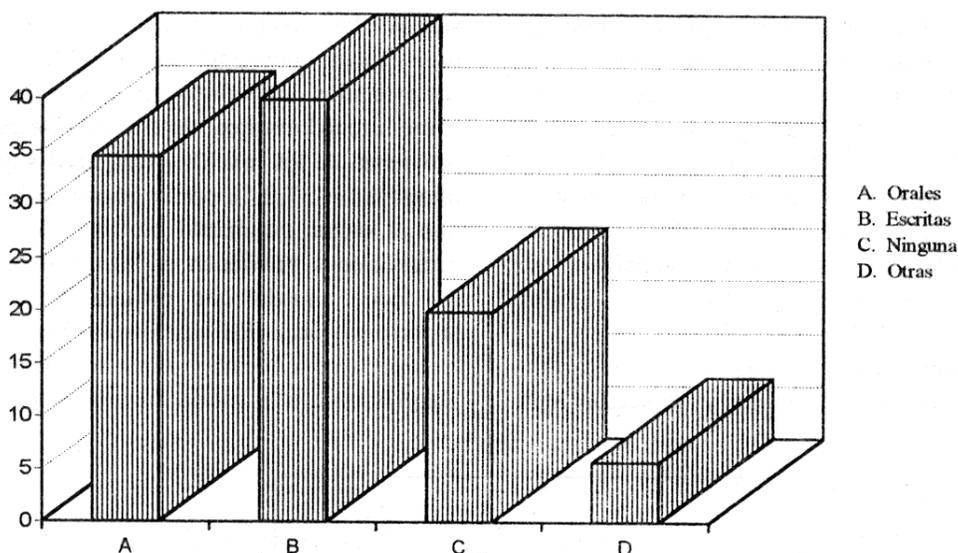


Figura 2. Canales de comunicación usados por los estudiantes del Decanato de Agronomía. UCLA. 1993.

Para comprender si el estudiantado conoce los canales de comunicación con los niveles jerárquicos superiores y si los habían empleado alguna vez, se les interrogó al respecto y un 76,2 % de los entrevistados manifestó desconocer los canales comunicacionales mientras que el 84,4 % , señaló no haberlos cumplido nunca.

En relación al medio de comunicación, entendiendo por ello a la variedad de formas que toma la comunicación dentro de la organización universitaria, el 34,5 % del estudiantado manifestó recibir las comunicaciones emanadas de ORA por medio

oral, lo cual permite el ahorro y retroalimentación, mientras que un 39,9 % señaló recibirlas en forma escrita, lo cual permite promover la uniformidad de políticas y procedimientos a la vez que provee registros y referencias (Terry, 1981). El 19,9 % de los entrevistados manifestó no recibir ninguna información (Figura 3). Sería conveniente implementar mecanismos a fin de llegarle a esta población estudiantil que manifiesta no obtener información o al menos buscar las razones del por qué no le llega a un determinado sector la comunicación oral y escrita establecida en el Decanato.



**Figura 3.** Medio de comunicación por parte de la Oficina de Registros Académicos (ORA) hacia el estudiantado del Decanato de Agronomía. UCLA. 1993.

En cuanto a los medios\* que emplea el estudiante en su comunicación con la ORA, el 70,9 % de los encuestados utilizan el medio oral, a través del contacto directo con el personal que labora en dicha oficina.

