



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

***“PROCESO DE MEJORAMIENTO DE COMUNICACIÓN
INTERNA PARA LA MODALIDAD ABIERTA 2007”***

Tesis previa a la obtención del título
de Ingenieros en
Administración de Empresas

AUTORES

*Guadalupe del Rocío Gordillo Granda
Carlos Eduardo Granda Pardo*

DIRECTOR

Econ. Luis Fabián Moncada Mora

Loja – Ecuador
2008

CERTIFICACIÓN

Econ. Luis Moncada Mora

CERTIFICA:

Que una vez concluida el trabajo de investigación por parte de los egresados Guadalupe del Roció Gordillo Granda y Carlos Eduardo Granda Pardo, el cual ha sido revisado meticulosamente y se ajusta a los requerimientos métodos lógicos y legales estipulados por la Escuela de Administración de Empresas, autorizo su presentación y sustentación.

Loja, 18 de enero del 2008

Econ. Luis Moncada Mora
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Los criterios, análisis y recomendaciones expuestas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Guadalupe Gordillo G.

Carlos Granda P.

DEDICATORIAS

A DIOS por guiarme siempre. A mis padres y hermanos que son las personas que me han apoyado continuamente para terminar exitosamente mi carrera.

Muchas gracias

Guadalupe

A mis padres y hermano por ese inmenso y desinteresado apoyo, por sus constantes consejos. A mis tíos y abuelitos por su ayuda y por la confianza puesta en mí
Mil gracias.

Carlos

AGRADECIMIENTO

Nuestro sentimiento profundo de gratitud a las autoridades y profesores de la Universidad Técnica Particular de Loja, por la apertura brindada para acrecentar nuestra superación académica y profesional y por su organización y desarrollo de nuestros estudios académicos.

Agradecimiento que lo hacemos extensivo a las autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio de la Modalidad Abierta y personas en general quienes nos facilitaron nuestra labor investigativa.

De manera muy especial y sincera, nuestro agradecimiento infinito al Economista Luis Fabián Moncada Mora Director de Tesis, quien con sus acertadas sugerencias y dedicación para dirigir el presente trabajo investigativo y poder culminarlo.

LOS AUTORES

ESQUEMA DE CONTENIDOS

ESQUEMA DE CONTENIDOS

CAPITULO I

COMUNICACIÓN INTERNA

- 1. Introducción
- 1.2 Antecedentes de la comunicación en la empresa
- 1.3 Definición
- 1.4 Funciones de la comunicación interna
- 1.5 Objetivos globales de la comunicación interna
- 1.6 Necesidades e importancia de la comunicación
- 1.7 Tipos de comunicación interna
- 1.8 Estrategias de comunicación interna

COMUNICACIÓN ESTRATEGICA

- 1.9 Definición
- 1.10 Gestión estratégica de la comunicación
- 1.11 Instrumentos de la comunicación estratégica
- 1.12 Evaluación del desempeño laboral
 - 1.12.1 Entorno
 - 1.12.2 Satisfacción laboral
 - 1.12.3 Satisfacción, insatisfacción y producción

CAPITULO II

MODALIDAD ABIERTA Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES

- 2. Generalidades
 - 2.1 Visión y misión institucional
 - 2.2 Valores institucionales
 - 2.3 Estructura departamental y funciones
 - 2.3.1 Dirección General de Modalidad Abierta
 - 2.3.2 Gestión de Procesos y Contabilidad
 - 2.3.2.1 Organigrama departamental
 - 2.3.3 Unidad de Videoconferencias
 - 2.3.3.1 Organigrama departamental
 - 2.3.4 Unidad de Virtualización
 - 2.3.4.1 Organigrama departamental
 - 2.3.5 Centro de distribución de material bibliográfico CEDIB
 - 2.3.5.1 Organigrama departamental

- 2.3.6 Unidad de comunicación y atención al alumno
 - 2.3.6.1 Organización departamental
- 2.3.7 Coordinación de Centros Universitarios
 - 2.3.7.1 Organigrama departamental
- 2.3.8 Coordinación académica y evaluación
 - 2.3.8.1 Organigrama departamental
- 2.3.9 Área pedagógica IPED
 - 2.3.9.1 Organigrama departamental

CAPITULO III

DIAGNOSTICO

- 3. Selección de la muestra
 - 3.1 Tabulación e interpretación de datos encuestas modalidad abierta
 - 3.2 Tabulación e interpretación de datos encuestas generales

CAPITULO IV

PROPUESTAS DE CAMBIO

- 4. Introducción
 - 4.1 Comunicación efectiva

- 4.2 Cultura organizacional
- 4.3 Características que deben reunir los directores de áreas y las secretarías
- 4.4 Programa de incentivos y bonos
 - 4.4.1 Bonos de responsabilidad
- 4.5.1 Aplicación de coaching y empowerment
- 4.6 Reclutamiento y selección de personal
 - 4.6.1 Reclutamiento interno
 - 4.6.2 Reclutamiento externo
 - 4.6.3 Selección
- 4.7 Contratación e inducción
 - 4.7.1 Contratación
 - 4.7.2 Inducción
- 4.8 Entorno
- 4.9 Atención al estudiante
 - 4.9.1 Estructura del servicio de atención al público
- 4.10 Capacitación
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Bibliografía
- Anexos

RESUMEN

La presente investigación esta dirigida a mejorar la comunicación interna de la Modalidad Abierta y sus colaboradores ya que continuamente mantienen interrelaciones.

Hemos creído conveniente realizar un análisis profundo para determinar las causas y los efectos que conlleva una mala comunicación entre departamentos y sus colaboradores afectando de una manera directa en la atención al alumno, ya que estos al momento de solicitar y realizar varios trámites no cuentan con la información correcta y oportuna.

Por tal razón se aplico encuestas al personal de la Modalidad Abierta así como también al personal docente y administrativo de la UTPL para poder obtener la información necesaria que nos permitió ver el estado actual de la comunicación interna entre dependencias y esta con sus alumnos.

Las propuestas de cambio van dirigidas a mejorar tanto las relaciones interpersonales entre dependencias así también mejorar los procesos de tramites evitando de malestares con los alumnos y entre compañeros de las diversas dependencias.

También se ha creído conveniente realizar diversas capacitaciones para mejorar las relaciones interpersonales muy necesarias actualmente en la universidad así como también para los diversas Coordinaciones de Centros Universitarios de todo el país.

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna siendo ésta la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso.

Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas demuestran que teniendo canales de comunicación efectivos habrá menos posibilidades de que se produzcan males entendidos o sentimientos por parte de los empleados de que no forman parte del equipo de la empresa. Debido a que las corporaciones son cada vez más complejas es preciso crear numeroso canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Por ello el presente capítulo presentamos las bases teóricas necesarias para tratar el tema concreto de la comunicación interna de la UTPL – Modalidad Abierta y a Distancia.

1.2 ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

La comunicación ha jugado un papel fundamental en la vida de los seres humanos, por lo que siempre ha estado presente en el progreso de la civilización.

En realidad poco se sabe del elemento más importante de la comunicación, "el lenguaje", mismo que distingue al ser humano de los demás seres vivos sobre la faz de la tierra; esta facultad se ha manifestado de distintos modos y con diversos grados de complejidad.

La comunicación ha sido un factor primordial en el desarrollo de la civilización ya que siempre ha estado presente en el hombre la necesidad imperiosa de comunicarse, motivo que lo ha llevado a perfeccionar los medios para evolucionar.

Si bien el extraordinario desarrollo de los medios de comunicación, como la prensa, el cine, la radio y la televisión, y en esta última década "INTERNET", ha hecho de este siglo justificadamente el "SIGLO DE LA COMUNICACIÓN".

A partir de que surgió Internet, las computadoras que se utilizaban como ayuda personal, se transformaron en la "herramienta" esencial para las personas, muy útil para recibir y enviar información a cualquier parte del mundo, por lo que se puede afirmar que esta impresionante telaraña de información facilita en gran parte a mantener una comunicación estable entre personas en diferentes partes del mundo a cualquier hora.

1.3 DEFINICIÓN

Etimológicamente, la palabra comunicación deriva del latín "*commūnicāre*", que puede traducirse como "poner en común, compartir algo". Se considera una categoría polisémica en tanto su utilización no es exclusiva de una ciencia social en particular, teniendo connotación propia de la ciencia social de que se trate.

Cardona (1990) define comunicación como el proceso que ocurre entre una o más personas para enviar o recibir información con alguna consecuencia. En

dicho proceso se intercambia información, ideas y pensamientos. Dentro de la comunicación se necesita un transmisor (hablante o escritor del mensaje), un receptor (escucha o recibe el mensaje), un mensaje (puede percibirse a través del oído, tacto o vista) y el medio de transmisión (habla, teléfono, computadora, papel)¹.

La comunicación interna se define como la actividad que se realiza al interior de la entidad, mediante la circulación de mensajes que de su objeto social haciendo uso adecuado de los diversos canales de comunicación disponibles; con el fin de proveer información, unión y motivación, para alcanzar las metas institucionales.

La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su medio y de otros entornos y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información. La comunicación es de suma importancia para la supervivencia laboral entre los miembros que conforman una organización, pues la información que ésta extrae de su medio ambiente y su facultad de transmitir mensajes serán claves para sacar ventaja del modo de convivencia.

El clima organizacional dentro de una empresa se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento.

Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones (mensajes). (Tagiuri. 1968)²

1.4 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Para Villafañe, la principal función de la Comunicación Interna es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial” (1998:238)³. En este sentido, podemos decir que la Comunicación Interna se convierte en un factor clave a la hora de poner los cimientos para conseguir una sólida estructura empresarial, en un

¹ Cardona, I (1990). *COMUNICACIÓN EFECTIVA: Introducción a la Comunicología*. Pág. 31, 33, 38.

² **Jorge Escobar Fernández**, LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA 4 de Agosto 2003 Citando a Tagiuri. 1968
<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyppEyllpuxxuTFZh.php>

³ J.L Villafañe IMAGEN POSITIVA: Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas 1998 Pág. 238

elemento transversal para permitir la consecución de la estrategia general de la empresa o institución.

Por tanto, al igual que la Comunicación Externa, la Comunicación Interna se convierte en un factor estratégico clave en la organización, de manera que quien ejecute, diseñe y planifique la política de comunicación de la empresa no sólo debe estar en continuo contacto con la dirección de la organización sino que debe formar parte de ésta. El éxito de las políticas de comunicación en la organización dependerá, en gran medida, de esta condición, que no siempre se cumple, además, deberá contar con una dimensión no sólo descendente, es decir, de arriba, de la dirección, abajo, al resto de personal de la organización, sino que para su adecuada puesta en marcha la Comunicación Interna debe tener también una dimensión ascendente y una dimensión transversal, que utilizarán distintas herramientas según la función que persigan.

La comunicación interna es un instrumento fundamental para la gestión de la comunicación que depende directamente de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos definidos por la organización.

Este planteamiento se apoya en aplicaciones que están funcionando en distintas organizaciones, aunque el uso de la comunicación constituye aún una práctica que se concreta con actuaciones muy dispares sin tomar como punto de referencia un modelo común de comunicación organizacional.

En conclusión, se ha elaborado un cuerpo de conocimientos teórico-práctico sobre la comunicación interna, pero ésta constituye aún un concepto que presenta un elevado grado de variedad en su definición dado su difícil equiparamiento, su posicionamiento y sus aplicaciones. Es necesario encontrar un lugar común clarificador tanto en la definición conceptual de la comunicación interna en relación con las distintas prácticas que se desarrollan en cada organización, su definición, las funciones que desempeña, ya que aún no existe un modelo general, que sirva, como en física o química, para todas las organizaciones.

Desgraciadamente, en muchas organizaciones se está desarrollando la comunicación externa sin considerar una mínima estructura de comunicación

interna en este contexto, poner en marcha un servicio de comunicación interna es un reto para una organización puesto que debe proceder a crear un aparato para desarrollar esta función, su servicio o unidad, sus estrategias. Para que la gestión de la comunicación interna sea posible, debe estar integrada en los procesos de toma de decisiones, de gestión de proyectos, es decir, en las fuentes de información de carácter estratégico.

Será necesario que el servicio de comunicación interna esté subordinado de forma muy dinámica y organizada a los objetivos, planes y proyectos que emergen de la dirección de la organización para poder asegurar la información interna y posibilitar el desarrollo de la imagen e información creadora de identidad para todos los empleados y las instituciones.

Este posicionamiento proporciona al comunicador la capacidad y la información necesarias para proporcionar asesoría, servicio y consejo a los clientes internos y externos sobre los distintos productos y procesos de comunicación en su organización.

1.5 OBJETIVOS GLOBALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Los objetivos de la Comunicación nunca serán efectivos si no forman parte de una amplia estrategia comunicativa que englobe también a la Comunicación Externa. Piñuel opina que “los objetivos de la comunicación interna se integran en la política integral de la empresa cuando la comunicación interna y la comunicación externa son interdependientes y complementarias. Es indispensable que las acciones de comunicación interna y comunicación externa sean desarrolladas, al menos, en coherencia unas con otras, pues el personal, fuera de las horas de trabajo, se mezcla con el gran público, cualquier campaña de comunicación externa, conocida previamente en el interior, puede ser mucho más calurosamente aceptada o rechazada en virtud de la implicación del personal” (1997:97).⁴

Teniendo en cuenta la función primordial de la Comunicación Interna al servicio de la estrategia integral de Comunicación, podemos considerar que sus objetivos son los siguientes:

⁴ Piñuel Teoría de la Comunicación y Gestión de la Organización 1997 Pág. 97

- La implicación del personal.
- La armonía de las acciones de la empresa.
- El cambio de actitudes.
- La mejora de la productividad.

Cuando hablamos de la implicación del personal como uno de los objetivos de la Comunicación Interna, nos estamos refiriendo a una situación en la que el trabajador/a de la organización se encuentra motivado, con un sentimiento de pertenencia a ésta fruto no sólo de sus condiciones de trabajo en sentido monetario, horario, etc., sino de su información con respecto a “lo que se hace en su trabajo”.

En grandes empresas, con descentralización de los centros de trabajo y un gran número de empleados, la Comunicación Interna será un vehículo fundamental para lograr la cohesión entre los distintos miembros de la organización, para hacerlos formar parte de un todo colectivo del cual se conocen sus objetivos.

Citando a otro autor, Martín, diremos, pues, con las reservas pertinentes, que “un empleado informado es un empleado feliz y productivo” (1998:19).⁵

Del Castillo, Bayón y Arteta aseguran, en este sentido, que “la existencia de plantillas numerosas, de múltiples centros de trabajo y de negocio, implica igualmente mayores necesidades de comunicación interna. Tanto los trabajadores como las filiales de cada empresa precisan conocer las interioridades de la misma no sólo para mejorar la eficacia de su trabajo, sino también para posibilitar una mayor integración y motivación entre los diferentes colectivos, reducir la conflictividad, evitar rumores perniciosos y humanizar la dirección acercándola a la base” (1992:112).

También debemos tener en cuenta en este aspecto una idea básica como es la de que la información es poder, de manera que ofreciendo información al personal de una organización éste se sentirá “poderoso” en el sentido de que dispondrán de conocimientos acerca de los objetivos de su empresa y tendrán la

⁵ Lic.Reyes León Vergara LA COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES: UN FACTOR CLAVE EN SU DESARROLLO ESTRATÉGICO. Citando a: Martín, 1998 Pág. 19
<http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>

sensación de ser algo más que una nómina para su organización.

Respecto a la armonía de las acciones de la empresa, diremos que la Comunicación Interna insta los cauces adecuados para que la información fluya de manera que las acciones de la organización sean coherentes y acordes con los objetivos estratégicos de ésta. Villafañe, sin embargo, va más allá y señala que “la noción de armonía implica una categoría superior. Mientras que la acción coherente implica el conocimiento de los objetivos estratégicos y de los planes de acción, la acción armónica exige, además, la circulación de esa información, el ascenso de la misma hacia la alta dirección de la compañía y un nuevo planteamiento por parte de ésta” (1998:241)⁶.

Cuando hablamos del cambio de actitudes como uno de los objetivos de la Comunicación Interna nos referimos a la información como motor de cambio de las organizaciones. Si estamos en un entorno económico y empresarial cambiante, con una continua adaptación a las condiciones del mercado y a la nueva economía, y marcados por las nuevas tecnologías, ¿no es acaso la Comunicación Interna un instrumento de trascendental importancia para lograr que esos cambios no sólo no sean traumáticos sino que sean asumidos por la totalidad de los miembros de la empresa?

La Comunicación Interna cumple un objetivo similar al de la formación, y que no es otro que adaptar la organización a los cambios futuros que se presenten por esta cuestión y por la motivación e implicación de los empleados, entre otros factores, se ha considerado muy estrecha la relación entre la Comunicación Interna y los Recursos Humanos.

Tanto, que en muchas empresas la responsabilidad de la Comunicación Interna recae sobre el departamento de personal o de recursos humanos, opción que, desde nuestro punto de vista, no es la más adecuada, pues si bien la relación Comunicación Interna – Recursos Humanos es continua y comparten públicos, ambas dimensiones tienen objetivos distintos, de ahí que la Comunicación Interna, por su importancia deba ser gestionada por un departamento propio o englobada en el Departamento de Comunicación de la organización.

⁶ J.L. Villafañe IMAGEN POSITIVA: Gestión Estratégica de la Imagen de la Empresa 1998 Pág. 241

Cabrera, en Las Relaciones Públicas en la Empresa, señala que “hay épocas de crisis, de cambio de cierto calado. Es en estos periodos cuando todos esos elementos a los que nos acabamos de referir cobran especial relevancia. La empresa se juega mucho, puede que su propia supervivencia, es cuando más se precisa que todos sepan qué es lo que debe hacerse y por qué. Es precisamente cuando la empresa que no haya cuidado su Comunicación Interna no podrá distraer ni tiempo ni recursos para hacerlo”⁷.

Nos encontramos ante la gestión de la Comunicación en momentos de crisis, y en la que la Comunicación Interna jugará un papel fundamental, pues se debe mantener informado al personal de la organización para que cuando éste salga a la calle difunda las ideas que la empresa quiere que se transmitan y no otras, convirtiéndose así en auténticos portavoces de la organización y poniendo de manifiesto la necesidad de un plan estratégico de Comunicación en el que Comunicación Interna y Comunicación Externa estén integradas bajo una dirección única.

Por otra parte, la Comunicación Interna puede resultar fundamental en la mejora de la productividad desde dos puntos de vista por un lado, desde la emisión por parte de la dirección y los departamentos pertinentes de la información necesaria para el desarrollo de las funciones de los trabajadores (instrucciones para los empleados, normas de la empresa, etc.), y, por otro, sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa.

1.6 NECESIDADES E IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico la comunicación. Si facilitamos los mecanismos para que se produzca de forma natural y, además, hacemos que esta comunicación se desarrolle en la organización en un clima ético y de libertad, habremos dado el primer y más importante paso de cuantas actividades se nos presentan en el mundo empresarial.

⁷ Cabrera. Las Relaciones Publicas en la Empresa
www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm - 64k

Desde las organizaciones ha existido y existe una necesidad práctica de influir y motivar a sus profesionales, entre otras razones, para alcanzar los objetivos de producción. Para alcanzar este objetivo, tradicionalmente la comunicación interna ha centrado sus esfuerzos en los canales convencionales y en los emisores. A esto se le añade una mayor preocupación por la información que baja desde la dirección hacia los empleados (comunicación descendente). Su traducción práctica la hemos podido ver en resultados a modo de tableros de anuncio, revistas de empresa, notas internas y reuniones.

La comunicación Interna no ha sido percibida como algo fundamental en muchas empresas hasta hace bien poco. Los roles de los gestores de la comunicación se han ido adaptando desde diferentes perfiles curriculares hasta llegar a configurarse en una disciplina propia, con una función bien definida y un mapa de conocimientos que lo apoyan. Ahora nos encontramos inmersos en una nueva etapa, donde la Sociedad del Conocimiento impone sus reglas y hace emerger nuevas necesidades relacionadas con la comunicación: con una nueva comunicación.

La integración de elementos de comunicación interna en la actividad laboral cotidiana, unida a una apuesta firme desde los más altos niveles de la dirección, son premisas básicas que se complementan con un soporte tecnológico adecuado y proporcionado a nuestros objetivos, junto a una preparación del entorno social donde se va a desarrollar.

Y toda la filosofía que enmarca esta nueva comunicación tiene su resultado práctico en la productividad de la empresa, en la satisfacción del cliente, en hacerla más competitiva, más inteligente y flexible, lo que contribuye en definitiva a la propia supervivencia como organización. Es una nueva visión desde un paradigma humanista la que reduce la diferencia entre lo que es y lo que queremos que sea nuestra sociedad y nuestra organización.

1.7 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador y nace como respuesta a las nuevas necesidades de motivación y retención del capital humano.