#### Eficacia de la Comunicación

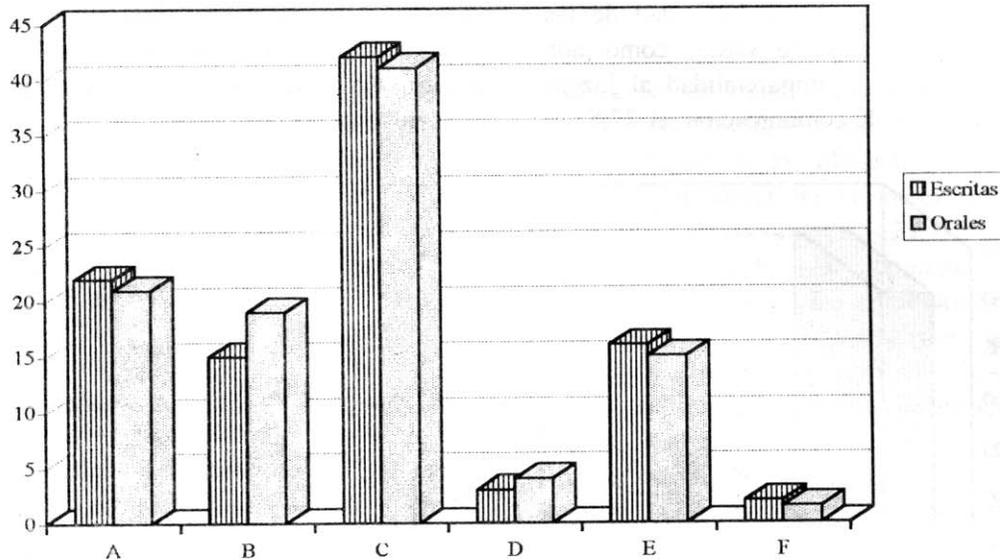
Al estudiar la eficacia de las comunicaciones entre ORA y los estudiantes del Decanato de Agronomía, como una medida de evaluar si se obtienen los efectos que se proponen en las comunicaciones, los estudiantes entienden que el lenguaje y la forma de transmisión de la información emitida por ORA, presenta limitaciones con respecto a la claridad. Es así que un 54,6 % de los entrevistados manifestó reservas con respecto a la claridad de los mensajes, mientras un 32,8 % opinó que los mensajes son eficaces al responder que dichas comunicaciones son claras, comprensibles y ambas a la vez.

Se hace necesario establecer correctivos en este particular por cuanto la claridad, la cual se refiere al lenguaje y forma de transmisión, la precisión lo cual tiene que ver con lo completo y exacto de todas sus partes es uno de los requisitos

indispensables para la comunicación eficiente (Testa, 1981).

Para tratar de conocer qué medio de comunicación presenta limitaciones con respecto a la claridad, entendida como la participación adecuada de la materia que va a transmitirse, se indagó sobre las comunicaciones orales y escritas y se evidencia que cuando las comunicaciones son escritas el 42,0 % de los entrevistados manifestó no entender algunas veces las comunicaciones de ORA. El 40,4% de los entrevistados tiene reservas con respecto a la claridad de las comunicaciones orales (Figura 4).

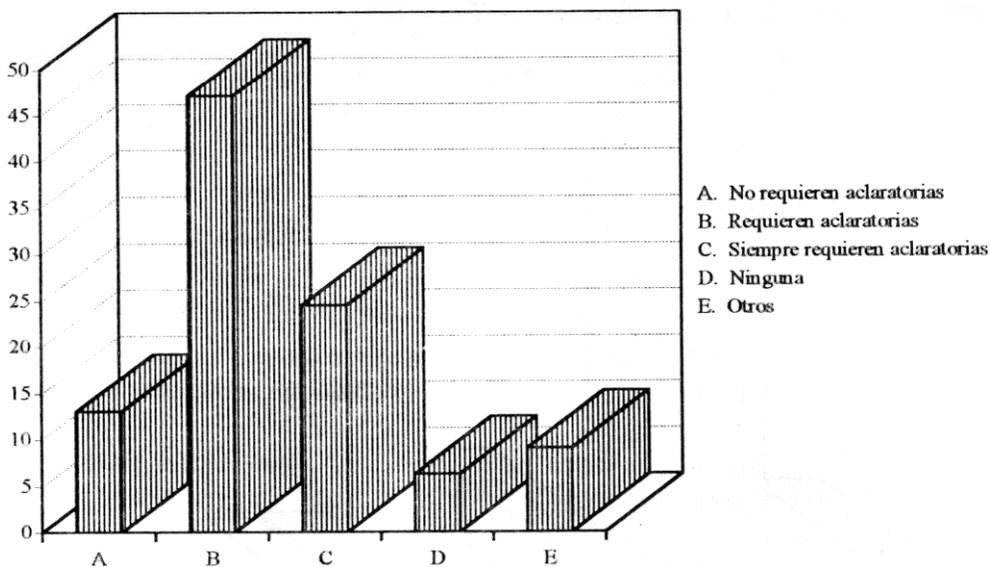
Al indagar lo completo y preciso que representan las comunicaciones de ORA para los estudiantes, como una manera de evaluar las interferencias o ruidos en las comunicaciones, el 47,1 % de los encuestados manifestaron que las comunicaciones emitidas por la ORA requieren de aclaratorias, que unido a un 24,5 % que opinó que siempre requieren aclaratorias, constituyen un total acumulado del 71,6 % de la población estudiantil que señaló recibir las comunicaciones de ORA de manera imprecisa (Figura 5).