Existen dos tipos de comunicación interna que circula por diferentes canales; la comunicación descendente (desde arriba hacia abajo en la jerarquía) y la ascendente. Es importante la generación de distintos soportes de comunicación interna (orales, escritos, audiovisuales, digitales, etc.) para que esta sea más rica en contenido.

La comunicación descendente utiliza herramientas como los tableros de anuncios o carteleros, publicaciones institucionales, manuales de acogida, cartas al personal, reuniones, jornadas de puertas abiertas, etc, aunque la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal con cada trabajador seguida de la utilización de soportes digitales y escritos.

La comunicación ascendente utiliza herramientas como las sugerencias de los empleados ya sean en buzones, contestadores, foros de discusión etc. o bien en secciones de publicaciones institucionales, correo electrónico, intranets, etc. donde el empleado pueda participar de manera activa.

Es importante y de nada sirve implantar todas estas herramientas de comunicación interna si ésta no nace de una auténtica cultura organizacional convencida de la necesidad de comunicación. Si ésta filosofía no está implantada las herramientas más eficaces lo único que servirán es para perder tiempo y dinero. Esta cultura organizacional es el punto de partida y el marco para implementar la gestión de la comunicación interna, en la cual el directivo tiene un papel importante para hacer participe de ella a sus equipos de trabajo.

Gestionar la comunicación interna implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliega una gran variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones y tiene como objetivo:

- Promover la comunicación entre los miembros de la organización.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir focos de conflicto interno.
- Contribuir en la creación de espacios de información, participación y opinión.

- La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales en general ésta comunicación utiliza la escritura como medio Comunicados, memoranda, etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.

Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz.

Auditiva: Es la comunicación desarrollada a través de sonidos producidos por el emisor.

Visual: Consiste en la comunicación que el receptor percibe por la vista.

Táctil: Se considera aquella donde el emisor y el receptor entran en contacto físico.

1.8 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas:

Conseguir un firme compromiso de la alta dirección. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.

Realización de un diagnóstico de la situación de comunicación en la organización. Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría debe detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.

Diseño del Plan. Definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados). Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa.

Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación. (Serieyx, 1994)⁸. Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Hemos podido observar que muchos de los problemas de comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse. La difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio actitudinal y el compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito del mismo.

Implantación y seguimiento. La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

⁸ SERIEYX, Hervé: *El Big Bang de las organizaciones*, Barcelona: Ediciones B, 1994.

Para ello se a creído conveniente plantearse un objetivo, metas y actividades que permitan mejorar paulatinamente la comunicación interna dentro de la organización

OBJETIVO:

Crear y desarrollar un sistema de comunicación interna que permita conocer y apropiar tanto la misión, valores, mística institucional y las diversas actividades que se desarrollan dentro de la modalidad, orientada a fomentar una visión integral del trabajo en equipo.

METAS:

- Crear canales de comunicación que permitan la implementación eficaz de los planes estratégicos de trabajo de la institución.
- Implementar procesos de integración que permitan:
 - Conocer y apropiar la misión, valores y mística institucional.
 - Compartir los problemas y logros de la organización en un ambiente democrático y fraterno.
- Crear un mecanismo de difusión que permita mantener informado al personal sobre su situación laboral y los diversos procesos, de manera que se tome en cuenta la solución de los problemas presentados.

ACTIVIDADES:

- Creación e implementación de un mecanismo de seguimiento del Plan Estratégico Institucional.
- Creación y aplicación de una herramienta de comunicación que recuerde a los directores, secretarías y coordinadores sobre los acuerdos tomados en reuniones de Comité Consultivo y Comité Técnico.
- Transmisión de acuerdos tomados en los Comités Consultivo y Ejecutivo, a todo el personal.

- Comunicar a través de boletines informativos físicos y electrónicos sobre las principales actividades realizadas en cada bimestre finalizado y las proyecciones para el siguiente; sobre eventos públicos de cada centro, escuelas o departamentos así como información sobre trabajos escritos como informes finales, consultorías, investigaciones etc.
- Informar sobre la labor institucional a través de página WEB de la misma.
- Implementar un mecanismo de convocatorias a reuniones programadas.
- Dar a conocer e implementar el manual de Procedimientos Administrativos y el Reglamento Interno Institucional.
- Construcción e implementación de un programa de integración institucional, que busque una relación armónica entre el personal de cada dependencia.
- Capacitación del personal, sobre todo los que tienen relación con los estudiantes y el público en general.
- Elaboración y distribución de un manual de bienvenida al personal nuevo.
- Transmisión a través de reuniones generales, circulares y/o memorándums institucionales de la información de carácter académico y económico permitiendo la disminución de posibles problemas.
- Elaborar una política de incentivos para el personal.

Con la aplicación de estas estrategias la Modalidad Abierta y a Distancia se puede lograr un ambiente laboral integrado, consciente de la misión y de los valores institucionales y que con ello se contribuye a que los planes de trabajo trazados sean desarrollados con una mayor motivación, con más empatía y con mayores niveles de productividad.

La organización debe responder a la estrategia adoptada, por eso es importante partir de cero, romper paradigmas de especialización, centralización y departamentalización que en ese momento pasan a ser un obstáculo para el logro de la estrategia diseñada.

Lo que se requiere es diseñar una organización que:

- Permita a la empresa "monitorear" constantemente el entorno para poder anticiparse a los cambios.
- Ser flexible y oportuno en la toma de decisiones.

- La comunicación fluya rápidamente tanto por canales formales como informales.
- Proporcione la información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo a todos los miembros de la organización.
- Enseñe a los miembros de la organización a reconocer e internalizar las metas de la organización.
- Proporcione retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la organización.

En fin, un diseño organizacional que tenga como base una Comunicación Eficiente.

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

1.9 DEFINICIÓN

Es un mapa que enuncia los elementos más relevantes del proceso comunicacional corporativo, considerados como tales a partir de su particular perspectiva. El modelo de Comunicación Estratégica es un modelo de comunicación sistémico, contingente e interesado en la afectación mutua de los elementos que lo componen, y por lo tanto, se entiende a la comunicación como un proceso dinámico y continuo.

Si bien cada disciplina tiene una definición distinta, en líneas generales se entiende que estrategia es una forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de ventaja sobre el contrario. Hay dos rasgos constantes que toda planificación estratégica debe tener en cuenta:

* **Anticipación:** Se trata de nuestra reacción presente al futuro, en términos de que nos ocurriría si hiciésemos o no ciertas cosas. El pensamiento estratégico consta de líneas de acción que prevén futuros escenarios como consecuencias de nuestras decisiones. Es una cualidad intrínseca a los seres humanos indispensable para la adaptación y la supervivencia.

* **Decisión:** Todo pensamiento estratégico se compone de una sucesión de decisiones, pero no toda decisión es estratégica para que lo sea es necesario

que intervenga la expectativa de al menos otros participantes que también actúa con vistas a la realización de propósitos comunes.

1.10 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN

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

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

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización esta inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

LOS DESTINATARIOS

Cuando se habla de “Público Interno”, se lo remite solamente al personal de una organización dada. Pero también es importante considerar en la estrategia a todos aquellos públicos cercanos como los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten la cotidianeidad de la institución y se pueden identificar con ella.

En este aspecto, cabe apuntar que la comunicación externa también tiene su relación con la interna. Todo lo que se comunica hacia fuera, a través de los medios de comunicación, también repercute en el público interno. Si diseñamos una campaña de publicidad institucional, en contradicción con los mensajes que circulan puertas adentro se pueden producir focos de conflictos importantes.

PARTICIPACIÓN:

La participación resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre, es necesaria la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como recurso humano. En otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como Cliente Interno (como les gusta diferenciar en el marketing institucional de vanguardia) y no solamente como un eslabón en la cadena de montaje.

Las instancias de participación se distinguen en tres niveles que suponen grados distintos de compromisos:

Información: Contar con información sobre la organización permite a cada integrante saber dónde está parado.

Opinión: para facilitar la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización. A esto algunos autores lo denominan “activo intangible”. Todo ello en pos del desarrollo institucional. La opinión presupone el conocimiento de la información. Se trata de sumar puntos de vistas, de identificar problemas que otros no observaron.

Toma de Decisiones: vinculada con el desarrollo de la autonomía necesaria en cada área. Es el nivel superior de la participación y presupone los dos niveles anteriores.

DIAGNOSTICO Y PLANIFICACIÓN:

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

Este propone:

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

En tanto y en cuanto el diagnóstico es una forma de construir el proceso participativo de la organización, es conveniente que lo realice un grupo y no una sola persona ya que la complejidad de miradas lo hace más enriquecedor. En palabras de Pichón Riviere, “a mayor heterogeneidad, mayor productividad”.⁹

1.11 INSTRUMENTOS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Los instrumentos que reorientan permanentemente los procesos estancados; ya sean de valores o productivos; también, en muchos casos esos instrumentos promueven aprendizajes nuevos sobre el proceso mismo mientras tiene lugar; finalmente incrementan la creatividad social una vez que los participantes practican o utilizan las destrezas alcanzadas, expandiendo sus recursos.

Podemos distinguir los instrumentos que:

1) Trabajan generativamente para proveer destrezas y habilidades de acuerdo a la detección de necesidades de capacitación. Los denominamos:

CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

Comprende todas las actividades de capacitación y entrenamiento de acuerdo a

⁹ Clases Del Año 1966 29 de Agosto Enrique Pichón-Riviere

las demandas de mejoramiento y optimización del personal de las organizaciones y de las personas que tienen la necesidad de reinserirse laboralmente. Son actividades aranceladas y pueden darse en todos los escenarios mencionados en el presente trabajo. Una de las características más destacadas es que apuntan a capacidades y destrezas muy específicas.

2) Trabajan generativamente para construir una visión de futuro instalando el diálogo, la participación, la conciencia solidaria y colaborativa. Los denominamos:

RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Comprende actividades sin fines de lucro que convocan a representantes del estado, particulares, organizaciones con fines de lucro y el liderazgo lo ejercen las llamadas organizaciones del tercer sector. Son talleres, cursos, jornadas, encuentros para diseñar proyectos sociales y otras actividades no programadas. El rasgo más destacado de esta modalidad es el dinamismo del proceso de articulación y de intercambio entre las personas y entre los grupos. Además el alto grado de movilización de las voluntades en función de la conciencia social.

1.12 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

1.12.1 ENTORNO

Los aspectos que se debe tomar en cuenta para modificar el lugar de trabajo para realizarlo de una manera eficaz y que este se demuestre en el beneficio de los estudiantes se basan en los siguientes criterios:

- **Equipos Informáticos:** Deben de ser actualizados y rápidos, generando facilidades cuando se utilice los distintos programas para la atención al estudiante, también se debe disponer de las suficientes impresoras para evitar congestionamiento en las fechas de mayor concentramiento de trabajo.
- **Sistema de Gestión Académica:** Debe estar bien estructurado y debe ser rápido en el proceso de matriculación, entrega de trabajos ya que en ese periodo existe una lentitud por lo que no permite ser eficiente la

atención brindada al estudiante.

- **Espacio Físico:** Debe ser amplio y muy funcional ya que al realizar las distintas actividades es común que se traslapen los documentos ocasionando problemas y retrasos en las actividades programadas.

1.12.2 SATISFACCIÓN LABORAL

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades.
2. Los valores.
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados.
2. Las características de empleos anteriores.
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros

5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo

Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo como son reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

1.12.3 SATISFACCIÓN, INSATISFACCIÓN Y PRODUCCIÓN

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa como lo señala inicialmente el modelo de Lawler-Porter¹⁰

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación.

¹⁰ Lic. Mónica Márquez Pérez SATISFACCIÓN LABORAL. Citando al Modelo de Lawler-Porter <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm#que>

2. GENERALIDADES

Siendo el pretender y la intencionalidad de la institución la formación integral del hombre y consecuentemente del educador y como respuesta de la necesidad del hombre actual, de prepararse cada día mejor y enfrentar la vida y una sociedad en crisis, el 2 de septiembre de 1976 el Consejo Gubernativo de la UTPL resuelve por unanimidad establecer la universidad Abierta o Estudios a Distancia, que nació bajo el signo de la dinámica del optimismo, de una gran mística de sus creadores, de un deseo de democratizar la educación universitaria, mediante la oferta de “ igualdad de oportunidades” mensajera de esperanza para el hombre y la mujer ecuatoriana que por razones de ubicación geográfica, responsabilidades familiares o de trabajo no podían acceder a la educación superior.

La Modalidad Abierta y a Distancia, de la que la universidad fue pionera en Latinoamérica desde 1976, es esencial al desempeño de la misión de la universidad por la función social que tiene, posibilitando el acceso a la educación superior a quienes por diverso motivos no pueden hacerlo de otra forma. Las tendencias de nuestro tiempo, es tarea esencial que la universidad debe atacar, a través de sus órganos respectivos, para continuar ofreciendo soporte al país y el desarrollo integral del mismo.

En estos últimos años la Comunidad de Misioneros y Misioneros Identes, ha realizado trabajos arduos y expandiéndose a nivel nacional como internacional contando en la actualidad con 87 coordinaciones de centros universitarios a nivel nacional y con 3 centros en el extranjero New York, Madrid y Roma, hoy en la actualidad se ofrece a nivel nacional una red satelital de aulas virtuales en 22 ciudades del país facilitando a los alumnos información que estos requieran por medio de los centros universitarios que son unidades de apoyo vinculando a la universidad con sus alumnos, a través de los cuales se proyecta servir a 23.900 alumnos matriculados en las distintas carreras de pregrado, postgrados y programas especiales que la Modalidad Abierta ofrece.

La Modalidad Abierta esta constituida por ocho áreas que cumplen funciones específicas las mismas que están dirigidas y supervisadas por la Dirección General de Modalidad Abierta.

2.1 VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONAL

Su visión es el humanismo cristiano y partiendo de él su misión lleva a plenitud los ideales que dieron origen a la universidad *“Buscar la verdad y formar al hombre a través de la ciencia para que sirva a la sociedad”*, enfatizando su objetivo principal la formación continua de profesionales, en las diferentes ramas del saber a través de las distintas modalidades de estudio Presencial o Tradicional, Abierta y a Distancia con sus respectivas variantes:

- A distancia tradicional y
- Virtual.

2.2 VALORES INSTITUCIONALES

- Fidelidad a la visión y misión institucional
- Espíritu de Equipo
- Gestión y liderazgo colectivo
- Humanidad socrática
- Flexibilidad operativa

Siendo una filosofía humanística y proyectivamente personalizada, considera al ser humano como persona capaz de su realización plena, como ser trascendente, y en continua progresión; por lo mismo, se esfuerza en comprender y atender los problemas académicos y humanos del estudiante, con tal de que el mismo alcance la máxima dignidad y dimensión humana.

2.3 ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL Y FUNCIONES

El organigrama de Modalidad Abierta y a Distancia se encuentra dividido por áreas las mismas que realizan actividades específicas a su vez todas estas áreas están supervisadas y dirigidas por la Dirección General de la Modalidad Abierta.

A continuación se presenta el organigrama de Modalidad Abierta y a Distancia.

ORGANIGRAMA DE MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA



Como se puede apreciar el organigrama de la Modalidad Abierta es de redes, ya que esta dividido en diferentes áreas que tienen el mismo nivel jerárquico esto permite lograr una determinada disposición de sus recursos, facilita la realización de las actividades y coordinación de su funcionamiento entre las distintas áreas, siendo supervisadas por la Dirección General de M.A.D, cada líder de área se encarga de entregar un informe detallado de las actividades desarrolladas en las continuas reuniones preestablecidas.

A continuación se realizará una breve descripción de las distintas funciones de cada área que conforma la Modalidad Abierta.

2.3.1 DIRECCIÓN GENERAL DE MODALIDAD ABIERTA

Se encarga de supervisar y llevar el control de cada área que forma parte de la Modalidad Abierta.

FUNCIONES:

- Coordina reuniones con el equipo de M.A.D donde se informa los temas más importantes de cada área
- Aprobar las solicitudes de cuarta y quinta matrícula de los alumnos.
- Promover que las instituciones de enseñanza superior puedan mejorar, lanzar y administrar con éxito programas de educación a distancia basados en la tecnología de la información.
- Se encarga de dirigir y supervisar las diferentes áreas de la Modalidad Abierta.
- Buscar y contribuir nuevos convenios con gobiernos para regular, evaluar y acreditar sus programas educativos a distancia.
- Promover la aprobación de nuevas ofertas académicas de pregrado y postgrado.
- Buscar continuamente mejorar la formación académica a través de la Evaluación y Acreditación de los organismos de control que regulan la Educación a Distancia.

2.3.2 GESTIÓN DE PROCESOS Y CONTABILIDAD

“Esta área se enfoca a gestionar la eficacia de los procesos que se desarrollan en MAD, garantizando su interrelación y dinamismo, permitiendo así mejorar la comunicación entre las diversas áreas de la MAD y de la UTPL detectando problemas, buscando soluciones e implementando cambios en los diferentes procesos, generando estadísticas históricas y actuales de la MAD.”¹¹

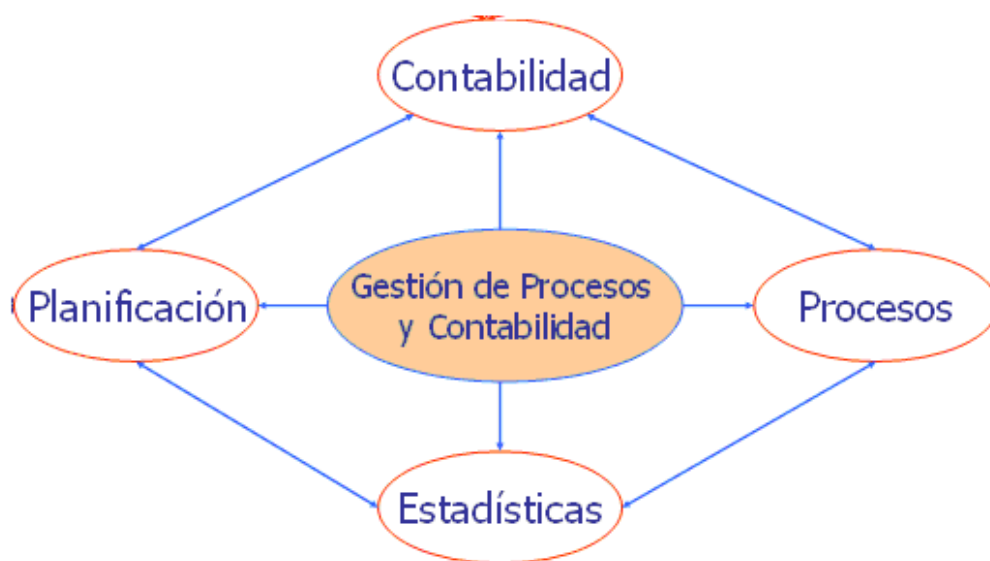
FUNCIONES:

- Planificación de las actividades administrativas y académicas de la Modalidad Abierta.
- Planificar la reproducción de Formularios de Matrícula.
- Cambios para procesos de Matrícula y cobranzas.
- Planificar en base a los nuevos cambios los procesos del sistema de Modalidad Abierta y a Distancia.
- Revisión de documentación de estudiantes cuando presentan problemas de pagos.
- Coordinación de cambios en los sistemas informáticos.
- Realizar el análisis de datos de los indicadores de los procesos existentes.
- Revisión periódica de la situación económica de los Centros Universitarios Asociados.
- Manejo y aprobación de las estadísticas generales de la M.A.D

2.3.2.1 ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL

Mediante el siguiente organigrama damos a conocer como se lleva a cabo la organización interna dentro del departamento de Gestión de Procesos Contables como el de Contabilidad.

¹¹ Fuente: Área de Procesos Contables



Fuente: Área de Procesos y Contabilidad

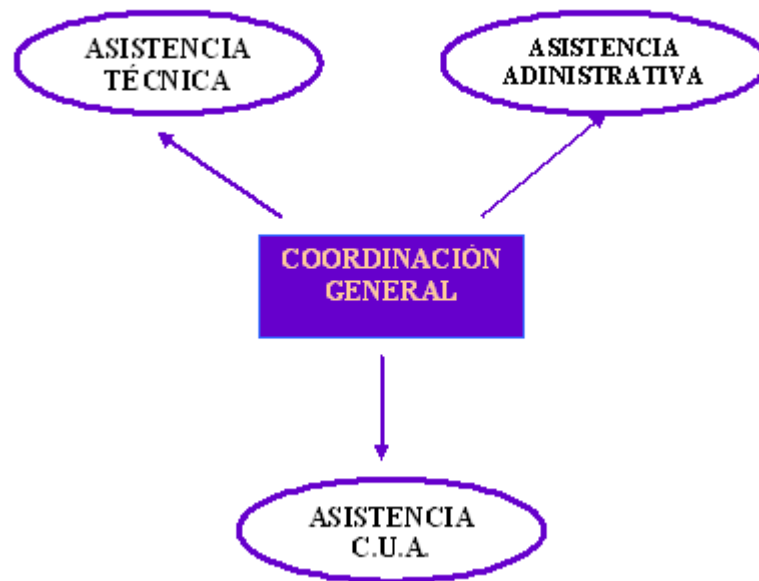
2.3.3 UNIDAD DE VIDEOCONFERENCIAS

La Unidad de Videoconferencias tiene por objetivo difundir programas de capacitación continua a los estudiantes de todas las modalidades de la UTPL y al público en general involucrado en la sociedad a través de modernas tecnologías de información y comunicación por medio de un sistema de vídeo conferencia satelital que cuenta con un centro de emisión de señal, desde donde un profesor puede dar su clase, la misma que es difundida en tiempo real a 21 salas a nivel nacional, este sistema permite una interacción bidireccional como si se tratara de una clase presencial.