**Figura 4.** Claridad de las comunicaciones escritas y órales entre la Oficina de Registros Académicos (ORA) y los estudiantes del Decanato de Agronomía. UCLA. 1993.

Quando se evaluó la redacción de las comunicaciones, entendiéndose por ello la adaptación del lenguaje a la mentalidad de los estudiantes del Decanato, el 40,6 % de los encuestados respondieron que las comunicaciones que reciben de ORA son

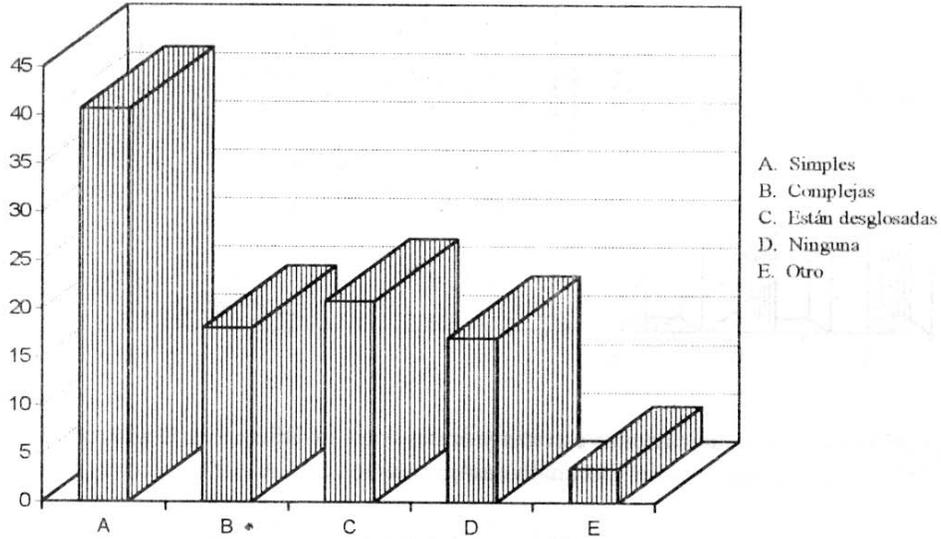
simples, mientras un 20,8 % fue de la opinión que las comunicaciones recibidas están desglosadas (Figura 6). Este es otro de los aspectos que hace eficiente la comunicación (Testa, 1981).



**Figura 5.** Precisión de las comunicaciones emitidas por la Oficina de Registros Académicos (ORA) a los estudiantes del Decanato de Agronomía. UCLA. 1993.

Al investigar sobre la objetividad de las comunicaciones que emite ORA, como una manera de evaluar su imparcialidad al juzgar los hechos objeto de comunicación, el 27,8 %

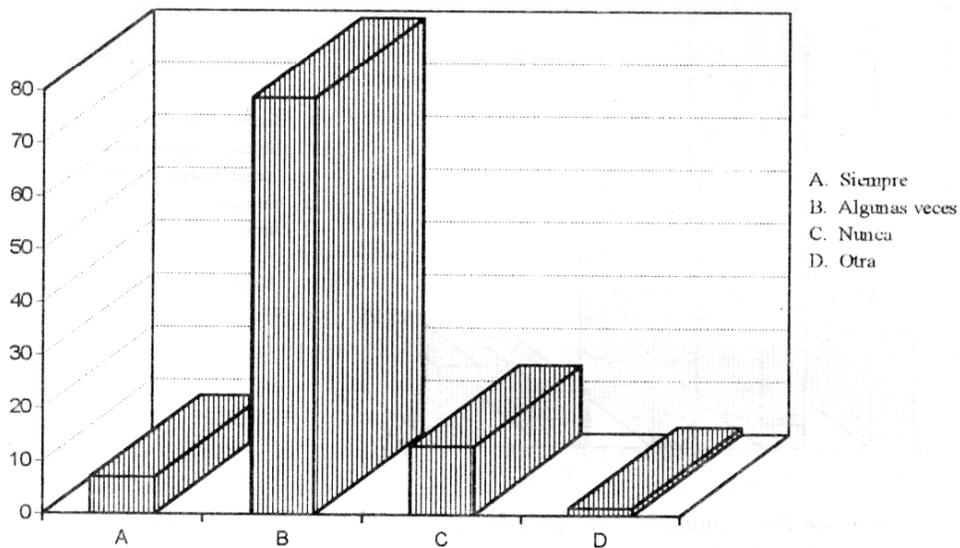
de los estudiantes consideró que las comunicaciones aclaran las dudas, mientras que el 18,5 % de los entrevistados dijeron que ellas generan desconfianza.