FUNCIONES:

- Realiza programas conjuntos académicos y no académicos originados dentro y fuera del país.
- Brinda a los estudiantes de la modalidad abierta asesorías en las asignaturas que mayor dificultad presentan en la carrera que han escogido.
- Brinda al público en general diversos cursos, conferencias y foros de discusión con expertos reconocidos a nivel nacional e internacional.

2.3.3.1 ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL



Elaborado: Por los autores

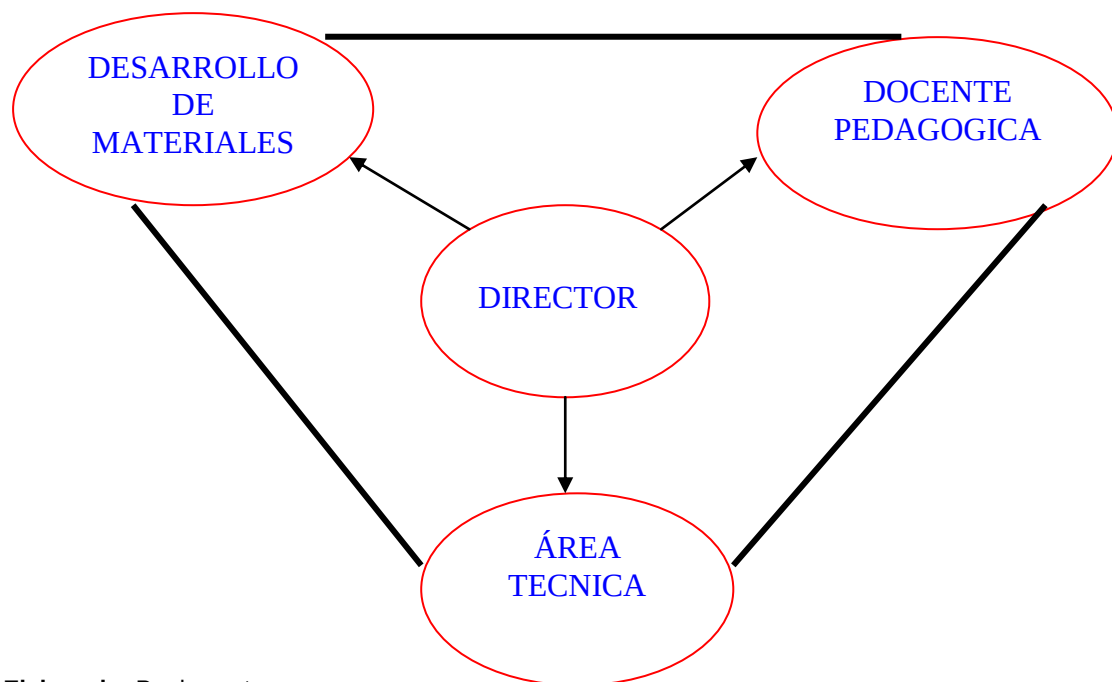
2.3.4 UNIDAD DE VIRTUALIZACIÓN

En esta unidad se utiliza tecnología de punta ya que la interacción entre estudiante y docente se realiza por medio de Internet a través de una herramienta denominada Entorno Virtual del Aprendizaje (EVA) en el cual se puede encontrar información de las materias matriculadas en cada ciclo.

FUNCIONES:

- Brindar cursos y carreras en línea al público en general.
- Soporte virtual de la oferta académica de la UTPL.
- Capacitación de docentes.
- Digitalización de materiales.
- Puesta a punto de la infraestructura y actualización continua de la información necesaria tanto para el estudiante y el docente.

2.3.4.1 ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL

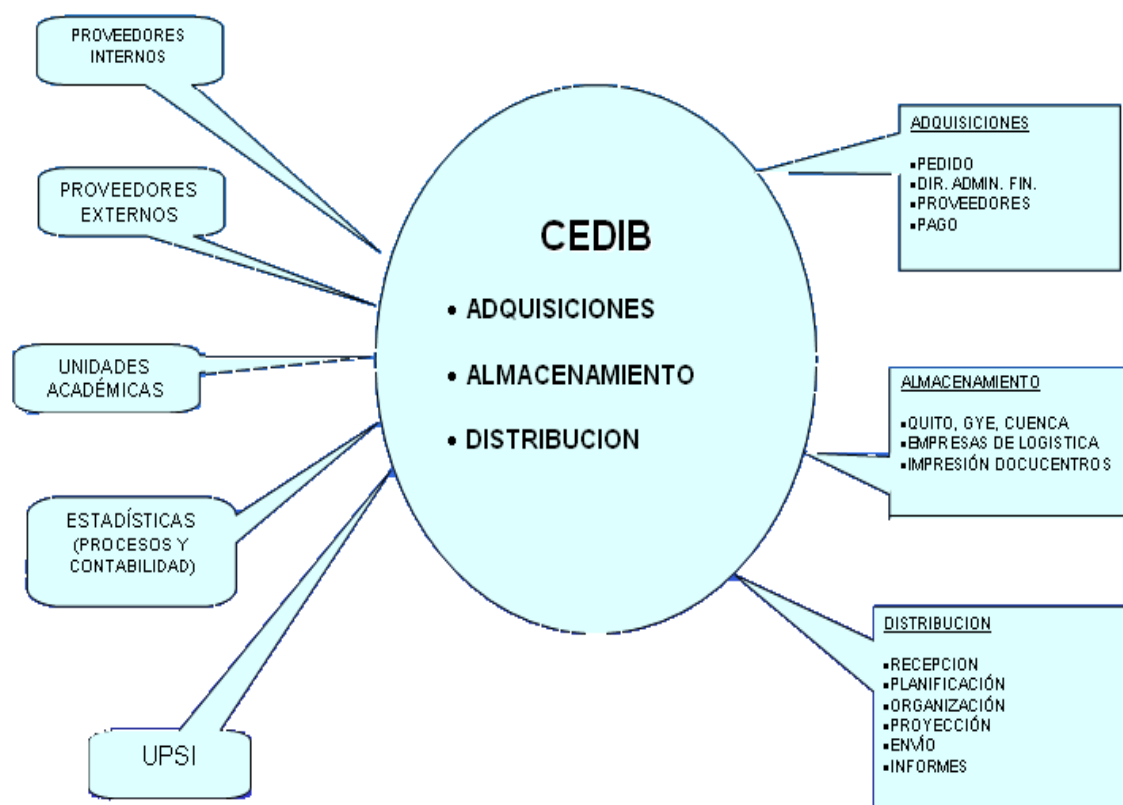


Elaborado: Por los autores

2.3.5 CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO CEDIB

Su objetivo principal es entregar oportunamente a los estudiantes de Modalidad Abierta y a Distancia el material bibliográfico que necesitan para desarrollar sus procesos de enseñanza - aprendizaje.

2.3.5.1 ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL



Fuente: Área de Procesos y Contabilidad

FUNCIONES:

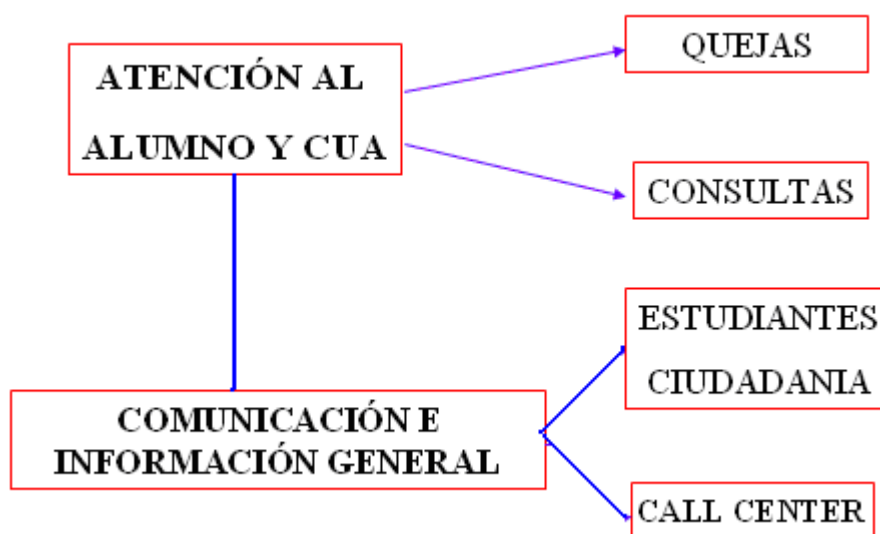
- Adquiere conjuntamente con el Departamento Financiero el material bibliográfico de las diferentes Editoriales.
- Se encarga de la recepción, verificación y clasificación del material adquirido en las diferentes Editoriales y en la Editorial universitaria para su posterior entrega a los diferentes Centros Universitarios del país y del extranjero.
- Determinación de las cantidades de material bibliográfico a enviarse por cada carrera además de las Jornadas Pedagógicas que se realizan cada ciclo estas son: Asesoría de Sistemas, Formación Religiosa y Técnico Profesional.
- En forma mensual se deben enviar los informes a Contabilidad con la finalidad de que se establezcan las responsabilidades sobre el material recibido por cada Centro Universitario.
- Elabora proyecciones del material que se deberá comprar para el siguiente periodo académico, así como también las estadísticas del

material entregado a cada Centro Universitario.

2.3.6 UNIDAD DE COMUNICACIÓN Y ATENCIÓN AL ALUMNO

Su objetivo primordial es ofrecer atención e información permanente a los estudiantes de Modalidad Abierta y a Distancia, a fin de alcanzar un alto grado de satisfacción estudiantil, realizando un seguimiento continuo y sistemático de la problemática estudiantil y dar soluciones ágiles y efectivas a las mismas.

2.3.6.1 ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTAL



Fuente: Área de Procesos y Contabilidad

Modificado: Por los autores

FUNCIONES

- Coordina conjuntamente con las secretarías el proceso de matriculación, e informar a los estudiantes en asuntos de asignaturas, costos, prerrequisitos, etc.
- Seguimiento para que se cumplan los plazos establecidos de los diversos requerimientos de los alumnos.
- Seguimiento a conflictos de pruebas, cambios de centro, material bibliográfico, etc.
- Vigilar que se cumplan las asesorías en los horarios establecidos por los profesores.
- Coordinar la emisión oportuna de certificados de promoción a través de cada escuela.
- Realizar el levantamiento de información, remitir la problemática a cada

unidad académica y conjuntamente con Coordinación Académica dar soluciones a los estudiantes.

- Brindar apoyo en la problemática de los centros universitarios del exterior como son New York, Madrid y Roma.
- Hacer seguimiento de casos sobre atención del personal.

2.3.7 COORDINACIÓN DE CENTROS UNIVERSITARIOS

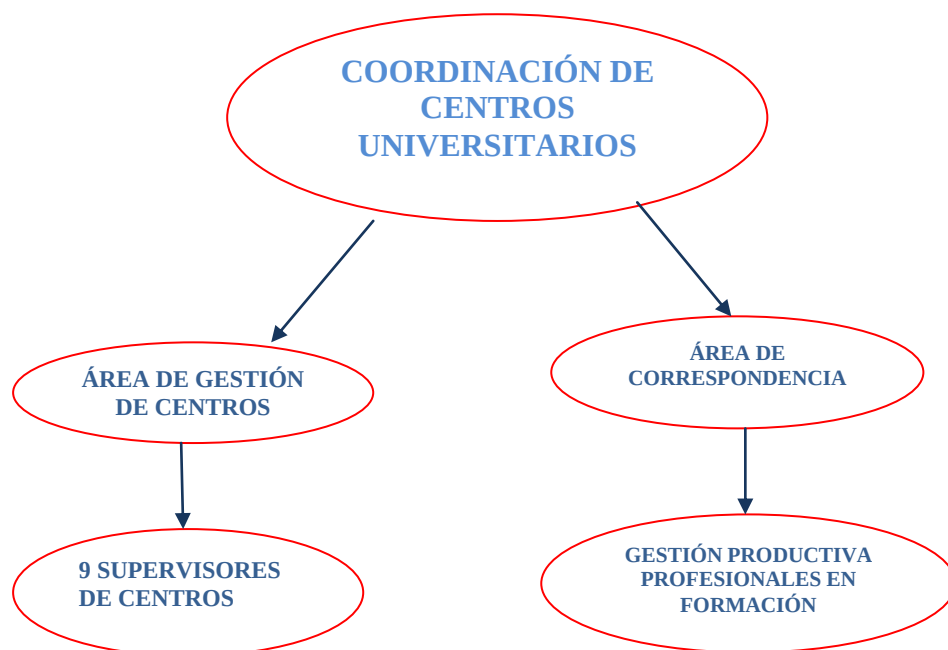
Su objetivo principal es promocionar a la Modalidad Abierta por medio de los centros universitarios logrando de esta manera el incremento sustancial del número de matriculados en cada uno de ellos, así como también la presencia de la Universidad en cada uno de los lugares en donde se localizan.

La información de Coordinación de Centros Universitarios fue tomada de la página web de la U.T.P.L.

FUNCIONES:

- Facilitar el flujo de información desde cualquier parte del país hacia la universidad.
- Difusión de la Modalidad Abierta y a Distancia.
- Apoyo y mejoramiento continuo de los centros universitarios.
- Recopilación y distribución en primera instancia estadísticas de alumnos matriculados por centros y carreras.
- La coordinación entre centros y las distintas unidades Académico – Operativas.

2.3.7 ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL



2.3.8 COORDINACIÓN ACADÉMICA Y EVALUACIÓN

Su objetivo principal es “ofrecer lineamientos en el ámbito académico, receptar y resolver la problemática estudiantil y docente en el proceso de evaluación”¹²

2.3.8.1 ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL



Fuente: Área de Procesos y Contabilidad.

¹²www.utpl.edu.ec/utpl.php?MENU_1=4&n=3&LINK_REQUEST=areas.php&ADICIONAL=coordinacion_academica.html

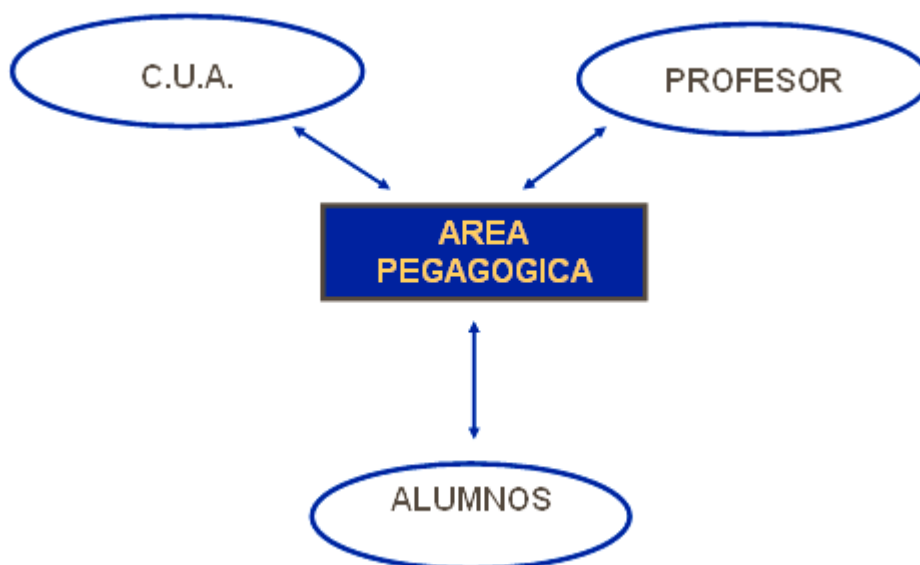
FUNCIONES:

- Facilita información de las actividades académicas a todos los centros ubicados en las distintas ciudades del país.
- Facilita la movilización de alumnos para las pruebas presenciales (cambio de centro).
- Distribución de docentes y administrativos para las evaluaciones presenciales en los diferentes centros de todo el país.
- Trámite de comunicaciones de los estudiantes de los diferentes centros universitarios para entrega de trabajos fuera de las fechas establecidas, retraso de material, rendir evaluaciones presenciales en otra fecha, etc.
- Ingreso de autorizaciones para registrar o modificar notas y matrículas en el sistema académico DANTA.
- Distribución de horarios de exámenes a los centros universitarios.
- Impresión y distribución de los exámenes bimestrales y supletorios a los diferentes centros universitarios.
- Recepción y calificación de los exámenes de cuantificación automática.
- Coordinación permanente con otras áreas como son:
 - ✓ CEDIB
 - ✓ Video Conferencias
 - ✓ Virtualización
 - ✓ Gestión de Procesos y Contabilidad
 - ✓ Área Pedagógica
 - ✓ Coordinación de Centros Universitarios.

2.3.9 ÁREA PEDAGÓGICA IPED

Su función principal es investigar las tendencias de la Educación a Distancia con el fin de mejorar la calidad de procesos y servicios de la UTPL y transferir estos conocimientos a las universidades que los soliciten.

2.3.9.1 ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL



Fuente: Área de Procesos y Contabilidad.

FUNCIONES:

- Fomentar el hábito de la lectura, del estudio y del trabajo.
- Participar en actividades de coordinación y formación a los docentes a través de postgrados sobre la Educación a Distancia.
- Participar en los procesos de evaluación docente.
- Publicar folletos monográficos y documentos que sirvan de apoyo a la docencia universitaria.
- Planificar e implementar cursos de apoyo al proceso enseñanza – aprendizaje, apoyados en el sistema de educación virtual.
- Mejora continua de las guías didácticas y otros recursos educativos.
- Colaborar en el proceso educativo en la Coordinación de Centros Universitarios bajo la supervisión de los profesores de la Sede Central, en las tutorías solicitadas por los alumnos.

La información de diferentes áreas fue tomada de la Guía General de Educación a Distancia y de la página web de la U.T.P.L.¹³

¹³ Guía General de Educación a Distancia Ph. D. María José Rubio Gómez

Fuente: http://www.utpl.edu.ec/utpl.php?MENU_1=4&n=3&LINK_REQUEST=areas.php

3. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

3.1 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS MODALIDAD ABIERTA

Según la información proporcionada por la Dirección General de Recursos Humanos se ha determinado que existen laborando en la Modalidad Abierta 174 personas, se ha creído conveniente realizar un muestreo a 76 miembros de forma aleatoria tanto en la Sede de Loja así como también en los Centros Universitarios del país ya que estos mantienen permanentemente interrelación con la M.A.D.

Se ha querido determinar el peso de cada una de las variables, se a considerado tomar en cuenta todas las opciones señaladas por los encuestados en cada una de las preguntas, motivo por el cual varia la suma total de algunos cuadros expuestos en este capitulo.

A continuación damos a conocer los resultados obtenidos de las encuestas y de llamadas telefónicas aplicada a los miembros de la M.A.D. (Anexo 1)

1. Hemos creído conveniente realizar esta pregunta para saber como esta dividido el personal de la Modalidad Abierta.

CUADRO # 1

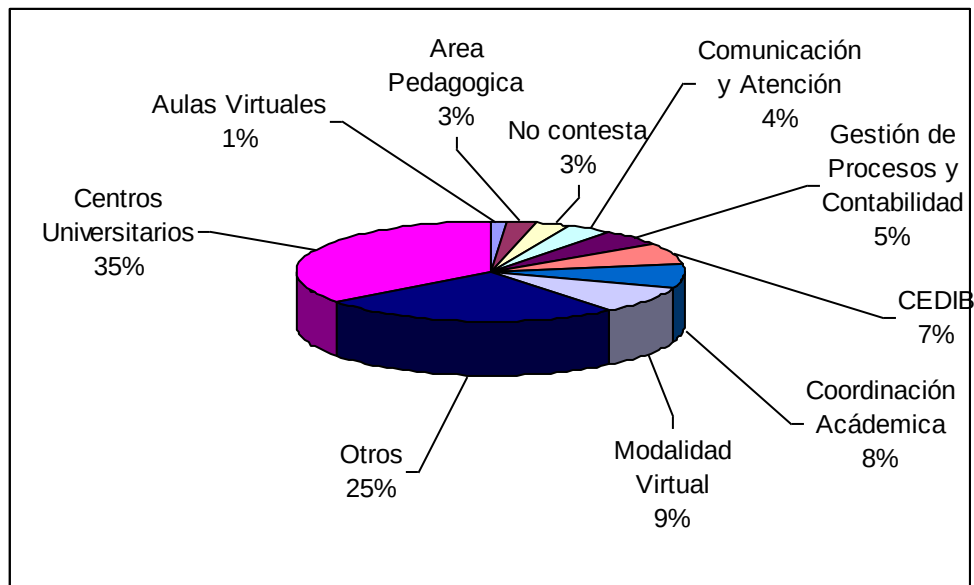
¿En que área o unidad trabaja?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Total	Porcentaje
1	Aulas Virtuales	1	1,32%
2	Área Pedagógica	2	2,63%
3	Dirección General de Modalidad Abierta	2	2,63%
4	Comunicación y Atención	3	3,95%
5	Gestión de Procesos y Contabilidad	4	5,26%
6	CEDIB	5	6,58%
7	Coordinación Académica	6	7,89%
8	Modalidad Virtual	7	9,21%
9	Otros	19	25,00%
10	Centros Universitarios	27	35,53%
	Total	76	100%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

De acuerdo al objetivo de esta investigación se ha considerado consultar en un mayor número al personal que esta involucrado con los Centros Universitarios ya que estos mantienen una relación frecuente con la Modalidad Abierta.