**Figura 6.** Redacción de las comunicaciones emitidas por la Oficina de Registros Académicos (ORA) dirigidas a los estudiantes del Decanato de Agronomía. UCLA. 1993.

Al averiguar la opinión de los estudiantes sobre si las comunicaciones de ORA llegaban a ellos en el momento oportuno, el 78,6 % señaló que dichas comunicaciones llegan sólo algunas

veces (Figura 7). Esta situación (difusión) también es preocupante por cuanto influye en los niveles de eficiencia de la comunicación (Testa, 1981).



**Figura 7.** Difusión de las comunicaciones emitidas por la Oficina de Registros Académicos (ORA) a los estudiantes del Decanato de Agronomía. UCLA. 1993.

Al preguntársele a los alumnos del Decanato, sobre si la retroalimentación de la información contribuye a hacer los correctivos necesarios como una manera de generar beneficios a la organización universitaria, la mayoría 36,0 % opinó que no es tomada en cuenta, mientras que un 34,1 % manifestó que la información suministrada sirve para hacer correctivos (Figura 8).

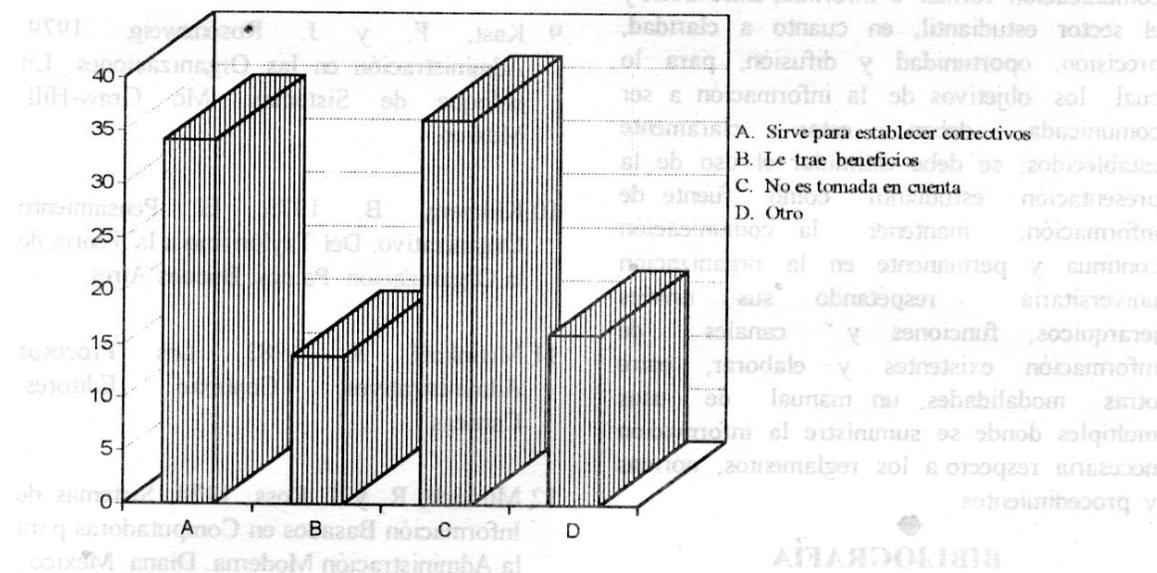
### Valor de la información

En relación a la calidad de la información, entendiéndose por esto el reflejo real de las decisiones de los entes superiores, el 82,2 % de los alumnos entrevistados manifestó estar de acuerdo en que la información que ORA emite refleja las decisiones de los niveles jerárquicos superiores de la organización universitaria.

Esta situación es positiva, por cuanto Certo (1988) considera este aspecto como uno de los de mayor significancia para medir el valor de la información.