El porcentaje que corresponde a la opción **Otros**, pertenecen a dependencias como son: secretarias de escuela, auxiliares departamentales, bodegueros del CEDIB, supervisores, recepcionistas, entre otras.

2. Con esta pregunta se puede determinar la función que cada persona realiza dentro del área donde se desenvuelve diariamente.

CUADRO # 2

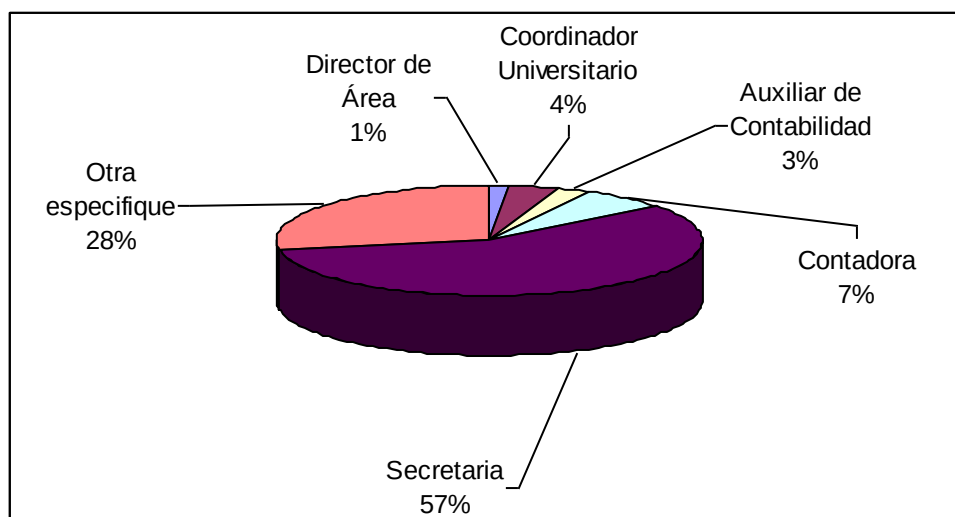
¿Que función cumple dentro de esta área?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Total	Porcentaje
1	Director de Área	1	1,32%
2	Coordinador Universitario	3	3,95%
3	Auxiliar de Contabilidad	2	2,63%
4	Contadora	5	6,58%
6	Secretarias	44	57,89%
7	Otra especifique	21	27,63%
	Total	76	100%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

Entre las funciones más notables que cumplen dentro de la Modalidad Abierta están las secretarías de Escuelas y de Centros Universitarios, así como auxiliares de bodega, recepcionistas, auxiliares de contabilidad, coordinadores, responsables de área, supervisores, etc. Los mismos que están encargados de velar por el prestigio y adelanto de la M. A.

- Estas preguntas fueron planteadas con el motivo de saber la relación que se mantiene tanto entre departamentos y compañeros. Estas serán una guía que nos permitirá determinar el flujo de información y el ambiente entre el personal.

CUADRO # 3

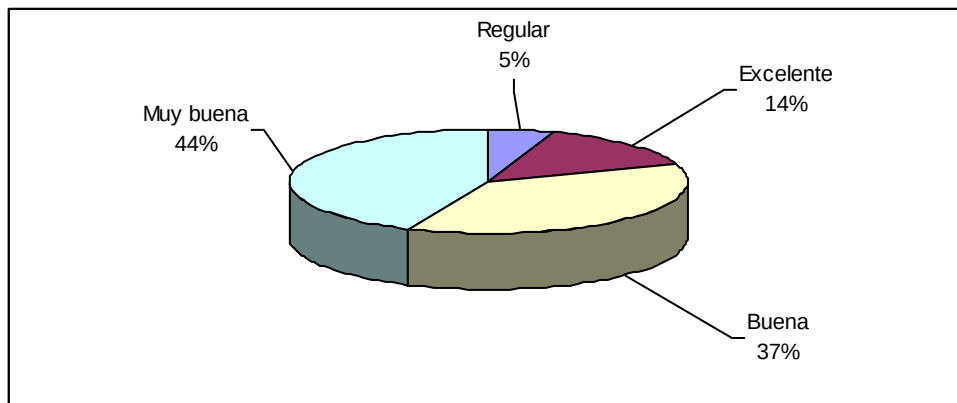
¿La comunicación que usted mantiene con el personal de la Modalidad Abierta es?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Total	Porcentaje
1	Regular	4	5,26%
2	Excelente	11	14,47%
3	Buena	28	36,84%
4	Muy buena	33	43,42%
	Total	76	100%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



CUADRO # 4

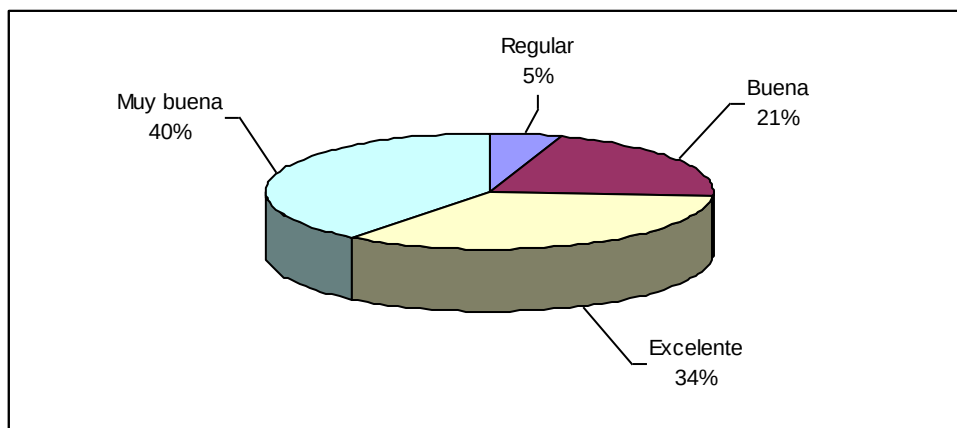
¿La comunicación que mantiene entre compañeros es?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Total	Porcentaje
1	Regular	4	5,26%
2	Buena	16	21,05%
3	Excelente	26	34,21%
4	Muy buena	30	39,47%
	Total	76	100%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

En el cuadro 3 y 4 podemos observar que los encuestados mantienen una comunicación muy buena con el personal de la Modalidad Abierta, siendo un mínimo porcentaje que mantienen una comunicación regular, esta se da ya que no interactúan de una manera permanente con la misma, de igual manera del total de los encuestados mantiene una comunicación entre compañeros muy

buena, no tanto así la relación de secretarías de escuela con los coordinadores o secretarías de los centros, siendo una relación solo buena, ya que las secretarías de escuela manifiestan que los responsables de cada centro entregan documentos incompletos, cartas poco entendibles, lo que dificulta de alguna manera la realización eficiente de trámites que ellos solicitan a la Universidad.

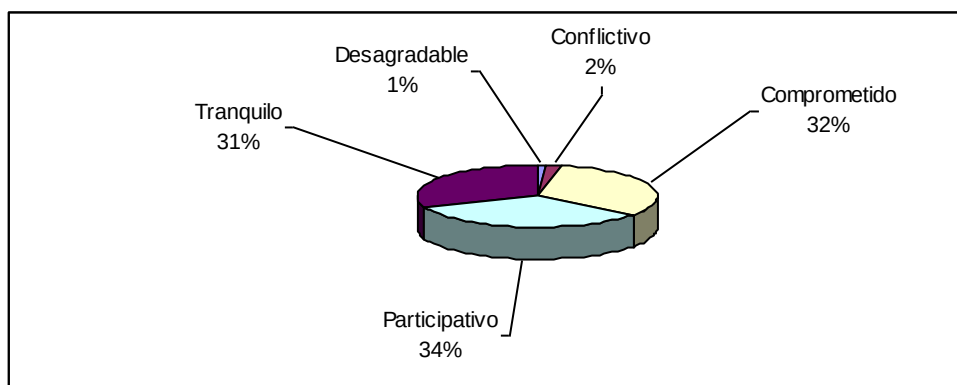
Esta última parte fue analizada a través de una pregunta abierta, en la que las secretarías expusieron sus razones.

5. Se ha creído conveniente evaluar el clima de trabajo del personal, de esta manera se podrá determinar y mejorar las fallas existentes en el mismo.

CUADRO No 5
¿Cómo evalúa el clima de trabajo en su departamento?
Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Total	Porcentaje
1	Desagradable	1	1,14%
2	Conflictivo	2	2,27%
3	Tranquilo	27	30,68%
4	Comprometido	28	31,82%
5	Participativo	30	34,09%

Fuente: Encuestas directas
Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

El clima de trabajo que existe en las dependencias de la Modalidad Abierta es comprometido y participativo, existe un porcentaje menor que tiene conflictos por lo cual es difícil determinar el grado de existencia de problemas ya que ocultan la situación real por miedo a incrementar los problemas existentes entre

dependencias dada por la poca comunicación que existe entre ellos. De las pocas personas que manifestaron la existencia de problemas indicaron ser por malos entendidos, comentarios fuera del lugar, preferencias personales, entre otros.

6. Como existe una relación directa entre la pregunta número 6 y 7 entre los problemas más frecuente y las soluciones que el personal da a las mismas, hemos creído conveniente unificarlas para realizar un mejor análisis en lo referente a este tema.

CUADRO No 6

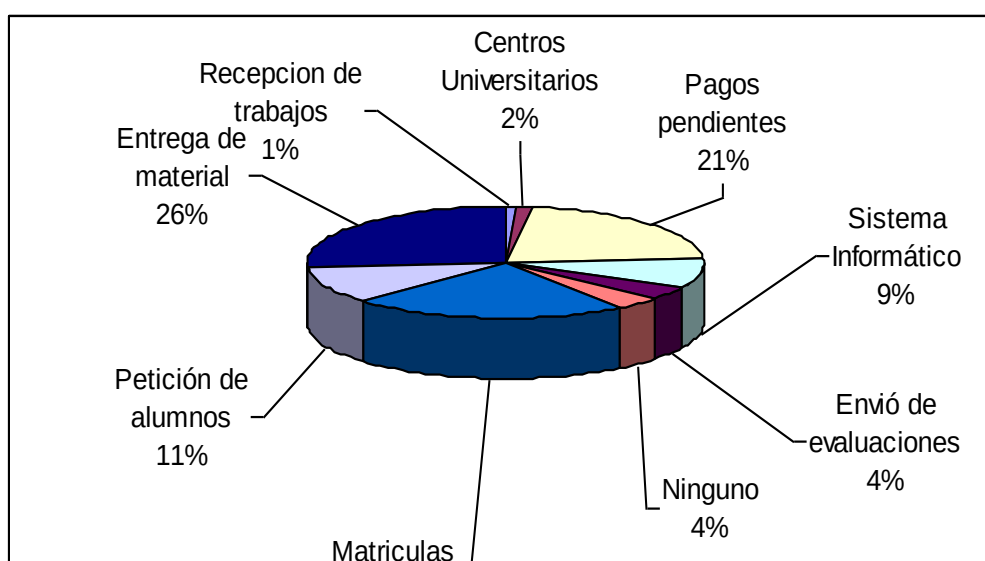
Los problemas que usted tiene con la Modalidad Abierta son por:

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Total	Porcentaje
1	Recepción de trabajos	1	0,76%
2	Centros Universitarios	2	1,52%
3	Pagos pendientes	28	21,21%
4	Sistema Informático	12	9,09%
5	Envío de evaluaciones	5	3,79%
6	Ninguno	5	3,79%
7	Matriculas	30	22,73%
8	Petición de alumnos	14	10,61%
9	Entrega de material	35	26,52%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



CUADRO # 7

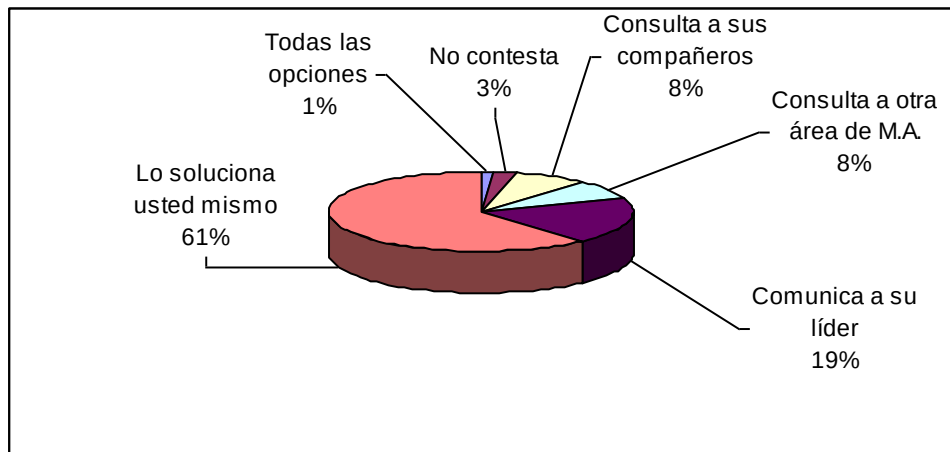
¿Cuándo se presenta estos problemas?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Total	Porcentaje
1	Todas las alternativas	1	1,28%
2	No contesta	2	2,56%
3	Consulta a sus compañeros	6	7,69%
4	Consulta a otra área de M.A.	6	7,69%
5	Comunica a su líder	15	19,23%
6	Lo soluciona usted mismo	48	61,54%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

En el cuadro número 6 y 7 los problemas mas frecuentes que mantiene la Modalidad Abierta se debe a pagos pendientes de alumnos, entrega de material bibliográfico, no ingreso de matriculas; esto se debe a distintos factores como es el caso de los pagos de cuotas, en ocasiones el alumno no se acerca a legalizar el deposito de las cuotas pendientes o las prefiere cancelar junto con la siguiente matricula lo cual dificulta la agilidad en los trámites; en el caso de la entrega de material para los centros asociados no llega a tiempo lo cual incomoda a los alumnos, a si mismo, cuando no existe el material suficiente para ser entregado, esta información fue proporcionada por los encargados de varios centros universitarios del país.

En base a la investigación que se ha venido realizando y la continua permanencia en la Modalidad Abierta se ha podido determinar que en la temporada de matriculas se tiene un poco de problemas por la lentitud del sistema de matriculación lo cual impide una atención adecuado al estudiante ya sea por no actualizarse de una manera rápida los pagos de los alumnos, autorizaciones no ingresadas a tiempo o de manera incorrecta, notas no registradas en el sistema, entre otras.

De las personas encuestadas indican que cuando se les presentan estos problemas lo solucionan ellos mismo, o a su vez comunican a su líder dependiendo del tramite o solicitud que se este realizando.

8. Se ha considerado esta pregunta porque la mayoría del personal no tiene muy claro las políticas que se maneja dentro de la universidad por lo que existe inconvenientes por falta de comunicación y conocimiento del mismo.

CUADRO No 8

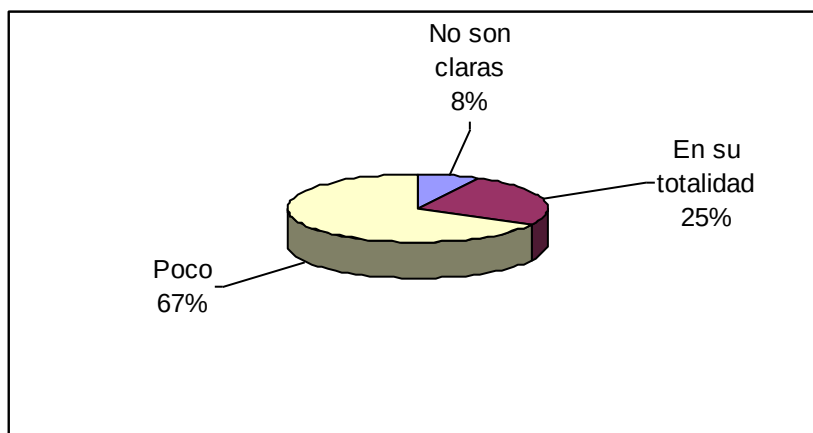
¿Considera que las políticas de manejo de trámites son claras?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Total	Porcentaje
1	No son claras	6	8%
2	En su totalidad	19	25%
3	Poco	51	67%
	Total	76	100%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

Como podemos observar en el cuadro número 8, las políticas de manejo de trámites son poco claras ya que de las personas manifiestan a través de las encuestas aplicadas y de las llamadas telefónicas que existe centralización lo cual hace que los trámites sean más lentos y no se los realice de una manera efectiva y en su debido tiempo.

9. Uno de los factores importantes para mejorar la comunicación interna de la Modalidad Abierta es aceptar sugerencias e ideas del personal porque se esta manera se incrementará la interrelación, confianza y comprometimiento entre todos sus miembros.

CUADRO # 9

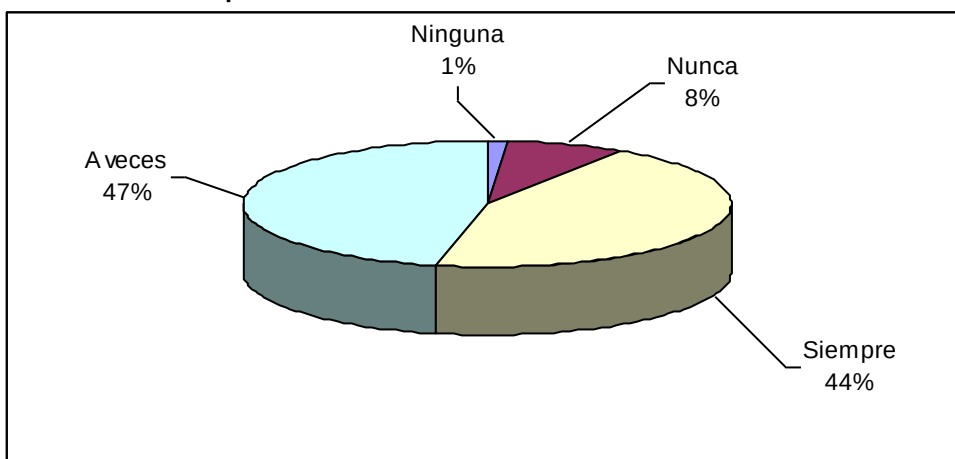
¿Tiene libertad para presentar sus ideas y ponerlas en marcha?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Total	Porcentaje
1	Ninguna	1	1,30%
2	Nunca	6	7,79%
3	Siempre	34	44,16%
4	A veces	36	46,75%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

Del total de los encuestados manifiestan tener pocas veces la suficiente libertad para presentar sus ideas y ponerlas en marcha esto se debe a que ya existen actividades preestablecidas por los directivos de la Modalidad Abierta, una lenta

comunicación entre los miembros que conforman dependencias y en algunos casos sus sugerencias no son tomadas en cuenta por el cargo que ocupa.

10. Es importante que exista una planificación previa de las actividades que se desarrollan dentro de una dependencia, de esta manera se evitará el congestionamiento de trámites.

CUADRO No 10

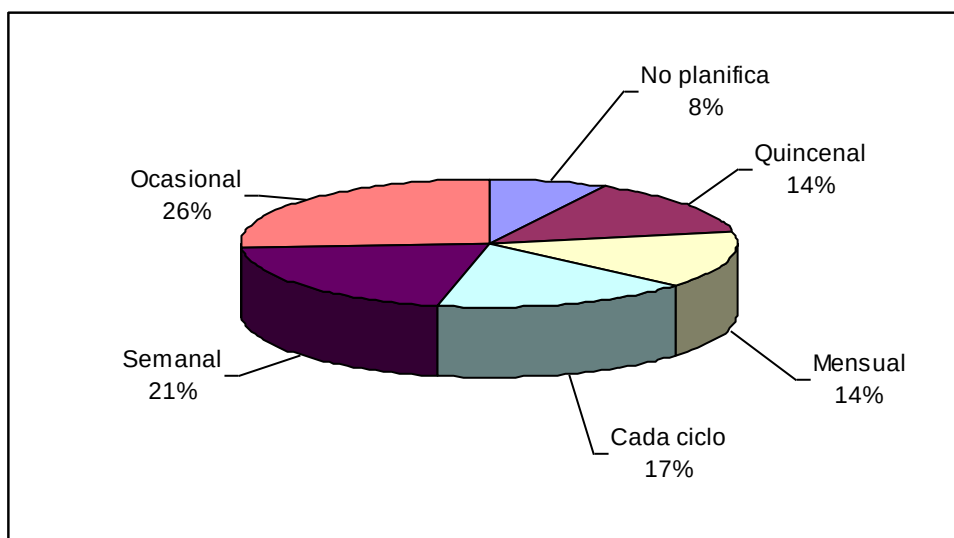
¿Con qué frecuencia se reúnen para planificar las actividades?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Total	Porcentaje
1	No planifica	6	7,79%
2	Quincenal	11	14,29%
3	Mensual	11	14,29%
4	Cada ciclo	13	16,88%
5	Semanal	16	20,78%
6	Ocasionalmente	20	25,97%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

En el cuadro número 10 se puede observar que los encuestados hacen su planificación ocasionalmente lo cual dificulta el cumplimiento de las tareas encomendadas en cada departamento, mientras que otra parte del personal lo realizan semanalmente evitando de alguna manera la demora en los procesos de trámites.

11. Para poder determinar cuales son los medios de comunicación que los encargados de la Modalidad Abierta utilizan para comunicar posibles cambios en las actividades se ha procedido a realizar la siguiente pregunta.

CUADRO # 11

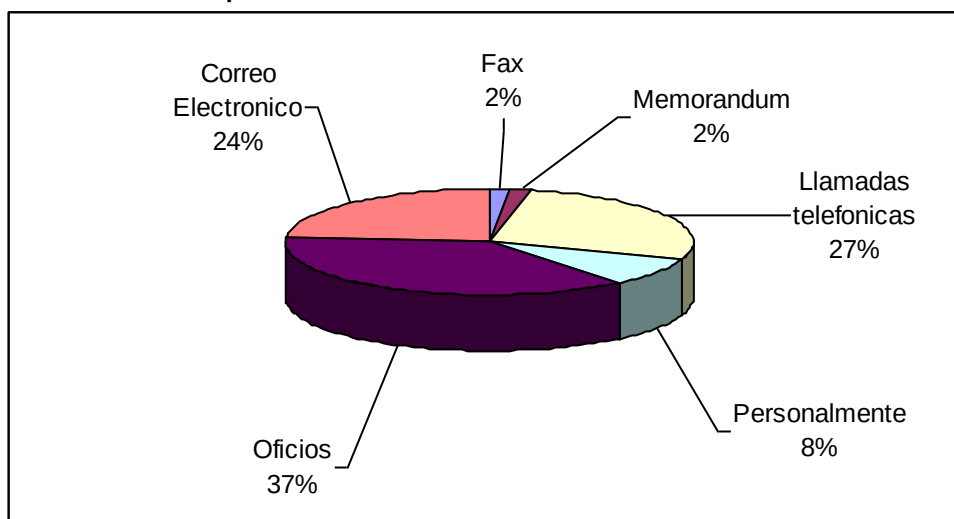
¿Cuándo existen cambios que medios utilizan los encargados de la Modalidad Abierta para comunicarle?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Total	Porcentaje
1	Fax	2	1,69%
2	Memorandum	2	1,69%
3	Llamadas telefónicas	32	27,12%
4	Personalmente	10	8,47%
5	Oficios	44	37,29%
6	Correo Electronico	28	23,73%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

Los empleados que laboran en la Modalidad Abierta manifiestan informarse de alguna modificación en las actividades por medio del correo electrónico y oficios, permitiéndoles mantener un contacto frecuente entre compañeros siendo este el medio más rápido y personalizado que ellos utilizan para estar al tanto de la agenda de la Modalidad Abierta.

12. Se ha creído conveniente elaborar esta pregunta para medir el grado de ayuda de esta herramienta para mejorar la comunicación entre departamentos.

CUADRO # 12

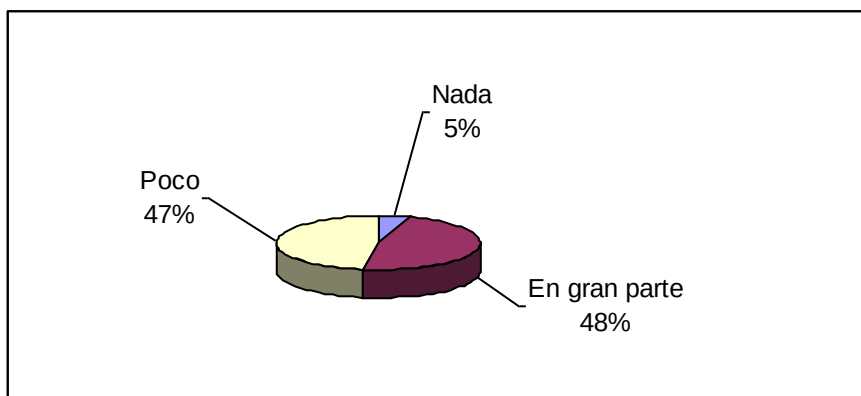
¿El sistema de gestión académica en su opinión ha facilitado el proceso de comunicación?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Total	Porcentaje
1	Nada	4	5,26%
2	En gran parte	36	47,37%
3	Poco	36	47,37%
	Total	76	100%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

Las personas opinan que el sistema de gestión académica les ha facilitado la comunicación ya que es una herramienta que permite controlar la parte académica, económica y los trámites que se realiza cada dependencia pero también manifiestan no conocer todas las funciones que existe en el sistema de matriculación, lo cual disminuye el nivel de eficacia del personal afectando directamente a la relación universidad-estudiante.

13. Al no existir una planificación previa de las actividades que se desarrollan en cada departamento se ha creído conveniente establecer la siguiente interrogante para determinar la manera de cómo el personal cumple con las tareas encomendadas.

CUADRO # 13

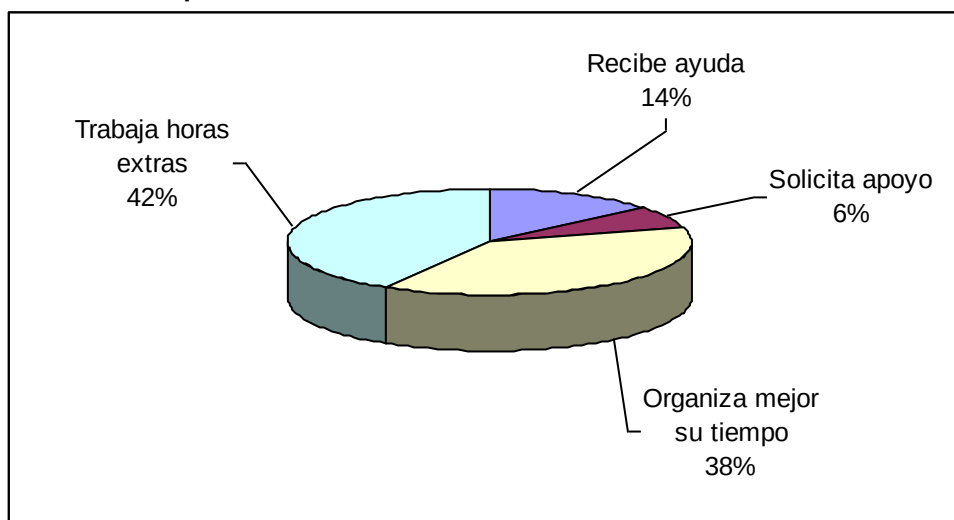
¿Cuándo se presenta trabajo en exceso usted?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Total	Porcentaje
1	Recibe ayuda	13	13,83%
2	Solicita apoyo	6	6,38%
3	Organiza mejor su tiempo	36	38,30%
4	Trabaja horas extras	39	41,49%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

En el cuadro número 13 se puede observar que la mayoría del personal trabaja horas extras ya que no organiza su tiempo esto se debe a que no existe una adecuada planificación y distribución de tareas, ya que en el caso de algunas secretarías atienden tanto alumnos de la modalidad abierta como los de la presencial lo cual provoca que no puedan brindar un óptimo servicio a los estudiantes dando como resultado inconvenientes en los requerimientos y solicitudes de los mismos.

14. Con esta pregunta se puede determinar que aspectos sugiere el personal de la Modalidad Abierta que sean modificados en su lugar de trabajo.

CUADRO # 14

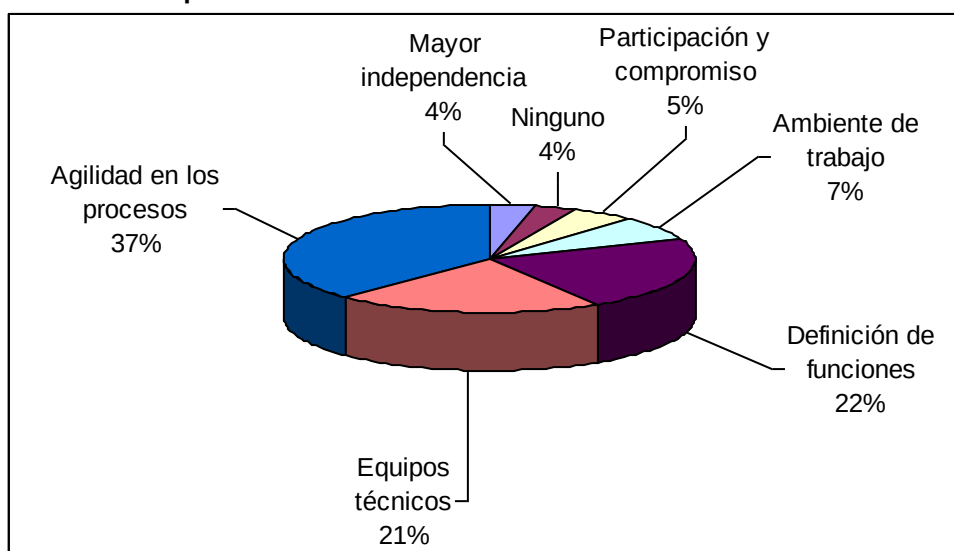
¿Si tuviera la posibilidad de realizar cambios en su lugar de trabajo que aspecto modificaría?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Total	Porcentaje
1	Mayor independencia	3	3,53%
2	Ninguno	3	3,53%
3	Participación y compromiso	4	4,71%
4	Ambiente de trabajo	6	7,06%
6	Definición de funciones	19	22,35%
7	Equipos técnicos	18	21,18%
8	Agilidad en los procesos	32	37,65%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

Como se puede apreciar en el cuadro número 14, las personas solicitan que exista una agilidad en los procesos ya que en la mayoría de gestiones se demoran mas de lo acostumbrado por existir mucha burocracia en cada tramite, además exponen algunos Centros Universitarios que fueron entrevistados por medio de llamadas telefónicas no contar con un equipo técnico adecuado por ser lentos y obsoletos lo cual impide realizar cada gestión con un adecuado desempeño, más cuando es temporada de matriculación.

De las personas que colaboran con la Modalidad Abierta manifiestan no tener bien definida las funciones que deben desempeñar ya que desarrollan muchas tareas unidas, dificultando el cumplimiento de sus labores de una manera

eficiente y adecuada, esta ultima parte es considerada por las diversas razones que los encuestados manifiestan por ser una pregunta abierta.

En base a las encuestas aplicadas al personal que labora en la Modalidad Abierta podemos afirmar lo siguiente:

- El ambiente que se maneja entre algunos departamentos es algo tenso ya que no existe una interacción permanente entre todos los miembros que conforman los mismos, es difícil determinar en que grado de existencia de problemas ya que tratan de disimularlo la situación real por miedo a incrementar los problemas existentes.
- Las políticas de manejo de trámites no son muy claras lo cual ocasiona demora en los gestiones, además existe mucha burocracia lo cual hace lento y tedioso los tramites.
- El personal de la Modalidad Abierta manifiesta que no existe agilidad en los tramites, así también que no existe una definición adecuada de funciones ya que la mayoría realiza varias tareas unidas dificultándoles de alguna manera la distribución de su tiempo para realizar las actividades antes encomendadas.
- Al no existir una planificación de actividades por parte de los empleados se les dificulta distribuir adecuadamente las actividades así como también la información que otras dependencias requieren para dar información general que las personas solicitan.
- A través de las encuestas telefónicas realizadas a diferentes coordinaciones y secretarías de centros universitarios a nivel nacional se a podido detectar que los problemas más frecuentes son por falta información en temporadas de matriculas ya los responsables de los centros manifiestan no conocer todos los procesos correctamente que se debe seguir para realizar una matricula como son autorizaciones u homologaciones no ingresadas en el sistema por las secretarías a cargo de las

diferentes escuelas, otro de los problemas que repercute son los pagos pendientes de los alumnos ya que los mismos en ocasiones no legalizan los pagos de las cuotas que corresponden a cada periodo académico o prefieren cancelar junto con la siguiente matrícula lo cual no se puede ingresar al sistema para matricularlo.

- La entrega de material que se realiza a cada coordinación de centros universitarios es tardía y en ocasiones incompleta dando como consecuencia una insatisfacción en el alumno ya que el mismo debe estar constantemente comunicándose con su centro para saber la fecha de entrega del material pendiente.
- Las secretarías de diversas escuelas manifiestan tener inconvenientes frecuentes con los coordinadores de centros universitarios en temporadas de matrícula por recibir matrículas incompletas, matrículas con deudas pendientes de ciclos anteriores, peticiones de alumnos poco entendibles, entre otras.
- En el Call Center los problemas mas frecuentes son por no acatar cambios establecidos por el superior así como el no brindar una atención eficiente a los alumnos, por no tener continuamente información de cada dependencia de las diferentes actividades que se desarrollaran y como consecuencia de esta mala comunicación no existe una planificación adecuada a corto y largo plazo lo que sigue afectando de una manera directa en la atención brindada al alumno¹⁴.

¹⁴ Fuente: Observación Directa

3.2 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS ENCUESTAS GENERALES

Actualmente en la universidad laboran 998 personas tanto personal administrativo como personal docente según información proporcionada por la Dirección General de Recursos Humanos por tal motivo se aplicó la selección de la muestra arrojando como resultado 347 empleados a quienes se realizó la encuesta correspondiente¹⁵. (Anexo 2)

$$n = \frac{N z^2 (p) (q)}{(N-1) e^2 + z (p) (q)}$$

$$n = \frac{824 (1,96)^2 (0,5) (0,5)}{823 (0,04)^2 + 3,8416 (0,5) (0,5)}$$

$$n = 347$$

El muestreo que se aplicó es aleatorio simple por ello se encuestó a personas cuya relación no es directa con la Modalidad Abierta.

1. Se ha creído conveniente formular esta pregunta para determinar el grado de relación de todo el personal de la universidad con la Modalidad Abierta.

CUADRO # 1

¿Qué relación mantiene con la Modalidad Abierta?

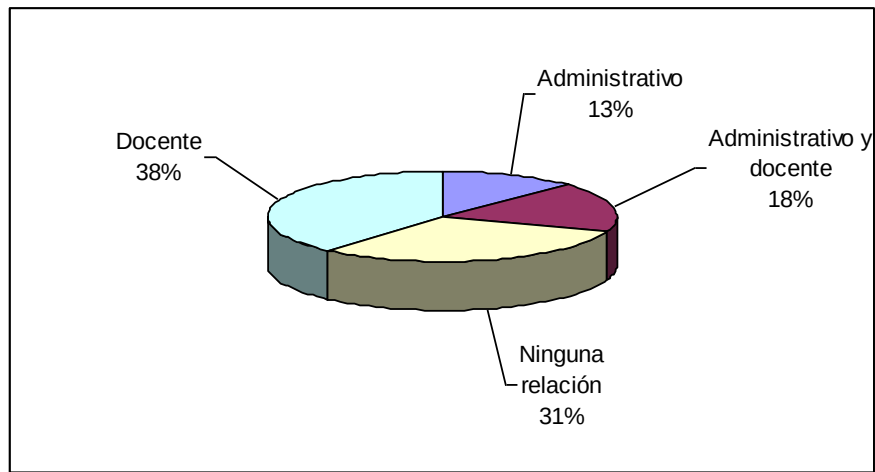
Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Frecuencia	Porcentaje
1	Administrativo	44	12,68%
2	Administrativo y docente	61	17,58%
3	Ninguna relación	108	31,12%
4	Docente	134	38,62%
	Total	347	100,00%

¹⁵ **Fuente:** Dirección General de Recursos Humanos

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

Como se puede apreciar en el gráfico la mayoría de los encuestados es personal docente ya que el mismo hecho de brindar una educación a distancia a nivel nacional e internacional requiere profesionales capacitados en las diferentes asignaturas de las carreras ofertadas en esta Modalidad, una parte de empleados pertenece a otras áreas que no se relacionan como son: Laboratorios de Investigación de las áreas técnicas, trabajadores de Ecolac, CERART, Hospital Universitario, entre otros pero colaboran de una manera complementaria con esta modalidad en temporada de exámenes evaluando en diferentes lugares del país.

De las 347 encuestas aplicadas tuvimos que excluir 108 personas debido a que manifiestan no tener ningún tipo de relación con la Modalidad Abierta. Así mismo es importante aclarar que se excluyó de encuestar al personal de la Modalidad Abierta ya que ellos fueron consultados anteriormente.

2. Por medio de estas interrogantes se pretende determinar el tipo de relación que existe entre todo el personal de la universidad con la Modalidad Abierta y de la misma forma la razón de cómo la perciben.

CUADRO # 2

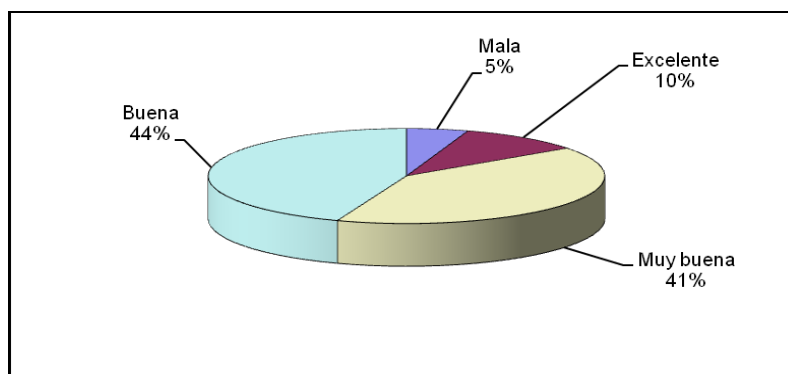
¿La comunicación que usted mantiene con el personal de la
Modalidad Abierta es?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Frecuencia	Porcentaje
1	Mala	12	5,02%
2	Excelente	24	10,04%
3	Muy buena	97	40,59%
4	Buena	106	44,35%
	Total	239	100,00%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



CUADRO # 3

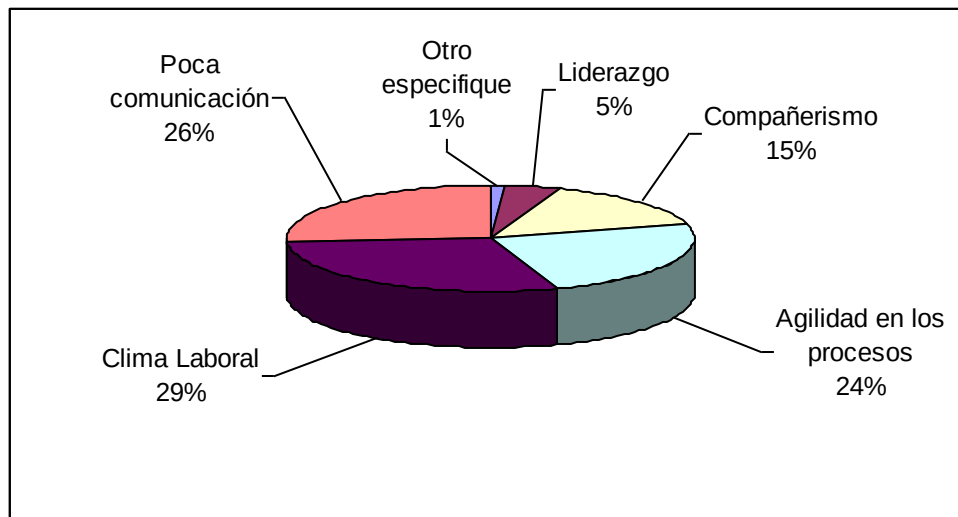
¿Por qué razón?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Frecuencia	Porcentaje
1	Otro especifique	3	1,05%
2	Liderazgo	13	4,53%
3	Compañerismo	43	14,98%
4	Agilidad en los procesos	69	24,04%
5	Clima Laboral	84	29,27%
6	Poca comunicación	75	26,13%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

No existe un grado excelente de comunicación entre los docentes y el personal administrativo por varios factores como la poca agilidad y en los procesos lo cual ocasiona molestias ya que deben insistir frecuentemente para que se de proceso a lo solicitado dificultando varias actividades antes planificadas.

Si se llegará a conseguir un nivel excelente de comunicación se evitaría inconvenientes tanto en la relación entre los encargados de la Modalidad Abierta – Docentes – Estudiantes.

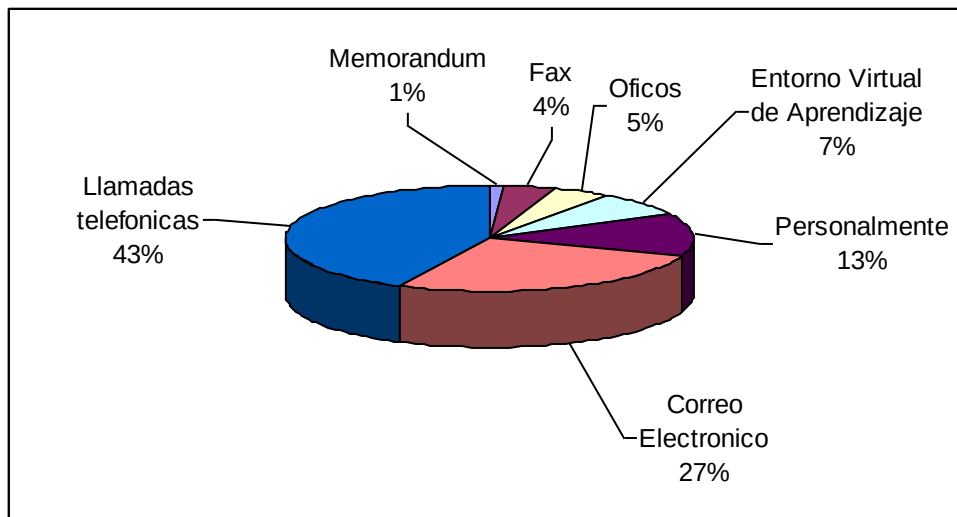
4. Hemos creído conveniente unir estas interrogantes por estar relacionadas de una manera directa la cual nos proporcionara los medios que usa el personal de la universidad para comunicarse con la Modalidad Abierta y la frecuencia de la misma.

CUADRO No. 4
¿Qué medios utiliza para comunicarse?
 Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Frecuencia	Porcentaje
1	Memorandum	4	1,01%
2	Fax	17	4,27%
3	Oficios	18	4,52%
4	Entorno Virtual de Aprendizaje	29	7,29%
5	Personalmente	52	13,07%
6	Correo Electrónico	108	27,14%
7	Llamadas telefónicas	170	42,71%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



CUADRO # 5

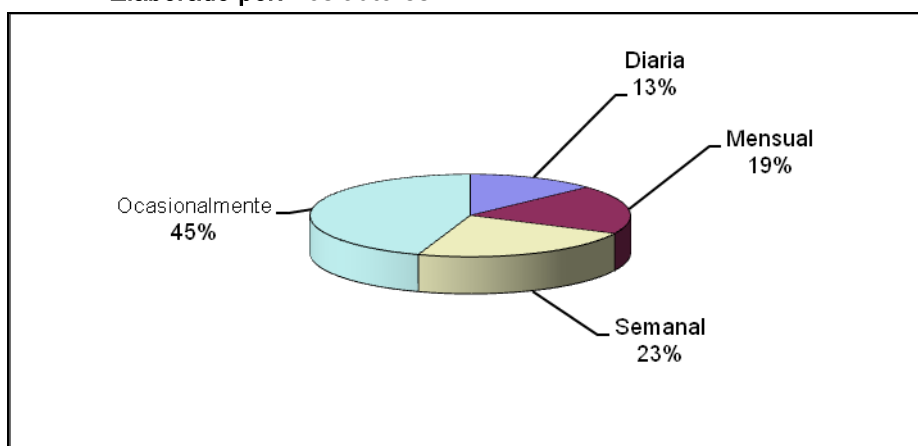
¿Con qué frecuencia se comunica con el personal de la Modalidad Abierta?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Frecuencia	Porcentaje
1	Diaria	31	12,97%
2	Mensual	46	19,25%
3	Semanal	55	23,01%
4	Ocasionalmente	107	44,77%
	Total	239	100,00%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

El medio de comunicación más frecuente que mantienen los docentes y personal administrativo con la Modalidad Abierta es por llamadas telefónicas y correos electrónicos, ya que no disponen de mucho tiempo para hacerlo de una manera personalizada por desempeñar varias actividades, por este medio tienen un

seguimiento a los tramites de una forma mas rápida y duradera, se puede decir que no mantiene una comunicación frecuente y continua sino ocasionalmente dando como consecuencia no estar al tanto de las actividades permanentes que se desarrolla en la Modalidad Abierta.

6. La pregunta número 6 y 7 se ha combinado ya que nos permitirá tener una visión más clara de cómo afecta no conocer a su debido tiempo las actividades de la Modalidad Abierta y posibles inconvenientes por la falta de información.

CUADRO # 6

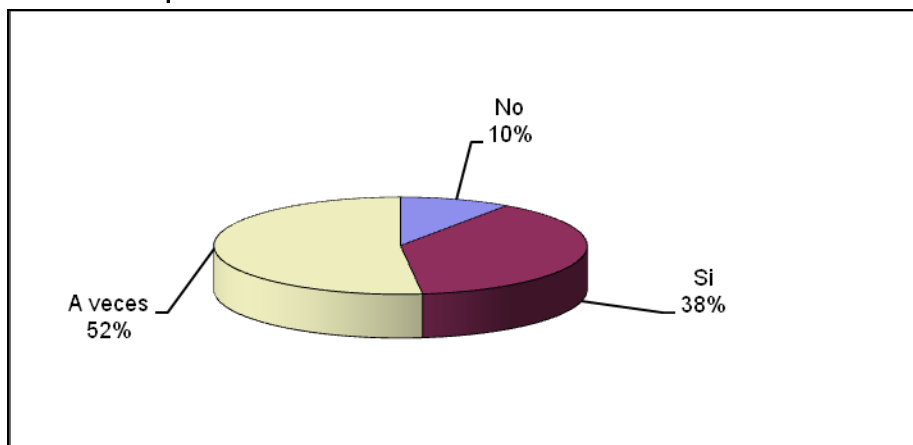
¿Usted conoce con el debido tiempo las actividades que se desarrollan en la Modalidad Abierta?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Frecuencia	Porcentaje
1	No	23	9,62%
2	Si	92	38,49%
3	A veces	124	51,88%
	Total	239	100,00%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



CUADRO # 7

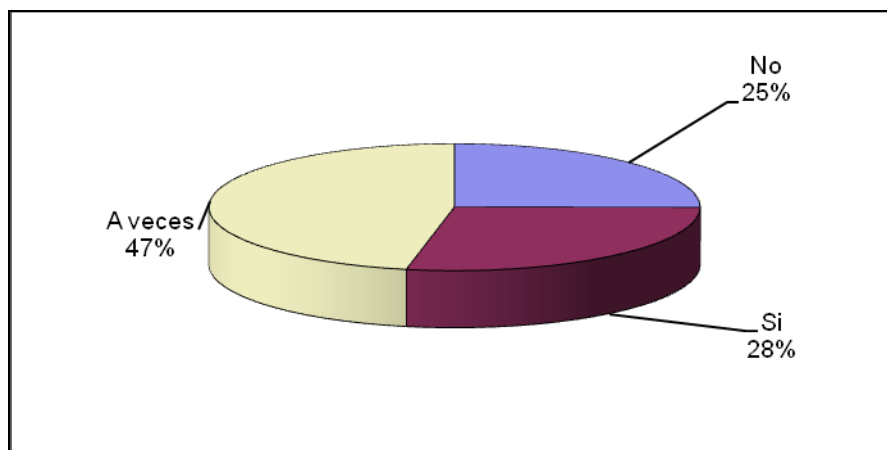
¿Ha tenido inconvenientes por la falta de información?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Frecuencia	Porcentaje
1	No	60	25%
2	Si	67	28%
3	A veces	112	47%
	Total	239	100%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

Como se puede observar en el gráfico número 6 y 7 los encuestados dicen conocer con poca frecuencia las actividades que se desarrollan en esta Modalidad lo mismo que conlleva que tenga inconvenientes por falta de información o retraso de la misma, dando como resultado dificultades en las actividades que deben desarrollar entre los que conforman la Modalidad Abierta y sus colaboradores ya que no están informados continuamente de las actividades.

8. Por medio de esta pregunta se busca conocer la opinión del personal de la universidad acerca de la información que se maneja en la Modalidad Abierta.

CUADRO # 8

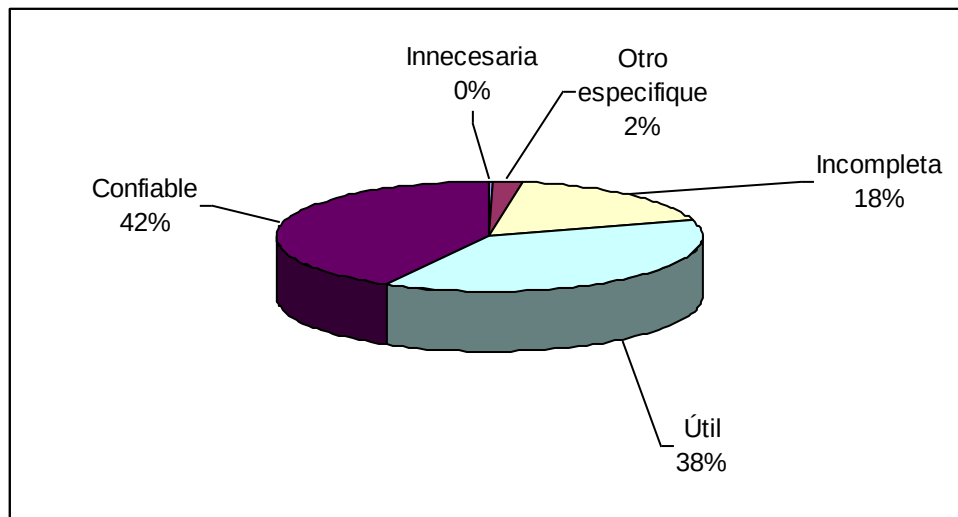
¿Cuál es su percepción sobre la información que se maneja en la Modalidad Abierta?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Frecuencia	Porcentaje
1	Innecesaria	1	0,34%
2	Otro especifique	6	2,06%
3	Incompleta	52	17,87%
4	Útil	110	37,80%
5	Confiable	122	41,92%
	Total	291	100,00%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

La información que se maneja en la Modalidad Abierta es confiable y útil pero también la consideran que es incompleta esto se debe a que existe poca comunicación entre los empleados ya que la información es fría distante, tardía y extemporánea, por tal razón los empleados buscan otros métodos para completarla obteniendo como resultado problemas ocasionales por falta de la misma ya sea con los encargados de la Modalidad Abierta, docentes y con los estudiantes en general por no poder dar un optimo servicio.

9. Se busca verificar si es que los encargados de la Modalidad Abierta tienen la disponibilidad para aceptar sugerencias tanto de los docentes como del personal administrativo y de servicios de la universidad para resolver sus inquietudes y requerimientos.

CUADRO # 9

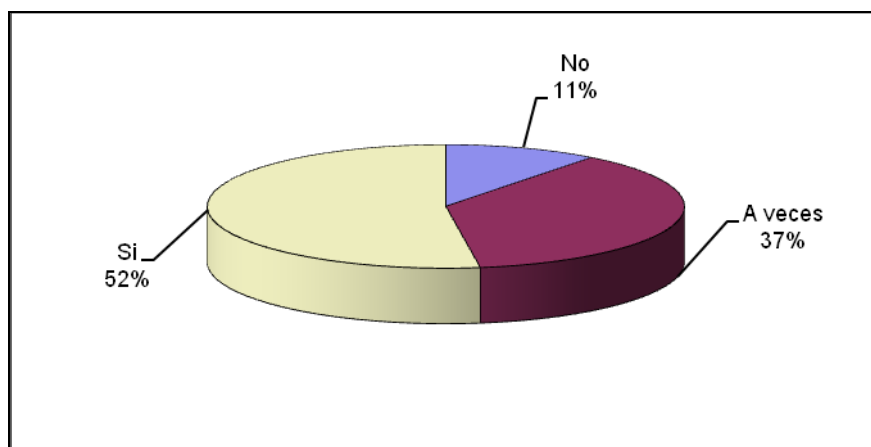
¿Considera que los encargados de la Modalidad Abierta tienen la suficiente apertura para atender sus problemas y resolverlos?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Frecuencia	Porcentaje
1	No	25	10,46%
2	A veces	89	37,24%
3	Si	125	52,30%
	Total	239	100,00%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

Tomando como referencia el cuadro número 9, se puede decir que los encuestados consideran que los encargados de la Modalidad Abierta pocas veces tienen suficiente apertura ya que las secretarías no prestan la colaboración necesaria para atender sus inquietudes y solucionarlos, esto se debe a una escasa comunicación, falta de agilidad en los procesos y desorganización de actividades.

10. Por medio de esta pregunta se pretende determinar el grado de ayuda que esta herramienta proporciona al personal en general.

CUADRO # 10

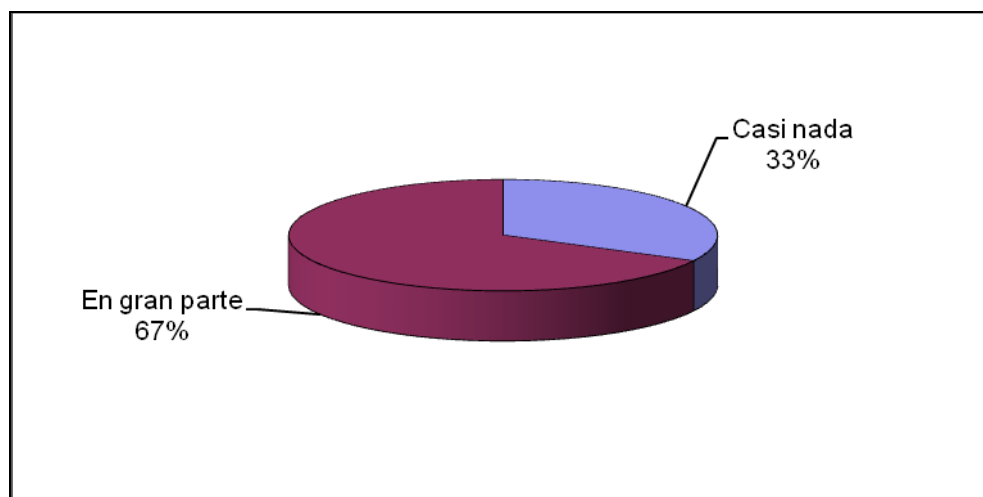
¿El sistema de gestión académica a su criterio ha resuelto algunos problemas de comunicación?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Frecuencia	Porcentaje
1	Casi nada	78	32,64%
2	En gran parte	161	67,36%
	Total	239	100,00%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

El Sistema de Gestión Académica es una herramienta de gran ayuda al personal lo cual a solucionado algunos problemas de comunicación, mientras que parte del personal manifiestan que les ha ayudado muy poco porque cuando quieren ingresar notas, matriculas, autorizaciones de sus estudiantes se encuentra muy congestionado y lento lo cual impide cumplir con lo establecido ya que tienen que insistir permanentemente o solicitar autorización para el ingreso de las mismas, además desconocen de las múltiples funciones y beneficios que este sistema proporciona al usuario.

11. Con estas preguntas número 11 y 12 se busca determinar si el personal en general, revisa y cumple con las actividades de la Agenda Administrativa de la Modalidad Abierta.

CUADRO # 11

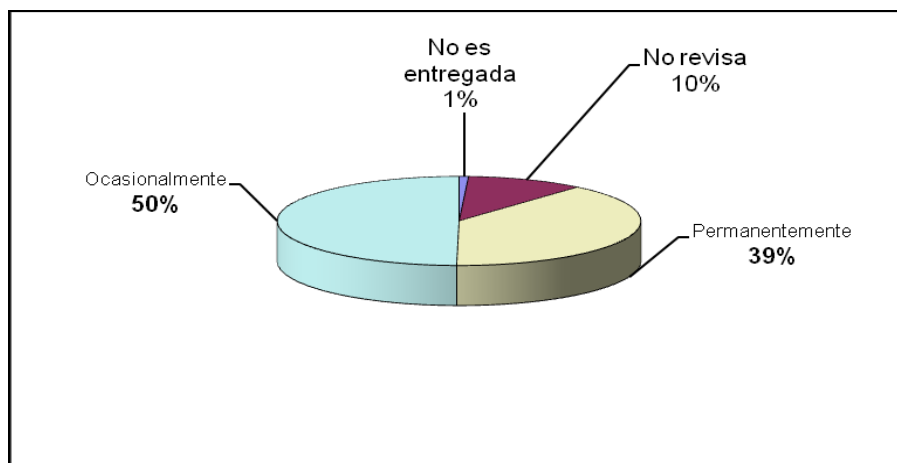
¿Usted revisa la Agenda de Actividades Administrativas?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Frecuencia	Porcentaje
1	No es entregada	2	0,84%
2	No revisa	25	10,46%
3	Permanentemente	93	38,91%
4	Ocasionalmente	119	49,79%
	Total	239	100,00%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



CUADRO No. 12

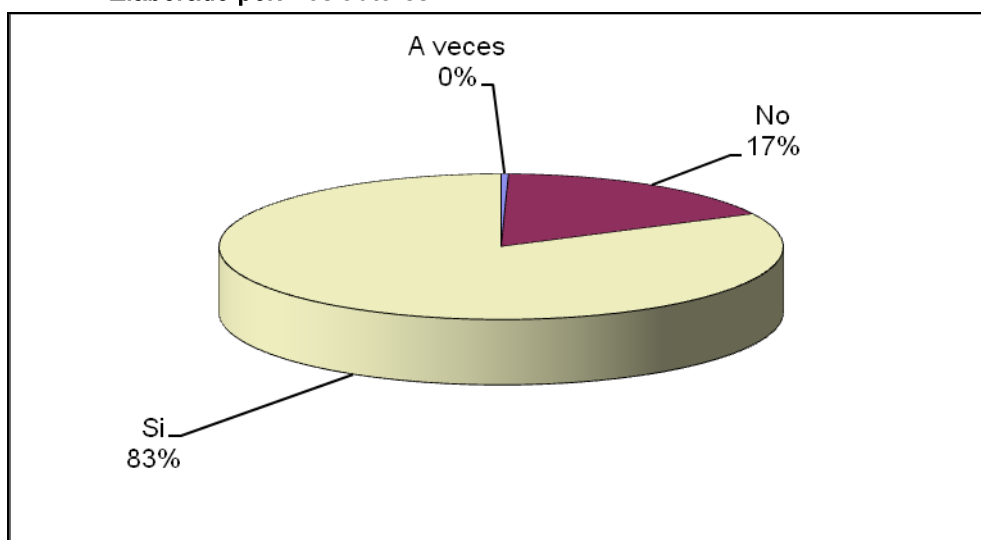
¿Cumple con las actividades previamente establecidas en la Agenda Administrativa?

Loja, julio de 2007

Nro.	Área	Frecuencia	Porcentaje
1	A veces	1	0,42%
2	No	41	17,15%
3	Si	197	82,43%
	Total	239	100,00%

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Los autores



ANÁLISIS:

La agenda administrativa de la Modalidad Abierta es revisada ocasionalmente esto se debe a la falta de tiempo del personal por las distintas obligaciones para con la universidad, además el personal manifiesta que no es entregada en su debido momento o a su vez llega fuera de tiempo, pero al preguntar si cumplen

las diferentes actividades encomendadas pues lo cumplen con responsabilidad previa comunicación sea por oficios o por mails, ya que caso contrario se aplican las debidas sanciones.

Como resultado de las encuestas aplicadas tanto a docentes como personal administrativo y de servicio se ha podido determinar lo siguiente:

- Existe un flujo de información deficiente lo cual ocasiona problemas eventuales sobre todo en temporadas de matriculas.
- Al no revisar la agenda administrativa ocasiona que el personal tenga acumulación de tareas lo que hace que se trabaje horas extras para concluir con todo lo pendiente.
- Existe inconvenientes en el sistema de gestión académica ya que en reiteradas ocasiones se vuelve lento al momento de registrar la entrega de trabajos a distancia así como el ingresar notas de trabajos, jornadas y exámenes por lo que los docentes deben insistir permanentemente para poder cumplir con la actividad encomendada.
- Los encargados de la Modalidad Abierta no siempre tienen la suficiente apertura para aceptar sugerencias y requerimientos de parte de los docentes y personal administrativo y de servicio lo cual dificulta de alguna manera tener una mejor comunicación y fluidez de la misma.
- El personal encuestado manifiesta que la información que ellos reciben de parte del personal de la Modalidad Abierta es incompleta así como también desconocen algunos tramites por tal razón los que solicitan la información deben buscar otros medios para completarla.

4. INTRODUCCIÓN

Dentro de toda organización, la comunicación interna es la pieza fundamental para lograr que sus miembros estén motivados, porque a través de la comunicación las personas sienten que pueden expresarse y que sus ideas serán escuchadas y valoradas, esto se confirma con los resultados expuestos en el capítulo anterior.

El abarcar al personal, es el medio para transmitir los valores y objetivos empresariales, dar a conocer el rumbo futuro e integrar la persona con el trabajo, además de darle a cada empleado un lugar de importancia, haciéndolo sentir parte fundamental de la organización.

La optimización de los procesos requiere no sólo de una adecuada comunicación de tipo operativa, sino también de la comprensión por parte del personal de su participación activa en los resultados continuos de la organización. Es importante que cada colaborador sepa no sólo qué tiene que hacer y cómo, sino por qué y para qué lo hace.

No se trata, entonces, de una simple difusión verticalista de la información donde hay un solo emisor, sino la finalidad es generar un flujo de información constante, horizontal y flexible, donde cada uno tiene la posibilidad de anticipar.

Además, una de las funciones de la comunicación interna es que cada persona esté informada acerca de la actividad, tarea, logro o inquietud de las otras personas o áreas, con lo cual genera un mayor interés e involucramiento de lo que sucede dentro de la organización.

En este sentido, una buena comunicación interna refuerza el compromiso de la gente en relación al lugar donde trabaja o pertenece y, por lo tanto, contribuye al logro de los objetivos en forma conjunta.

4.5 COMUNICACIÓN EFECTIVA

Por medio de las encuestas que fueron realizadas tanto al personal que labora en la Modalidad Abierta así como también docentes y personal administrativo y de servicios que mantiene de alguna manera relaciones de comunicación con esta Modalidad se ha podido determinar que la comunicación que existe entre ellos es buena, pero buscamos que la comunicación entre todas las personas sea excelente por lo cual se propone:

- Se entregue a su debido tiempo la información que cada departamento solicite a través de la agenda académica y el calendario administrativo a todo el personal que mantiene comunicación frecuente con la Modalidad Abierta ya que en algunas ocasiones esta no es entregada, de esta manera disminuirá paulatinamente los inconvenientes y malos entendidos.
- Todo el personal de la Modalidad Abierta debe participar activamente en la prestación de los servicios y la agilidad en los procesos de trámites, contribuyendo desde diversas perspectivas y actividades a los objetivos fundamentales de la Modalidad Abierta, como así también de la plena satisfacción de los clientes internos y externos a través de una información optima oportuna y concreta.
- El personal de la universidad debe mediante seminarios o talleres de autocontrol, la prevención, las actividades grupales y los sistemas de sugerencia contribuir a mejorar constantemente los niveles de calidad y de servicio de la Modalidad Abierta, para esto se debe plantear en las jornadas de reflexión que se dan en cada bimestre, tomando en cuenta las sugerencias de los participantes las mismas que serán dirigidas a los organizadores de los eventos.

- El IPED (Instituto Pedagógico para la Educación a Distancia) debe ser el responsable de organizar los distintos eventos como son: jornadas de reflexión, seminarios y cursos en los cuales se pueda ofrecer una formación en la atención al estudiante y mejorar las relaciones interpersonales, para esto se propone que se dicten cinco seminarios, cursos o charlas de los cuales el personal de la universidad deberá aprobar como mínimo tres permitiendo fortalecer la comunicación interna entre dependencias así como también con los alumnos.

Entre los seminarios o talleres que se propone dictar pueden ser:

Recursos Humanos

Servicio al Cliente

Marketing y Ventas (Coordinadores de Centros Universitarios)

Motivación y Liderazgo

Relaciones interpersonales, entre otras.

- Para los coordinadores y las secretarías que continuamente manejan el sistema de matriculación DANTA, al inicio de cada ciclo se debe hacer un seminario taller para la resolución de conflictos y así evitarlos en el presente ciclo, además hacer un recordéris de las distintas funciones que el sistema ofrece proporcionándoles el manual de funciones del sistema. Al finalizar el seminario debe ser evaluado a cada participante.
- En la Modalidad Abierta debe desarrollarse íntegramente en las diversas actividades que se cumple dentro de una misma área, para ello se propone ser asesorados en las diferentes actividades que las personas realizan, para evitar inconvenientes y molestias con los alumnos fortaleciendo de esta manera el trabajo en equipo.
- Hacer factible la mejora continua en cada uno de las áreas que conforman la Modalidad Abierta, con el apoyo y la participación plena y activa de todo el personal, de esta manera se trabajara de forma eficiente por medio de correos electrónicos, llamadas telefónicas, oficios, entre otros, mejorando la comunicación paulatinamente entre ellos.

- Gestionar la motivación conjuntamente con los conocimientos técnicos y la capacidad de creatividad de cada persona tomando en cuenta las sugerencias, ideas e inquietudes, de modo tal que se incremente la participación e innovación aplicada a la Modalidad lo cual traerá significativas ventajas como:
 - * Comprometimiento laboral por parte de todas las personas que conforman la Modalidad Abierta.
 - * Mayor apertura a las sugerencias para la solución de problemas de forma eficiente.
 - * Disminuir la burocracia en el proceso de tramitación de documentos, ya que esto ocasiona retrasos en la atención al estudiante.
 - * Buscar la plena satisfacción de la universidad con el estudiante proporcionando información veraz y oportuna cuando lo solicite.
- Dejar de ver la capacitación como un gasto para pasar a considerar la misma como una inversión, ya que de esta manera cada área puede ser capacitada según sus inquietudes y sugerencias. La efectividad de la capacitación se medirá constantemente mediante evaluaciones y estándares de desempeño de eficiencia, agilidad en los procesos, para cada empleado.
- El área de Virtualización debe llevar un estricto control de los profesores que ingresan al EVA (Entorno Virtual de Aprendizaje) en los horarios establecidos, ya que de esta manera tendrán mayor contacto con los alumnos los mismo que podrán contestar a las diversas inquietudes y sugerencias que estos tengan.
- Entregar en forma oportuna y actualizada la Agenda Académica y el Calendario Administrativo a cada miembro que forma parte de la Modalidad Abierta así como los Docentes y el Personal Administrativo y de Servicio, teniendo de esta manera un soporte de las actividades a realizarse en los distintos meses que conforman un periodo académico,

ya que en ocasiones el personal no cuenta con la agenda académica y en el caso del calendario administrativo no es actualizado cada mes.

El calendario administrativo quedará de la siguiente manera:

CALENDARIO ADMINSTRATIVO 2007 – MODALIDAD ABIERTA UTPL

AGOSTO

DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
			Entrega del informe de salida a las segundas evaluaciones 1	2	Entrega de las segundas evaluaciones tradicionales a docentes para su calificación parte de las Secretarias de Esuela. 3	4
5	Inicio del periodo de matricula de los estudiantes de primer ciclo. 6	7	Entrega de 2das evaluaciones presénciales y a distancias calificadas. Dejar registro de calificaciones. 8	9	Devolución a los CUA, todas las 2das evaluaciones calificadas. 10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	Reunión general de profesores que salen a receptar la evaluación supletoria. 20	21	22	23	24	Salida de los profesores a receptar la evaluación supletoria. 25
Evaluación presencial supletoria. 26	Entrega de los paquetes de evaluaciones receptadas (Departamento de evaluaciones) 27	28	Entrega del informe de salida a las evaluaciones supletorias 29	30	Entrega de evaluaciones tradicionales supletorias a docentes para su calificación por parte de las Secretarias de Escuela 31	

CALENDARIO ADMINSTRATIVO 2007 – MODALIDAD ABIERTA UTPL

SEPTIEMBRE

DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
						1
CUA: MADRID Y ROMA Finaliza período de matricula ordinária. 2	Entrega de evaluaciones supletorias calificadas. Dejar el registro de las calificaciones. 3	4	5	6	Devolución a los CUA todas las evaluaciones presénciales supletorias calificadas 7	8
CUA: MADRID Y ROMA Finaliza período de matricula extraordinária. 9	Inicio del periodo de los estudiantes de segundo ciclo en adelante. 10	11	12	Finaliza el periodo de matricula de los estudiantes de primer ciclo. 13	Inicio el periodo de matricula extraordinaria de los estudiantes de primer ciclo. 14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	Finaliza el periodo de matricula de los estudiantes de segundo en adelante. 24	Inicio del periodo matricula extraordinaria de los estudiantes de segundo en adelante. 25	26	27	Finaliza el periodo de matricula extraordinaria de 1r ciclo y segundo en adelante 28	29

En la agenda académica debe constar de una manera detallada todas las actividades que se desarrollarán en cada mes que conforme un período académico a todas las dependencias que conforman la Modalidad Abierta así como también en cada uno de los Centros Asociados de esta manera se evitará posibles inconvenientes por falta de información.

- El calendario Administrativo que son para los diversos centros universitarios deben ser entregados en un solo bloque al inicio del ciclo académico en el área de Coordinación de Centros Universitarios, los supervisores responsables de cada centro se encargarán de enviarlos a diferentes lugares del país para la publicación mensual de los mismos, evitando de esta manera desconocimiento de actividades.

Se debe realizar una modificación en cuanto a la definición de funciones ya que en algunos Centros Universitarios manifiestan no tener bien claras sus funciones así como también las políticas de manejo lo cual ocasiona problemas temporales teniendo como resultado la acumulación de tareas, por lo tanto proponemos realizar un seguimiento de las actividades de cada centro para delimitar las tareas exclusivas de cada persona y una vez desarrolladas las mismas poder ayudar a los demás compañeros.

Los coordinadores deben desempeñar las siguientes funciones.

- Gestiona ante las autoridades el apoyo necesario para los Centros Universitarios.
- Regionalización de Centros:
Centros Provinciales y Centros Asociados: tomando en cuenta la situación geográfica, el contexto socio-cultural y el desarrollo tecnológico.
- Planifica y ejecuta campañas de promoción universitaria.
- Fortalece las acciones a desarrollarse en cada Centro.
- Analiza las necesidades de los centros y presta su ayuda incondicional.
- Solicita el fondo de autogestión para cada centro Universitario.
- Coordina e informa las diferentes actividades con los supervisores.
- Coordina con las demás áreas de Modalidad Abierta y de la Universidad

con fin de establecer acciones a desarrollarse.¹⁶

- Otro punto que se ha considerado importante, consiste en establecer programas de integración que fomenten las relaciones interpersonales de amistad, confianza, compañerismo mutuo en un ambiente de respeto y armonía. Se propone que se programen estas reuniones en fechas importantes como son los onomásticos de las personas que conforman cada dependencia, día del maestro, navidad, entre otras fuera de la jornada laboral evitando interrupciones con las actividades de la universidad, de esta manera existirá una adecuada comunicación para los distintos requerimientos entre dependencias.
- En lo que respecta a los reconocimientos se debe tomar en cuenta varios aspectos como son: la preparación continúa del personal, experiencia y años de servicio, aptitudes, actitudes, esto favorece al personal porque permitirá un mayor interés para mejorar sus capacidades potenciales, actualizar sus conocimientos y por ende prepararse para una continua competitividad en un clima laboral sano.

4.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito, es por ello que se a creído de vital importancia fomentar un proceso permanente y continuo de desarrollo de una nueva cultura, la cual esta enfocada en fomentar la interacción personal de cada uno de los miembros que conforma la Modalidad Abierta así también como sus colaboradores, permitiéndoles crecer y desarrollarse personal y profesionalmente desde sus áreas o en equipo integrándose de manera segura a cada uno de los procesos que se realizan en la institución.

A continuación exponemos la manera de cómo se puede cumplir con los valores

¹⁶http://www.utpl.edu.ec/utpl.php?MENU_1=4&n=3&LINK_REQUEST=areas.php&ADICIONAL=centros_universitarios.html

institucionales:

a) Fidelidad a la visión y misión institucional: Por medio de conferencias charlas departamentales y jornadas de reflexión dictadas a todo el personal que conforma la universidad se pretende motivar y crear un espíritu universitario comprometido, ya que el trabajo diario de cada uno de sus miembros ayudan al cumplimiento de objetivos trazados por la universidad.

b) Trabajo en Equipo: Cada departamento debe tener la suficiente apertura para recibir y dar información entre los miembros que la conforman generando un ambiente de confianza y comunicación muy fluida ya que de esta manera les permitirá conjuntamente promover la creatividad y el desarrollo de nuevas habilidades,

La retroalimentación es muy importante en cada departamento, buscando la ayuda mutua entre compañeros para resolver requerimientos departamentales y de alumnos con mayor agilidad y eficiencia.

c) Servicio y liderazgo colectivo: Desplegar en cada persona las capacidades de liderazgo para mejorar el desempeño continuo de los procesos, esto se puede dar por medio de charlas o reuniones según un cronograma establecido por cada departamento en el cual todos sus integrantes podrán expresar libremente las ideas, inquietudes y sugerencias para el mejoramiento de las tareas encomendadas obteniendo una comunicación fluida mejorando las relaciones interpersonales.

d) Flexibilidad: Ser capaces de adaptarse de una manera efectiva a su trabajo ya que en diferentes Centros Universitarios el cronograma de actividades es diferente como el caso del Centro de Madrid y Roma, además en temporadas de matriculas existe acumulación de trabajo por lo que se necesita una buena coordinación, responsabilidad y un buen trabajo en equipo para atender con prontitud los requerimientos que los alumnos necesitan.

e) Reconocimiento: Las autoridades deben dar un reconocimiento por escrito aquellas personas que cumplan con un excelente desempeño y labor realizada, evaluada mediante estándares de desempeño como agilidad, responsabilidad, eficacia, etc. En caso de los centros asociados

este desempeño puede ser medido por la promulgación que el coordinador de sobre la universidad así también como el número de estudiantes nuevos matriculados.(Anexo 3)

4.7 CARACTERISTICAS QUE DEBEN REUNIR LOS DIRECTORES DE AREAS Y LAS SECRETARIAS

DIRECTORES:

Son los responsables de guiar y dirigir un determinado grupo dentro de la universidad, a su cargo esta el buen desempeño interpersonal buscando siempre conseguir los objetivos comunes de la Modalidad, tomando las mejores alternativas para agilizar los procesos y evitar inconvenientes.

- Ser líderes dispuestos a aceptar las sugerencias e inquietudes de sus empleados de esta forma contribuirán a mejorar continuamente el ambiente de trabajo con una excelente comunicación.
- Promover la comunicación clara y efectiva con todos los miembros que forman parte de la Modalidad Abierta para de esta manera evitar contra tiempos eventuales en los continuos procesos.
- Llevar un control continuo del desempeño del personal a su cargo proporcionando la información que estos lo requieran para el buen funcionamiento.
- Expresar un alto nivel de autoconfianza para que sus empleados perciban la seguridad de su jefe.
- Este debe ser un soporte y siempre debe estar presto a ayudar a sus empleados cuando estos lo requieran.
- Delegar funciones de forma equitativa tomando en cuenta la disponibilidad de tiempo de los empleados, asimismo incitar la ayuda mutua entre los mismos para fortalecer los lazos de compañerismos.

SECRETARIAS:

La secretaria es el pilar fundamental de una organización en este caso de la Modalidad Abierta por el hecho de ser un apoyo administrativo y logístico del departamento o de la unidad donde se desempeñe, siendo parte de la imagen corporativa, por lo tanto, deben atender al público de forma respetuosa y carismática proporcionando respuestas orientadoras a las interrogantes planteadas.

- Dentro de sus características personales debe ser educada, cortés, atenta, proactiva y debe desarrollar el don de saber escuchar a los demás.
- Disposición para trabajar en equipo manteniendo una sólida comunicación con su jefe y compañeros.
- Capacidad para ordenar, prever y anticiparse a los acontecimientos futuros.
- Capacidad de sintonizarse con su superior, cooperar y agradecer a los integrantes de su equipo de trabajo.
- Atención al público y proyección de una buena imagen institucional, ser sociable.
- Capacidad para organizar y ordenar su trabajo.
- Persistente, capaz de no abandonar casos difíciles insistiendo en acciones para superar los obstáculos.
- Habilidad para manejar situaciones que se presenten en el lugar de trabajo y resolverlas según el caso lo amerite obteniendo así los mejores resultados.

4.8 PROGRAMA DE INCENTIVOS Y BONOS

Estos beneficios pueden ser de varios tipos:

- **Asistenciales:** Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas como:
 - *Seguros de vida* familiares brindados por empresas aseguradoras serias y comprometidas.
 - *Facilidad de pago* en centros de salud que den: Asistencia médica

hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.

Estas aseguradoras pueden ser contratadas mediante convenios establecidos con la Universidad dando mayor beneficio al empleado y su grupo familiar.

- **Recreativos:** Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar organizando periódicamente eventos que no afecten las actividades diarias de la universidad como salidas de campo al final del año por medio de convenios con centros de recreación, hosterías, etc. facilitando descuentos en sus roles de pago a los empleados en forma mensual.
- **Supletorios:** Pretenden brindar al trabajador facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida.
- *Bonos de compra.* La institución puede ser un vínculo para que a los empleados se les faciliten préstamos en distintas casas comerciales, caja de ahorro, etc.
- **Adiestramiento** El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

En este sentido se puede decir que las políticas de desarrollo de recursos humanos deben comprender la creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia de la Modalidad, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

4.8.1 BONOS DE RESPONSABILIDAD

Otorgar un bono de responsabilidad por el desempeño de cada empleado realizado durante los ciclos académicos, para el efecto resulta necesario estándares de medición que les permita evaluar el desempeño del personal sobre la base de informes otorgados por los Directores de Área, Directores de Escuela y la Directora General del departamento de Recursos Humanos.

Para poder aplicar los estándares de medición se debe hacer un seguimiento constante por medio de observaciones, entrevistas entre todo el personal, las mismas que serán aplicadas durante el proceso de

evaluación.

En caso de los Centros Universitarios para ser evaluados se debe tomar en cuenta: Promoción y difusión del centro, incremento del número de alumnos nuevos matriculados en cada período, así como también opiniones de alumnos en lo que respecta a la atención y agilidad de peticiones.

Al finalizar la evaluación se debe entregar los resultados a cada uno de los participantes, para que los mismos tengan conocimiento sobre que y como son calificados, lo cual le permitirá mejorar continuamente.

4.9 APLICACIÓN DE COACHING Y EMPOWERMENT

Razones por las cuales el coaching es importante para la Modalidad Abierta:

- Cuando llega una nueva persona a laborar, el jefe del área debe asumir el rol de entrenador proporcionándole pautas para poder desempeñar su tarea, también debe actuar como animador buscando la interrelación con los demás miembros que conforman esta área.
- Cuando el personal tiene problemas familiares el Director de Área y la Dirección General de Recursos Humanos debe brindar la suficiente confianza para establecer una conversación sincera y honesta que permita brindar una ayuda solidaria y precisa permitiendo encontrar una solución en beneficio de la persona afectada y de su trabajo.
- Permite continuamente al personal que forma parte de la Modalidad Abierta prepararse académicamente en diferentes ramas para alcanzar [objetivos](#) globales de esta Modalidad.
- Los jefes de cada área deben asumir el papel de formador de personas que les permite compartir experiencias, información, retroalimentar, dirigir y capacitar temas no muy entendidos por el personal evitando inconvenientes en lo posterior.
- El líder de cada dependencia debe tener un control permanente de las actividades que encomienda a cada una de las personas y el desenvolvimiento de las mismas.

- El líder de cada área debe proporcionar oportunidades de aprendizaje ya que contribuye a mantener al colaborador intelectualmente activo y participativo.

El Empowerment debe ser aplicado:

- En cada una de las áreas que conforma la Modalidad Abierta y la universidad en general para aumentar la confianza, [responsabilidad](#), [autoridad](#) y compromiso para servir mejor al estudiante.
- En cada área de la Modalidad Abierta se debe realizar [grupos](#) de trabajo con empleados responsables y comprometidos con una actividad, desempeño que comparte el [liderazgo](#), mejoramiento del [proceso](#) lo cual les permite planear y tomar decisiones relacionadas con el [método](#) de trabajo.
- Las estructuras de los equipos conformados en cada área de la Modalidad Abierta permitirá de una manera eficiente y eficaz aprovechar el capital intelectual para hacer frente a los retos futuros que se presentan con respuestas innovadoras realistas y concretas, desarrolladas por la gente que las pondrá en práctica.

4.10 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la Dirección General de Recursos Humanos debe realizar:

4.6.1 EL RECLUTAMIENTO INTERNO

Para el reclutamiento interno la Dirección General de Recursos Humanos debe:

- a) Evaluar a las becarias destacadas que trabajen en las dependencias de la Modalidad Abierta ya que estas conocen las actividades que se desarrollan en cada dependencia.

- b) Evaluar a las alumnas de la carrera de Secretariado Bilingüe ya que ellas realizan prácticas profesionales y están instruidas en la atención a los alumnos y organización de documentos permitiéndoles tener mayor facilidad para la adaptación de nuevas actividades.
- c) Evaluar el desempeño del personal para que asuma nuevas actividades en base a la experiencia y dedicación demostrado en su trabajo.
- d) Solicitar a las secretarias de cada escuela el expediente académico de los mejores estudiantes dependiendo del requerimiento de la dependencia que necesite.

4.6.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la universidad.
- Carteles o avisos en las distintas estafetas de la universidad.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Avisos en diarios, revistas, etc.; agencias de reclutamiento; viajes para reclutamiento en otras localidades.

4.6.3 SELECCIÓN

Para la selección del personal que ocupará distintos cargos se debe hacer previamente:

- Entrevista inicial
- Medición de conocimientos,
- Examen del área donde va a desempeñarse.
- Referencias laborales y personales.
- Experiencia obtenida.
- Etc.

4.7 CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

4.7.1 CONTRATACIÓN

El seleccionado entrará en proceso de prueba tres meses para ver su desempeño y rendimiento.

La contratación se llevará a cabo entre la universidad y el trabajador o por medio de la tercerizadora si el caso lo requiere.

La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.

El contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador.

4.7.2 INDUCCIÓN

Se informa al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la universidad. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la universidad sus políticas, reglamentos y la función que debe desempeñar en su nueva área de trabajo.

4.8 ENTORNO

Hemos creído conveniente tomar en cuenta los siguientes aspectos para mejorar el desempeño del personal que labora y contribuye con la Modalidad Abierta.

- **Sistema de Gestión Académica:** Mejorar la agilidad de este sistema ya que en temporadas de matriculas se congestiona mucho lo cual incomoda a las personas encargadas de realizar estas actividades.

Efectuar capacitaciones sobre el manejo adecuado y las distintas funciones que posee este sistema, ya que algunas personas desconocen su correcto funcionamiento, lo cual ocasiona en algunos casos molestias tanto por los alumnos como las secretarias o coordinadores de centros.

- **Equipos Informáticos:** Realizar un continuo mantenimiento de los equipos, así mismo, proporcionar los equipos necesarios para el mejor desempeño de las actividades (computadoras e impresoras) para los centros que no cuentan con estos implementos lo cual les impide mantener una buena organización de los expedientes de cada alumno.

- **Agenda Académica y Calendario Administrativo:** Se debe proporcionar a todo el personal administrativo y docente que mantienen relación continua con la Modalidad Abierta la agenda y el calendario administrativo antes de iniciar los ciclos académicos ya que manifiestan no conocer con prontitud las actividades que se desarrollan en esta modalidad lo cual les impide dar una información eficaz a los alumnos y a su vez cumplir con las actividades encomendadas en cada dependencia.

- **Material Didáctico:** Se debe proporcionar a todos los docentes de forma oportuna el material (libro y guía) para poder dictar las tutorías correspondientes a cada materia, ya que cuando el alumno solicita las tutorías son expuestas en base a sus conocimientos y experiencia lo cual incomoda tanto al profesor como al alumno por no tener un respaldo en que basarse.

- **Definición de funciones:** Se debe informar oportunamente de las funciones y políticas que maneja la Modalidad Abierta para cada centro, ya que desconocen de las mismas o no están tan claras en algunos casos, por tal razón el personal encargado de los centros no sabe con

exactitud las actividades que deben desempeñar.

4.9 ATENCIÓN AL ESTUDIANTE

Se a creído conveniente enfatizar que todas las personas que mantienen relación continua y permanente con la Modalidad Abierta debe desenvolverse en un ambiente de cultura se servicio de calidad a través de los distintos programas de capacitación relaciones con atención al cliente, recursos humanos, manejo de conflictos, comunicación efectiva ya que de esta manera se dará una mejor atención a los alumnos y se mejorará paulatinamente la comunicación en las distintas áreas de esta modalidad.

Para ello se ha tomado en cuenta factores de éxito en el servicio de atención al público como:

- Contar con un recurso humano eficiente, capacitado, motivado y comprometido.
- Brindar un servicio de calidad, rápido y eficiente.
- Contar con un sistema de información oportuna y confiable.
- Cumplimiento de metas de rendimiento propuestas en cada dependencia basándose en una planificación previamente establecida.
- El Call Center será el departamento encargado de dar todo tipo de información de las actividades como son: seminarios, cursos, charlas, capacitaciones, conferencias que se desarrollarán cada mes, dictadas por las diferentes escuelas o CITTES.

4.9.1 ESTRUCTURA DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

1. En las secretarías y en los distintos centros universitarios se realizará la recepción y entrega de documentos, solicitudes de cualquier tipo. El uso de un buen equipo y el conocimiento en paquetes informáticos, permitiría a la persona que atiende tomar los datos de la persona, verificarlos en el sistema e imprimir inmediatamente la solicitud para que la parte interesada pueda firmar el documento. El objetivo, brindar un trámite que oscile entre 5 y 10 minutos, mejorando gradualmente la comunicación con el estudiante y la agilidad en los trámites.

2. En los trámites normales de procesos ya sea consultas a expedientes, ingreso de notas, recalificaciones de trabajos y exámenes, asentamiento de notas y convalidaciones, se lo realizara entre uno y dos días de esta manera se evitará la acumulación de tramites de procesos.

4.10 CAPACITACIÓN

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los empleados en sus actuales y futuros cargos adaptándolos a las exigencias cambiantes del entorno.

Para ello hemos creído conveniente realizar capacitaciones:

- Encaminadas a fortalecer el manejo del sistema de gestión académica con material de apoyo a los distintos centros asociados así mismo dar a conocer las políticas de manejo de trámites para ello se sugiere tener en cuenta las siguientes actividades:

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	PLAZO
Elaborar un cronograma de capacitación para cada ciclo, en horarios y fechas que no interfieran con las actividades laborales.	4 días
Determinar los asistentes a la capacitación del sistema de matriculación.	1 día
Elaborar el presupuesto destinado a la capacitación por CUA.	2 días
Gestionar la aprobación del presupuesto para la capacitación.	4 días
Contacto con la persona que dará la capacitación de acuerdo al cronograma a los cuales deberán proveer oportunamente del material a utilizarse como de los recursos y equipos necesarios para la capacitación.	3 días
Distribución de recursos y equipos necesarios.	2 días
Comunicar a los participantes sobre la fecha, hora, lugar donde se desarrollará la capacitación, con el carácter de obligatorio.	0.5 días
Control de asistencias. (días que dura la capacitación)	

- Motivación personal ayudará al crecimiento personal de cada miembro que conforma los distintos departamentos.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	PLAZO
Averiguar alternativas de especialistas en temas de capacitación de Servicio al Cliente y Recursos Humanos.	20 días
Elaborar un cronograma de capacitación en horarios y fechas que no interfieran con las actividades diarias.	3 días
Diseñar el listado de los asistentes a la capacitación	0.5 días
Elaborar y gestionar la aprobación del presupuesto.	4 días
Contacto y contratación del capacitador de acuerdo al cronograma los cuales deberán proveer oportunamente del material a utilizarse como de los recursos y equipos necesarios para la capacitación.	3 días
Distribución del material a todos los participantes.	2 días
Comunicar a los asistentes sobre la fecha, hora, lugar donde se desarrollará el Seminario Obligatorio.	0.5 días

- Organización de documentos dictada para los diferentes centros así como para las dependencias para tener un mayor control de los expedientes académicos de los alumnos como los documentos que se maneja en cada área.
- Proporcionar seminarios taller en temas de marketing y promoción universitaria dirigidos a los coordinadores y secretarías de centros universitarios de esta manera darán a conocer eficientemente a la universidad por medio de la Modalidad Abierta dando todo tipo de información en lo que respecta a la oferta académica.

1. desarrollo del presente trabajo investigativo nos ha permitido poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la preparación académica, al mismo tiempo profundizar en un tema de mucha importancia como es la comunicación interna entre las distintas áreas de la Modalidad Abierta de la Universidad Técnica Particular de Loja.

2. El Sistema de Matriculación ha mejorado en gran parte la comunicación entre dependencias, ya que brinda de una manera detallada información académica y económica de cada alumno. Pero en temporada de matriculas y recepción de trabajos presenta inconvenientes por encontrarse muy congestionado lo cual impide atenderlos a la brevedad posible a cada estudiante.
3. La comunicación interna que se maneja dentro de la Modalidad Abierta es muy buena por la interacción frecuente entre sus miembros permitiéndoles estar en un clima participativo y comprometido.
4. La Agenda y el Calendario Administrativo en ocasiones no son entregados a tiempo, por tal razón el personal que labora tiene inconvenientes por falta de información.
5. No existe un programa de capacitación continua, acorde a las necesidades tanto de las secretarias como para los docentes que no poseen mucho conocimiento sobre el manejo adecuado del sistema académico lo que ocasiona retrasos en los procesos con los alumnos.
6. En algunos Centros Universitarios la entrega de material es tardía y en ocasiones incompleta dando como consecuencia una insatisfacción en el alumno ya que el mismo debe estar constantemente comunicándose con su centro para saber la fecha de entrega del material pendiente.
7. El Call Center se puede observar un poco de desconocimiento de las actividades que se desarrollaran durante el ciclo académico lo cual ocasiona molestias frecuentes a los alumnos que solicitan esta información.
8. Las políticas de manejo de trámites son poco entendibles por parte de los colaboradores de la Modalidad Abierta, lo cual ocasiona eventuales inconvenientes por falta de información.
9. La información que brinda la Modalidad Abierta es confiable y útil pero en ocasiones incompleta dando como resultado molestias a quien lo solicita.
1. Se ha considerado necesario recordar las funciones y

responsabilidades de cada una de las personas que pertenecen a las distintas áreas de la Modalidad Abierta así como también las funciones de los coordinadores, con la finalidad de que todo el personal tenga claramente el rol que deben desempeñar evitando el retraso de actividades designadas.

2. Se considera importante el desarrollo de un verdadero trabajo en equipo a nivel de todos quienes integran la Modalidad Abierta: coordinadores de centros y de áreas, directores de escuelas, secretarias y docentes, ya que el esfuerzo aislado no permite alcanzar los resultados deseados.
3. Se debe establecer programas de capacitación tomando como sugerencia los requerimientos de cada departamento, el horario de trabajo y las actividades que se desarrollan en el mismo.
4. Se debe dar capacitación continua sobre las diversas funciones del sistema de gestión académica al inicio de cada ciclo académico, ya que todo el personal no conoce en su totalidad las distintas funciones que esta herramienta posee.
5. En cuanto a la capacitación del personal se cree conveniente que se dicten cinco cursos de los cuales serán obligatorios para cada persona aprobar como mínimo tres, con la finalidad de incrementar el compromiso y desempeño laboral de cada participante.
6. Tomar como referencia para la selección del personal a becarias y estudiantes destacadas de esta manera tendrá mayor facilidad para adaptarse a su lugar de trabajo ya que conoce el funcionamiento y las distintas actividades de la Modalidad Abierta.
7. Por medio de los diversos incentivos y bonos de responsabilidad que se den a los empleados se consigue un mayor comprometimiento de ellos con la universidad ya que de esta manera tienen mayor participación con las actividades que se desarrollan en la misma.
8. Proporcionar oportunamente la información de cada área y escuelas que dictarán diferentes cursos, seminarios, charlas durante todo el mes al departamento del Call Center, de esta

manera darán una atención eficaz y confiable al público en general.

9. En base a las estadísticas y proyecciones contar con un porcentaje adicional de material para cada centro asociado evitando molestias y retrasos en la entrega tanto del material bibliográfico como en los trabajos a distancia.

Anexo 1

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

ENCUESTA MODALIDAD ABIERTA

La información que se obtenga de la presente encuesta es con la finalidad de realizar un proceso de mejoramiento continuo de comunicación interna, el mismo que retribuirá en adelantos para la Modalidad de Educación a Distancia, así mismo es de carácter confidencial por lo que rogamos responda con la sinceridad y seriedad del caso.

1. ¿En que área o unidad trabaja?

- | | |
|--|-----|
| 1. Centros Universitarios | () |
| 2. Gestión de Procesos y Contabilidad | () |
| 3. Comunicación y Atención al alumno | () |
| 4. Coordinación Académica y Evaluación | () |
| 5. Material Didáctico CEDIB | () |
| 6. Área Pedagógica | () |
| 7. Aulas Virtuales | () |
| 8. Modalidad Virtual | () |
| 9. Otra | () |

2. ¿Qué función cumple dentro de esta área?

- | | |
|------------------------------|-------|
| 1. Director de Área | () |
| 2. Secretaria de área | () |
| 3. Contadora | () |
| 4. Auxiliar de Contabilidad | () |
| 5. Coordinador Universitario | () |
| 6. Otro especifique: | _____ |

3. La comunicación que usted mantiene con la Modalidad Abierta es:

- | | | | |
|--------------|-----|------------|-----|
| 1. Excelente | () | 4. Regular | () |
| 2. Muy Buena | () | 5. Mala | () |
| 3. Buena | () | | |

¿Porque razón? _____

4. ¿La comunicación que mantiene entre compañeros es?

- | | | | |
|--------------|-----|------------|-----|
| 1. Excelente | () | 4. Regular | () |
| 2. Muy Buena | () | 5. Mala | () |
| 3. Buena | () | | |

5. ¿Cómo evalúa el clima de trabajo en su Departamento?

- 1. Tranquilo ()
- 2. Participativo ()
- 3. Comprometido ()
- 4. Conflictivo ()
- 5. Desagradable ()
- 6. Otro especifique _____

6. Los problemas que usted tiene con la Modalidad Abierta son por:

- 1. Matriculas ()
- 2. Pagos pendientes ()
- 3. Recepción de trabajos ()
- 4. Envío de Evaluaciones ()
- 5. Petición de alumnos ()
- 6. Sistema Informático ()
- 7. Centros Universitarios ()
- 8. Entrega de material ()

7. ¿Cuándo se le presentan estos problemas?

- 1. Lo soluciona usted mismo ()
- 2. Comunica a su líder ()
- 3. Consulta con sus compañeros ()
- 4. Consulta a otra Área de Modalidad Abierta ()

8. ¿Considera que las políticas de manejo de trámites son claras?

- 1. En su totalidad ()
- 2. Poco ()
- 3. No son claras ()

9. ¿Tiene libertad para presentar sus ideas y ponerlas en marcha?

- 1. Siempre ()
- 2. A veces ()
- 3. Nunca ()

10. ¿Con qué frecuencias se reúnen para planificar las actividades?

- 1. Semanal ()
- 2. Quincenal ()
- 3. Mensual ()
- 4. Cada ciclo ()
- 5. Ocasional ()
- 6. No planifica ()

11. ¿Cuándo existen cambios que medios utilizan los Encargados de Modalidad Abierta para comunicarle?

- 1. Llamadas telefónicas ()
- 2. Memorandum ()
- 3. Oficios ()
- 4. Fax ()
- 5. Correo electrónico ()
- 6. Personalmente ()

12. ¿El Sistema de Gestión Académica, en su opinión ha facilitado el proceso de comunicación?

- 1. En gran parte ()
- 2. Poco ()
- 3. Nada ()

13. ¿Cuándo se presenta trabajo en exceso usted:

- 1. Organiza mejor su tiempo ()
- 2. Solicita apoyo ()
- 3. Trabaja horas extras ()
- 4. Permite que le ayuden voluntariamente ()
- 5. Otro especifique: _____

14. Si tuviera la posibilidad de realizar cambios en su lugar de trabajo que aspecto modificaría:

- 1. Ambiente de trabajo ()
- 2. Agilidad en los procesos ()
- 3. Equipos técnicos ()
- 4. Mayor independencia ()
- 5. Participación y compromiso ()
- 6. Definición de funciones ()
- 7. Otro especifique

¿Por que razón?: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

ENCUESTA GENERAL

La información que se obtenga de la presente encuesta es con la finalidad de realizar un proceso de mejoramiento continuo de comunicación interna, el mismo que retribuirá en mejoras para la Modalidad de Educación a Distancia, así mismo es de carácter confidencial por lo que rogamos responda con la sinceridad y seriedad del caso.

1. Qué relación mantiene con la Modalidad Abierta:

- 1. Administrativo ()
- 2. Docente ()
- 3. Administrativo y docente ()

2. La comunicación que usted mantiene con la Modalidad Abierta es:

- 1. Excelente () 3. Mala ()
- 2. Muy buena () 4. Insuficiente ()

3. ¿Por que razón?

- 1. Clima Laboral ()
- 2. Agilidad en procesos ()
- 3. Poco interés ()
- 4. Liderazgo ()
- 5. Otros especifique _____

4. ¿Que medios utiliza para comunicarse?

- 1. Llamadas telefónicas ()
- 2. Correos electrónicos ()
- 3. Entorno Virtual de Aprendizaje ()
- 4. Personalmente ()
- 5. Oficios ()
- 6. Fax ()

5. ¿Con que frecuencia se comunica con la Modalidad Abierta?

- 1. Diaria ()
- 2. Semanal ()
- 3. Mensual ()
- 4. Ocasionalmente ()

6. Usted conoce con el debido tiempo las actividades que se desarrollan en la Modalidad Abierta?

- | | | | |
|------------|-----|-------|-----|
| 1. Si | () | 2. No | () |
| 3. A veces | () | | |

7. ¿Atenido algún inconveniente por falta de información?

- | | | | |
|------------|-----|-------|-----|
| 1. Si | () | 2. No | () |
| 3. A veces | () | | |

8. ¿Cual es su percepción sobre la información que se maneja en Modalidad Abierta?

- | | |
|---------------------|-------|
| 1. Útil | () |
| 2. Confiable | () |
| 3. incompleta | () |
| 4. Innecesaria | () |
| 5. Otra especifique | _____ |

9. ¿Considera que los encargados de Modalidad Abierta tiene la suficiente apertura para atender sus problemas y resolverlos?

- | | | | |
|-------|-----|-------|-----|
| 1. Si | () | 2. No | () |
|-------|-----|-------|-----|

10. ¿El sistema de Gestión Académica, a su criterio ha resuelto algunos problemas de comunicación?

- | | | | |
|------------------|-----|--------------|-----|
| 1. En gran parte | () | 2. Casi nada | () |
|------------------|-----|--------------|-----|

11. ¿Usted revisa la Agenda de Actividades Administrativas?

- | | |
|--------------------|-----|
| 1. Permanentemente | () |
| 2. Ocasionalmente | () |
| 3. No revisa | () |

12. Cumple con las actividades previamente establecidas en la agenda administrativa

- | | |
|-------|-----|
| 1. Si | () |
| 2. No | () |

¿Por qué razón?: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3

Loja, septiembre 2007

Señor:

Coordinador Centro Asociado Loja

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Me es grato dirigirme a usted para saludarlo y expresarle mi más sinceras felicitaciones por la labor que viene desempeñando en difundir a la Universidad Técnica Particular de Loja por medio de la Modalidad Abierta para aquellas personas que por motivos le es imposible asistir a clases presénciales.

Hemos seguido con atención la labor desarrollada por el Centro y es admirable ver los grandes resultados conseguidos gracias al esfuerzo y dedicación dados con mucho empeño y comprometimiento.

Sin otro particular y deseándole el mayor de los éxitos a favor de la Modalidad Abierta aprovecho la oportunidad para reiterar los sentimientos de consideración y alta estima.

Atentamente,

Ph. D. María José Rubio

DIRECTORA DE MODALIDAD ABIERTA

Lic. Edgar Sempertegui

**COORDIANDOR DE
CENTROS UNIVERSITARIOS**

BIBLIOGRAFIA:

- Cartilla 6 Diplomado en Desempeño Empresarial
Coaching: La Herramienta para Gerenciar Desempeño.
- Cartilla 3 Diplomado en Desempeño Empresarial
Liderazgo para Entornos Cambiantes
- Cartilla 8A Diplomado en Desempeño Empresarial
Manejo del Conflicto
- SILICEO A. Alfonso, CASERES A. David, GONZALEZ M. José Luís
(1999) Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional
Editores S.A. de C.V.
- Ph. D. RUBÍO GÓMEZ María José (2007) Guía General de
Educación a Distancia
- BONILLA Gutiérrez, C. (1988). La comunicación, función básica de
las Relaciones Públicas. México: Trillas.
- CHALVIN, DOMINIQUE y EYSSETTE, FRANÇOIS. Cómo
Resolver los Pequeños Conflictos en el Trabajo. Barcelona:
- CHALVIN, DOMINIQUE y EYSSETTE, FRANÇOIS. Cómo Resolver los
Pequeños Conflictos en el Trabajo. Barcelona
- BRAIANS, P y CRONIN, T. P. Teoría de la Organización, 1985.
- VOLPENTESTA, Jorge Roberto. Organizaciones, procedimientos y
estructuras. Osmar D. Buyatti. Buenos Aires, 2000.
- <http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/doc/docdei/vmeydo.doc>

- <http://www.mailxmail.com/curso/vida/planificacionscolar/capitulo6.htm>
- <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=743>
- http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/motivar_10pasos.mspx Agosto 2007
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/motivemp.htm#ince> María Cristina Pérez Jiménez
- <http://www.monografias.com/trabajos7/conla/conla.shtml>