En cuanto a la idoneidad comprendida como la influencia de la información en la toma de decisiones, el 23,3 % de la muestra fue de la opinión que la información sobre las normativas generan cambios en el comportamiento del sector estudiantil, mientras que un 23,0 % consideró que contribuyen a la toma de decisiones del sector estudiantil.

Respecto a los indicadores de oportunidad y cantidad de comunicación, se detectó que no existe relación entre la recepción de la información y la toma de decisiones o entre éstas y el monto de la información obtenida.



**Figura 8.** Utilidad de las comunicaciones recibidas por la Oficina de Registros Académicos (ORA) de los estudiantes del Decanato de Agronomía. UCLA. 1993.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de comunicación entre ORA y el estudiantado del Programa de Ingeniería Agronómica del Decanato de Agronomía de la UCLA es de tipo formal,

donde la cartelera, constituye la principal fuente para obtener información escrita y el medio de comunicación más utilizado es el oral; existiendo limitaciones con respecto a la claridad, precisión y difusión de las comunicaciones.

El estudiantado del Decanato de Agronomía, no tiene claro que la información de ORA

proviene de niveles jerárquicos superiores, debido a que la misma es una oficina control; delegan fundamentalmente esta relación a sus organizaciones estudiantiles, quienes les informan y se encargan de plantear alternativas de cambio en función de sus necesidades las cuales, regularmente, no son tomadas en cuenta. Aunque mayoritariamente consideran que la comunicación con esta unidad no es tomada en cuenta, también es significativa la tendencia que refleja, que la sencillez y oportunidad de la información que proporcionan, les permite que aprecien el objetivo de la misma, internalicen normativas y procedimientos y propicien los cambios y tomas de decisiones a nivel del sector estudiantil y de la organización universitaria.

Es necesario mejorar la eficiencia de la comunicación formal e informal, entre ORA y el sector estudiantil, en cuanto a claridad, precisión, oportunidad y difusión, para lo cual los objetivos de la información a ser comunicada deben estar claramente establecidos; se debe estimular el uso de la presentación estudiantil como fuente de información; mantener la comunicación continua y permanente en la organización universitaria respetando sus niveles jerárquicos, funciones y canales de información existentes y elaborar, entre otras modalidades, un manual de usos múltiples donde se suministre la información necesaria respecto a los reglamentos, normas y procedimientos.

### BIBLIOGRAFÍA

1. Archilles de Fariá, M, F. 1978. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. Limusa. México.
2. Certo, S. 1988. Administración Moderna. Interamericana. México.
3. Colmenárez, J. 1991. Gerencia Universitaria. Eficiencia Institucional. Universitas 2000. XV. 1:12 - 32.
4. Chiavenato, I. 1981. Introducción a la Teoría General de Administración. Mc Graw-Hill. Bogotá.
5. Demo, P. 1985. Investigación Participante. Mito y Realidad. Kapeluz. Brasil.
6. Davis, G. y M. Olson. 1987. Sistemas de Información Gerencial. Mc Graw-Hill Bogotá.
7. Hodegetts, R. y S. Altman. 1981. Comportamiento en las Organizaciones. Mc Graw-Hill. México.
8. Johnson, R., F. Kast y J. Rosenzweig. 1983. Teoría, Integración y Administración de Sistemas. Limusa. México.
9. Kast, F. y J. Rosenzweig. 1979. Administración en las Organizaciones. Un enfoque de Sistemas. Mc Graw-Hill. México.
10. Klikberg, B. 1975. El Pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización. Paidós. Buenos Aires.
11. Melinkoff, R. 1983. Los Procesos Administrativos. Contexto Editores. Caracas.
12. Mursick, R. y J. Ross. 1974. Sistemas de Información Basados en Computadoras para la Administración Moderna. Diana. México.
13. Schoderbek, Ch, P. Schderberk y K. Asterios. 1984. Sistemas Administrativos. El Ateneo. Buenos Aires.
14. Terry, G. 1981. Principios de la Administración. Continental. México.
15. Testa, G. 1981. Personal, Organización y Dirección de Personal. Deusto. Bilbao.

16. UCLA. 1990. Manual de Procedimientos y Sistemas de Información. Decanato de Agronomía. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado".
17. UCLA. 1992a Reglamento General. Universidad Centroccidental "Lisandro

Alvarado". Barquisimeto.

18. UCLA. 1992b. Manual Informativo. Subdirección Académica. Decanato de Agronomía. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto.