

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

Tema:

“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO”

Trabajo de Titulación

Previo a la obtención del Grado Académico de
Magister en Gestión Financiera

Autora: Ingeniera Martha Jacqueline Ocaña Guerrero.

Director: Doctor César Medardo Mayorga Abril Magister.

Ambato - Ecuador

2015

Al Consejo De Posgrado De La Universidad Técnica De Ambato

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, Presidente del Tribunal e integrado por los señores Doctor José Esteban Caiza Lizano Magister, Ingeniero Mario Cristóbal Rubio Sánchez Magister, Licenciado Daniel Eriel Izquierdo García Magister, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo Académico de Posgrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación con el tema: **“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO”**, elaborado y presentado por la señora Ingeniera Martha Jacqueline Ocaña Guerrero, para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión Financiera.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.
Presidente del Tribunal de Defensa

Dr. José Esteban Caiza Lizano, Mg.
Miembro del Tribunal

Ing. Mario Cristóbal Rubio Sánchez, Mg.
Miembro del Tribunal

Lic. Daniel Eriel Izquierdo García, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: **“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO”**, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Martha Jacqueline Ocaña Guerrero, Autora bajo la Dirección del Doctor César Medardo Mayorga Abril Magíster, Director del trabajo de titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

.....
Ing. Martha Jacqueline Ocaña Guerrero
AUTORA

.....
Dr. César Medardo Mayorga Abril, Mg.
DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

.....
Ing. Martha Jacqueline Ocaña Guerrero
C.c. 180387421-1

DEDICATORIA

A Dios por mostrarme que es posible lograr
un objetivo más en mi vida,
A mis padres por sus bendiciones y apoyo incondicional
A mis hermanas, a mi esposo y sobrinito quienes me brindaron su
Apoyo y consejos.
A todos quienes de una u otra manera
me apoyaron para hacer realidad este sueño.

Jacqueline

AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento al Dr. Mg. César Medardo Mayorga Abril, Director del trabajo de investigación, por su profesionalismo, pero sobre todo por su gran calidad humana. A la Universidad Técnica de Ambato por formarme como profesional y así ser útil a la sociedad.

Jacqueline

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada	i
Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato	ii
Autoría de la Investigación	iii
Derechos de Autor	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General de Contenidos	vii
Índice de Gráficos	x
Índice de Cuadros.....	xi
Resumen Ejecutivo	xii
Executive Summary	xiii

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	----------

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
Árbol de Problemas.....	6
1.2.2 Análisis Crítico	7
1.2.3 Prognosis	7
1.2.4 Formulación del problema	8
1.2.5 Preguntas directrices	8
1.2.6 Delimitación.....	8
1.3 Justificación.....	8
1.4 Objetivos	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos	10
2.2. Fundamentación filosófica	11
2.3. Fundamentación legal	12
2.4. Categorías fundamentales	20
2.5. Hipótesis.....	45
2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis	45

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación	46
3.2. Modalidad básica de la investigación	46
3.1.1. Investigación de campo.....	46
3.1.2. Investigación bibliográfica-documental.....	47
3.1.3. Investigación de campo.....	47
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	47
3.3.1. Investigación exploratoria.....	47
3.3.2. Investigación descriptiva.....	47
3.4. Población y muestra	47
3.5. Operacionalización de las variables	55
3.6. Recolección de información.....	57
3.7. Plan de procesamiento de la información	57

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTREPRETECIÓN DE RESULTADOS

4.1 Encuesta al personal de la Unidad de Posgrados	58
4.2 Verificación de hipótesis.....	68
4.2.1 Planteamiento de la hipótesis	68
4.2.2 Selección de nivel de significación	68

4.2.3 Descripción de la población	68
4.2.4 Especificación del estadístico	69
4.2.5 Especificación de las regiones de aceptación y rechazo	69
4.2.6 Recolección de datos y cálculos estadísticos	70
4.2.7 Decisión	71

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	72
5.2 Recomendaciones.....	73

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Datos informativos	74
6.2 Antecedentes de la propuesta	74
6.3 Justificación.....	75
6.4 Objetivos de la propuesta	76
6.4.1 Objetivo general	76
6.4.2 Objetivos específicos	76
6.5 Análisis de factibilidad.....	76
6.6. Fundamentación	77
6.7. Metodología - Modelo Operativo	81
6.8 Administración.....	82
6.8.1 Presupuesto	109
6.9 Previsión de la evaluación.....	110

BIBLIOGRAFÍA.....	111
--------------------------	------------

ANEXOS	116
---------------------	------------

Anexo 1. Encuesta al personal	117
Anexo 2. Tabla de distribución del Chi ²	119
Anexo 3. Fotografías.....	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Árbol de problemas.....	6
Gráfico 2. Red de inclusiones conceptuales.....	20
Gráfico 3. Subordinación Conceptual Variable Independiente.....	21
Gráfico 4. Subordinación Conceptual Variable Dependiente	22
Gráfico 5. Identificación institucional.....	58
Gráfico 6. Relaciones interpersonales.....	59
Gráfico 7. Buena coordinación	60
Gráfico 8. Mejorar la productividad.....	61
Gráfico 9. Mejorar la actitud de los colaboradores	62
Gráfico 10. Gestión administrativa financiera	63
Gráfico 11. Transformar los paradigmas burocráticos.....	64
Gráfico 12. Cambios positivos.....	65
Gráfico 13. Trámites ágiles y precisos	66
Gráfico 14. Cambiar los procesos administrativos	67
Gráfico 15. Campana de Gauss.....	71

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de operacionalización variable independiente	55
Cuadro 2. Matriz de operacionalización variable dependiente	56
Cuadro 3. Plan para la recolección de información	57
Cuadro 4. Identificación institucional	58
Cuadro 5. Relaciones interpersonales	59
Cuadro 6. Buena coordinación	60
Cuadro 7. Mejorar la productividad	61
Cuadro 8. Mejorar la actitud de los colaboradores	62
Cuadro 9. Gestión administrativa financiera.....	63
Cuadro 10. Transformar los paradigmas burocráticos	64
Cuadro 11. Cambios positivos	65
Cuadro 12. Trámites ágiles y precisos	66
Cuadro 13. Cambiar los procesos administrativos	67
Cuadro 14. Preguntas	69
Cuadro 15. Frecuencias Observadas	70
Cuadro 16. Frecuencias Esperadas.....	70
Cuadro 17. Cálculo de Chi^2	71
Cuadro 18. Modelo operativo	81
Cuadro 19. Presupuesto.....	109
Cuadro 20. Plan de evaluación.....	110

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

Tema:

“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO”.

Autora: Ing. Martha Jacqueline Ocaña Guerrero

Director: Dr. César Medardo Mayorga Abril, Mg

Fecha: 28 de julio de 2015

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis se centra en La Comunicación Organizacional en la Gestión Administrativa Financiera de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato. Una vez detectado el problema se analiza contextualmente a un nivel macro, meso y micro, luego se determina la justificación y se deja establecidos los objetivos general y específicos, gracias a la investigación bibliográfica se procede a la construcción del Marco Teórico para fundamentar apropiadamente las variables de la investigación, en base a la información recopilada de libros, folletos, revistas, e internet, dejando señalada la hipótesis: La comunicación organizacional incide en la gestión administrativa financiera de la unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato; como una respuesta anticipada al problema planteado, la misma que luego fue verificada mediante procedimientos estadísticos y cálculos matemáticos. Una vez establecida la metodología de la investigación se seleccionan las técnicas y se elaboran los instrumentos adecuados para el procesamiento de datos que sirvan de base para hacer el análisis cuantitativo y cualitativo de las variables investigadas, procediéndose a analizar estadísticamente los datos obtenidos, pudiendo así obtener conclusiones y recomendaciones. En función de lo revelado por la investigación se procede a plantear una Propuesta de solución, que está orientada a facilitar la labor en la institución, y aportar con un material útil, práctico y de fácil acceso, la que permitirá evaluar el trabajo del personal en una forma puntual, valorando el cumplimiento de las actividades de servicio y atención a los estudiantes y usuarios, la misma que es un aporte de la investigadora y de carácter perfectible, pues no es definitiva y quien tenga un acercamiento, de su aporte para perfeccionarla.

Descriptor: académica, administración comunicación, competitividad, finanzas gestión, indicadores, institución organización, recursos.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA**

Theme:

"ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN THE ADMINISTRATIVE UNIT FINANCIAL MANAGEMENT GRADUATE OF THE FACULTY OF HUMAN AND TECHNICAL EDUCATION UNIVERSITY AMBATO".

Author: Ing. Martha Jacqueline Ocaña Guerrero.

Directed by: Dr. Cesar Medardo Mayorga Abril, Mg.

Date: July 28th, 2015

EXECUTIVE SUMMARY

This thesis is focused on Organizational Communication in Administrative Financial Management Unit Graduate School of Humanities and Education at the Technical University of Ambato. Once the problem detected is contextually analyzed at a macro level, meso and micro, then the justification is determined and the general and specific objectives is left in place, thanks to the bibliographical research we proceed to the construction of the theoretical framework to properly substantiate the variables research, based on information gathered from books, pamphlets, magazines, and the Internet, leaving marked the hypothesis: Organizational communication affects the administrative and financial management of the unit Graduate School of Humanities and Education Technical University of Ambato; as an early response to the problem, it was later verified by statistical procedures and mathematical calculations. Once established research methodology and techniques are selected appropriate tools for data processing as a basis for quantitative and qualitative analysis of the variables investigated, proceeding to statistically analyze the data, they are developed and can get conclusions and recommendations. According to research revealed by the proceeds to raise a proposed solution, which is aimed at facilitating the work of the institution, and provide a useful material, practical and easy to access, which will evaluate the work of staff in a timely manner, assessing the fulfillment of the activities of service and attention to students and users, it is a contribution to the research and perfectible character, because it is not final and who has a close, its contribution to perfect.

Keywords: administration, academic, communication, competitiveness, finance indicators,institution,management,,organization,

INTRODUCCIÓN

La Comunicación Organizacional en la Gestión Administrativa Financiera de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.

La presente investigación consta de seis capítulos, los mismos que están estructurados de la siguiente manera:

EL CAPÍTULO I, El problema de Investigación, parte con el planteamiento del problema, la contextualización macro, meso, y micro para en base a esto formular en forma clara y precisa el problema, tomando como punto de partida, interrogantes, que nos ayuda a interpretar por qué y para qué se desarrolla la investigación y el tipo de beneficios que se obtendrá con esta tesis. Se concluye este capítulo con el planteamiento de los objetivos, general y específicos.

EL CAPÍTULO II, Se enfoca en el marco teórico en relación con el problema investigativo, inicia con los antecedentes investigativos, se continúa con las fundamentaciones y luego se abordan contenidos básicos sobre la Comunicación Organizacional en la Gestión Administrativa Financiera. Concluyendo con el planteamiento de la hipótesis: La comunicación organizacional incide en la gestión administrativa financiera de la unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato y el señalamiento de las variables.

CAPÍTULO III, Explica claramente el modelo y el proceso metodológico en la relación del trabajo, el grupo seleccionado, las características y metodologías para la selección de la población: es decir 45 personas que laboran en todas las Unidades de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato, además se hace una descripción de los instrumentos aplicados para la recolección de datos a los pasos sugeridos para la ejecución del trabajo.

CAPÍTULO IV, Análisis e Interpretación de Resultados: Se despliegan los datos de los instrumentos de investigación, se obtuvieron los cuadros y gráficos a través de los cuales se analizó los datos para trabajar con resultados claros, luego se comprobó la hipótesis que fue: La comunicación organizacional sí incide en la gestión administrativa financiera de la unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato y el señalamiento de las variables.

CAPÍTULO V, Conclusiones y Recomendaciones, se detalla cada conclusión y recomendación a través del análisis estadístico de todos los datos obtenidos en la investigación.

CAPITULO VI, El Capítulo VI contiene: la Propuesta, contiene asimismo, los datos informativos, los antecedentes, la justificación, los Objetivos, las fundamentaciones, la factibilidad, la metodología, la administración y la evaluación.

Para finalizar se agregan la bibliografía consultada y cada anexo usado durante la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

La hiperorganización de la sociedad, los constantes cambios, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las empresas.

A nivel mundial, en las organizaciones actuales, día con día se resalta la imperante necesidad de la comunicación y de integrarla en sus planes y procesos productivos, ya que es el eje estratégico en el cual gira la dinámica organizacional.

Ante estos retos y en el siglo de los intangibles la visión empresarial ya no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de la empresa. A este debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

En el Ecuador, en el área académica como en todas las demás áreas, se manejan gran variedad de procesos los cuales se realizan con un fin en particular. Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere

Durante los últimos años se han reproducido los tratados que tienden a examinar la comunicación organizacional como componente clave para tomar decisiones en la organización, meta de la gestión empresarial, y ejes conceptuales sobre los que giran cada sistema de comunicación organizacional.

Se considera que la comunicación organizacional es un recurso que se encuentra al mismo nivel que cada recurso financiero, material y humano, que hasta entonces han constituido los soportes sobre los que había girado la gestión empresarial. Si la Teoría económica tradicional mantenía el capital, las tierras y la labor como factores esenciales de análisis, la información se ha transformado, en el cuarto recurso a gestionar.

Por lo tanto en nuestro país desde el enfoque de gestión empresarial el conocimiento del medio, en un espacio aún más complejo y cambiante, origina una necesidad cada vez más acuciante de comunicación e información para la toma de decisiones, tanto para atacar nuevos mercados, como para proteger a la empresa de agentes externos que puedan vulnerar su estabilidad.

En la Provincia, de Tungurahua se ha visto la necesidad de disponer de sistemas de calidad de la comunicación e información que son de gran ayuda al momento de tomar decisiones y llevar a cabo diferentes procesos para los que se requieran, mejorando así el tiempo de ejecución de los procesos y el desarrollo eficaz de los mismos.

En la Facultad de Ciencia Humanas y de la Educación, al igual que en las demás Facultades que forman parte de la Universidad Técnica de Ambato se genera gran

cantidad de información, la cual circula entre los diferentes departamentos con los que cuentan, es por esta razón que se realiza de forma física el envío y recepción de los diferentes documentos.

Los mismos que tras cumplir varios requerimientos y pasar por varios procesos son aprobados o rechazados, estos procesos en la actualidad se los realizan de forma manual lo que conlleva a diferentes deficiencias al momento de dar continuidad a los procesos, es por esto que se ha visto la necesidad de superar los procesos antes mencionados para mejorar significativamente en varios aspectos como por ejemplo: El ahorro del papel, evitar la pérdida de documentos importantes, agilizar los procesos y sobre todo en la ejecución y seguimiento de los mismos.

Los procesos de información y comunicación de las unidades académicas en la Facultad de Ciencia Humanas y de la Educación se los realiza de manera verbal y en forma manual y esta es la principal causa que genera demora en la ejecución de los procesos.

Otra de las causas es la ineficiente comunicación y el inadecuado almacenamiento y seguimiento que se le hace a los documentos que se generan diariamente, lo que a su vez provoca que sea difícil acceder a los documentos anteriores o verificar el seguimiento de los mismos.

La mala comunicación organizacional la desinformación y la complejidad de los trámites que se generan es otro motivo que causa malestar en el personal, ya que se producen confusiones en la entrega y recepción de los documentos.

Árbol de Problemas

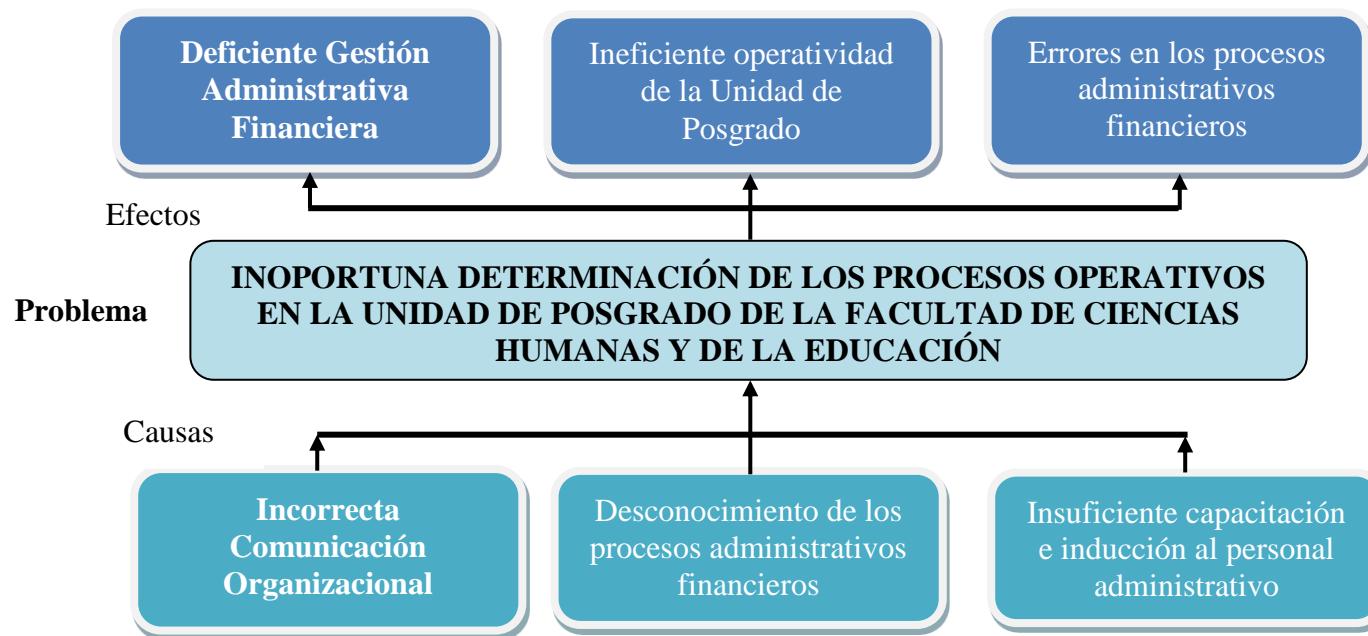


Gráfico 1. Árbol de problemas
Elaborado por: Jacqueline Ocaña

1.2.2 Análisis Crítico

La inoportuna determinación de los procesos operativos, desequilibra el desarrollo de la unidad de posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación por la incorrecta entrega de información en la misma, dando como efecto la deficiente administrativa financiera.

Siendo otra causa el desconocimiento de los procesos administrativos financieros por parte del personal que labora en la unidad, y la incorrecta determinación de los procesos operativos, que desequilibra el desarrollo lo que conlleva al (retraso) en la operatividad de la unidad de posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.

Es notorio la insuficiente capacitación e inducción al personal administrativo ha provocado errores en los procesos administrativos financieros, causando malestar en los usuarios; ante esta realidad, la Comunicación debe ser gerenciada ya que es objeto de "gestión", es decir, es instrumento, de carácter estratégico orientado a un fin práctico: las relaciones, el cumplimiento de metas reconocidas en común y la coordinación de comportamientos son aspectos importantes para la productividad institucional.

1.2.3 Prognosis

La unidad de posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación al no determinar y definir de los procesos operativos y considera esta investigación y que permita adoptar un adecuado proceso de comunicación organizacional en las unidades académicas de posgrado, ocurrirá una serie de complicaciones técnicas y organizacionales que desembocará en el incumplimiento de los objetivos a mediano y largo plazo, pues la falta de comunicación, capacitación y motivación dará como consecuencia el incumplimiento de los procesos de gestión administrativa financiera, el retraso en la operatividad de la unidad de posgrado y por ende errores en los procesos de gestión administrativos financieros.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide la inoportuna comunicación organizacional en la gestión administrativa financiera de la unidad de posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Cómo se desarrollan la comunicación organizacional?

¿De qué manera se realiza la gestión Administrativa Financiera?

¿De qué manera se puede solucionar la inoportuna determinación de los procesos operativos en la unidad de posgrado de la de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación para mejorar la gestión administrativa financiera?

1.2.6 Delimitación

Campo: Administrativo Financiero

Área: Financiera

Aspecto: Procesos

Temporal: enero – julio 2015

Espacial: Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica De Ambato

1.3 JUSTIFICACIÓN

El **interés** de esta investigación está basado en el estudio de la comunicación organizacional y su aplicación en la gestión administrativa financiera de la unidad de posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación

El presente trabajo de investigación es de mucha **importancia** ya que tendrá un **impacto** positivo para mejorar la comunicación en la parte administrativa, ya que es primordial dentro de una empresa o entidad pública o privada debido a su organización y optimización de recursos económicos, financieros y humanos.

El presente trabajo investigativo radica en definir los canales de comunicación adecuados que facilite la organización de documentos y recursos mediante la adecuada comunicación organizacional dentro de la institución. Así la auténtica ventaja de la comunicación mejorar la gestión administrativa y financiera.

Esta investigación es **factible**, ya que se cuenta con una buena bibliografía física y digital, todos los recursos necesarios gracias a la colaboración Institucional, personal debido a que la comunicación organizacional y la gestión administrativa financiera es una herramienta que permite tomar decisiones adecuadas, a través del planteamiento de alternativas de solución asociados a la supresión de actividades que no agregan valor y a la eliminación de servicios no conformes

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Analizar la comunicación organizacional y gestión administrativa financiera de la unidad de posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Definir cómo se desarrolla la comunicación organizacional.
- Determinar los esquemas de gestión administrativa financiera.
- Proponer una alternativa de solución para la inoportuna determinación de los procesos operativos en el problema planteado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La comunicación en la organización debe priorizar la exploración de procesos comunicativos laborales alternos, en los que las personas, según el área en que se desempeñen, aporten al crecimiento de la Unidad Académica, creando conciencia de la importancia de procesos autogestionarios y redimensionando aspectos como eficacia y eficiencia, para que contribuyan al cumplimiento de las funciones dentro de una praxis moral y ética acorde a la responsabilidad que como funcionario universitario se tiene (Murillo & Zúñiga, 2010, págs. 73-81).

La Unidad de Posgrado, en tanto que es un grupo humano, está dotada de una formación social compleja; se trata de un sistema de roles en el que debe existir coordinación comunicativa y redes de comunicación entre los diversos grupos, desde la interacción es posible analizar la relación entre los conceptos organización y comunicación, y afirmar que existe un profundo vínculo entre todos, pues es impensable y urgente en una organización sin comunicación.

La aplicación de la metodología arroja que la gestión de la comunicación es aún deficiente, pues aunque existe una percepción favorable de la dirección, con una alta identificación por parte de los trabajadores con la empresa, se identifican como debilidades los aspectos de imagen e identidad corporativa, el flujo de comunicación fundamentalmente vertical y descendente, con insuficientes canales de comunicación y retroalimentación. Otro elemento está dado por las brechas marcadas entre la opinión que expresan los directivos acerca de sus habilidades para la comunicación y las manifestadas por el resto de los trabajadores, dadas por cualidades personológicas aún deficientes en los directivos, la falta de retroalimentación y el temor expreso a la censura de subordinados; debiéndose tener en cuenta estos elementos para potenciar el buen funcionamiento del sistema de comunicación (Queris, Almirall, Capote, & Alfonso, 2012, págs. 161-174).

Las organizaciones se han dado cuenta del valor de la comunicación como recurso estratégico para progresar y subsistir en un ambiente muy competitivo, en donde

la estructura cerradas, aislada impide tomar opciones y decisiones, la discrepancia, el conversación franca, la valoración de las acciones individuales y colectivas, y de las relaciones armónicas; muchos de los problemas actuales en la organización son originados por la ausencia de una información efectiva, tanto interna como externa; la comunicación en la organización es dominante e ineludible, ya que de ella depende el éxito de cualquier organización; tanto para la imagen que ésta otorga dentro o fuera; todo con el objetivo de tener en cuenta cada tarea y obligación, las reglas de la organización y finalmente las relaciones públicas.

Los departamentos de comunicación de las universidades objeto de estudio no le están dando la importancia necesaria al flujo de comunicación descendente, lo cual afecta la estabilidad informativa desde la dirección hacia los colaboradores de la empresa. El 100% de las universidades entrevistadas a fi rma no tener un mecanismo formal de comunicación descendente referente a la información institucional. Los entrevistados afirman que no se segmentan los públicos internos, lo que genera que la información fluya para todos, independientemente de si les concierne o no (Heiller & Vaca, 2012).

El cambio de barreras en la comunicación organizacional responde a la presencia de paradigmas, que en definitiva detienen la evolución de una organización, ya que al convertirse en ámbito estático cada nivel de desarrollo se estanca, los cambios y modificaciones de modelos, permite un formal y osado estudio, que debe resaltar la buena intención para instituir un grupo de relaciones humanas de calidad, lo que involucra responsabilidades claras y especialmente informados; por ello, cada empresa debe establecer dentro de su estructura un sistema de comunicaciones que dinamice los procesos que internamente la proyecte dentro de su espacio de atribución.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

En la actualidad la ruptura de la dependencia y transformación social requieren de alternativas coherente en investigación; una de ellas es el enfoque critico-propositivo. Critico por cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que propone el poder. Propositivo en que no se detiene en la contemplación pasiva del problema sino que además plantea alternativas de solución.

Este enfoque privilegia la investigación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos, inmerso en una red de interpretaciones e interrelaciones en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos en la sociedad. Esta investigación propicia la participación de los actores sociales en calidad de protagonistas durante todo el proceso de estudio (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 21).

Los acuerdos, los consensos en este marco de relación deben tenerse en cuenta los aspectos de comunicación, ya que a través de ésta se llega a un proceso confiable de producción, entre los que destacan la confiabilidad y satisfacción de los integrantes de la organización, en un sistema estructural de comunicación viable se deben establecer planes para prestar servicios o desarrollar productos que satisfagan las demandas de los grupos.

Cuando la comunicación es aplicada en cada organización se denomina comunicación organizacional. Este tipo de comunicación surge de manera natural en las organizaciones, sin importar su clase o sus dimensiones y consecuentemente no se puede percibir una estructura sin comunicación. Desde este enfoque, la comunicación organizacional es el total de notificaciones que se comercializan entre cada integrante de una empresa, y entre ésta y su entorno. (Fernández, 1999).

La institución debe comprender que la práctica de una buena comunicación saca a la organización del plano de la intención y la coloca en las dimensiones de la realización; para esto, se debe dotar de las capacidades de modular y guiar los trabajos en equipo y de regular cada esfuerzo por ampliar proyectos compartidos, así los conceptos de confianza de cada logro debe vislumbrar, desde el enfoque de cada plan o proyecto de las organizaciones, los alcances y la excelencia de la comunicación organizacional.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La realización de la presente investigación se instituye legalmente en la:

Constitución política del Ecuador.

Artículo 16 de la Comunicación: determina que cada persona, de manera particular o universal, tienen potestad a una información independiente,

intercultural, incluyente, heterogénea e interactiva, en todos cada ámbito de las interacciones sociales, por cualquier modo y manera, en su propio lenguaje y con sus propio símbolo;

Artículo 66: reconoce y avala a la persona su derecho a la opinión y expresión de sus pensamientos de manera libre y en todos sus estilos y expresiones, y así mismo la facultad de todo individuo agraviado por información sin ninguna prueba o inexacta, emitida por algún medio de comunicación social, a la correspondiente rectificación, réplica o respuesta, en forma rápida, inexcusable y gratuita, en iguales espacios u horarios;

Artículo 204. Dispone que la Función de Transparencia y Control Social promoverá e impulsará el control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público, para que los realicen con responsabilidad, transparencia y equidad y que así mismo fomentará e incentivará la participación ciudadana; protegerá el ejercicio y cumplimiento de los derechos; prevendrá y combatirá la corrupción. Forman parte de la función de Transparencia y Control Social, las superintendencias, que tendrán personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa;

Suplemento, Contraloría General del Estado Acuerdo N° 039-CG Lunes, 14 de Diciembre de 2009 - R. O. No. 87.

Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos, registro oficial:

100-02 Objetivos del control interno

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes

Objetivos:

Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia. Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.

Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.

Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

200-03 Políticas y prácticas de talento humano

200-04 Estructura organizativa

405-04 Documentación de respaldo y su archivo

405-05 Oportunidad en el registro de los hechos económicos y presentación de información financiera

405-06 Conciliación de los saldos de las cuentas

405-07 Formularios y documentos

Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público, Título Preliminar

Segundo. La Administración Financiera del Sector Público está constituida por el conjunto de derechos y obligaciones de contenido económico financiero cuya titularidad corresponde al Estado, a través de las entidades y organismos encargados de su administración conforme a Ley.

Tercero. La Administración Financiera del Sector Público está orientada a viabilizar la gestión de los fondos públicos, conforme a las disposiciones del ordenamiento jurídico, promoviendo el adecuado funcionamiento de sus sistemas conformantes, según las medidas de política económica establecidas, en concordancia con la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal y el Marco Macroeconómico Multianual.

Cuarto. Son principios que enmarcan la Administración Financiera del Estado la transparencia, la legalidad, eficiencia y eficacia

Artículo 9. Integración en el nivel operativo o descentralizado

Artículo 10. Registro Único de Información

“Reglamento del Centro de Estudios de Posgrados (CEPOS UTA)”, Aprobado por H. Consejo Universitario en primera, en sesión ordinaria del 05 de febrero de 2013 mediante resolución 242-CU-P-2013; y, en segunda y definitiva en sesión ordinaria del 19 de febrero de 2013, mediante resolución 403-CU-P-2013.

Inscripciones, Matrículas y Graduación

Art. 69. Para la inscripción en un Programa de Posgrado, el postulante tiene que cumplir con los siguientes requisitos básicos:

Solicitud de admisión;

Título terminal de tercer nivel, registrado en el CONESUP;

Recibo del departamento financiero de la UTA, por concepto de pago de derecho de inscripción

Art. 70. El Director Académico Administrativo comunicará por escrito a cada postulante el resultado de su solicitud. A los seleccionados se les entregará el formulario de admisión, que es requisito para la matrícula respectiva.

Art. 71. Para matricularse en un Programa de Posgrado, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Formulario de admisión de la UTA;
- Recibo de matrícula del Departamento Financiero de la UTA, del nivel de Posgrado a cursar;
- Copias de los títulos de profesional y certificado del CONESUP;
- Dos fotos tamaño carné;
- Los demás documentos que se requieran.

Art. 72. Serán candidatos a diploma superior, especialistas, Magíster o Doctor quienes se hayan inscrito, matriculado, cancelado los valores respectivos y hayan

aprobado cada uno de los, eventos, módulos, asignaturas y seminarios, así como también cumplido con el número total de créditos previstos en el programa de Posgrado. La candidatura se mantendrá hasta dos años después de haber concluido el período académico, pudiendo prorrogarse hasta por seis meses adicionales siempre que Consejos de Posgrado de las Unidades Académicas encuentre los justificativos correspondientes.

Art. 73. Cuando un estudiante de un programa de Posgrado que se imparta en la UTA, haya reprobado un módulo, evento, asignatura o seminario, podrá aprobarlo en la reedición del programa, o en caso contrario en otro programa de Posgrado de la UTA, siempre y cuando los contenidos del módulo, evento, asignatura o seminario a aprobarse se equipare con al menos 80% de los contenidos del módulo, evento, asignatura o seminario que reprobó y mantenga el mismo número de créditos. Previa la autorización del consejo de Posgrado de la UTA y el pago del valor del módulo, evento asignatura o seminario.

Art. 74. El plazo para la presentación del trabajo final de graduación con el informe de aprobación del Director del mismo, luego de la culminación del periodo académico en los Programas de Especialidad y Maestría será de dos años, pudiendo prorrogarse hasta por seis meses siempre que Consejo de Posgrado de Facultad o el CEPOS UTA aprueben los justificativos presentados.

Del proceso de graduación

Art. 75. Para optar por el Título de Diploma Superior, Especialista o el grado académico de Magíster, los estudiantes tendrán que realizar un trabajo de investigación para cada caso y sustentarlo ante un tribunal.

Art. 76. Previo a la realización del trabajo de investigación para Titulación o Graduación se deberá planificar el mismo mediante un Proyecto de Trabajo Investigación para Titulación o Graduación, de acuerdo con el esquema de elaboración de Proyectos de Investigación aprobado por el H. Consejo Universitario, el mismo que deberá mantener una misma estructura.

Art. 78. Los estudiantes de Diplomado Superior, Especialización y Maestría podrán presentar en forma individual el Proyecto de Trabajo de Investigación para Titulación o Graduación respectivamente, después de haber aprobado al menos el 50% del programa Académico.

Art. 79. Los estudiantes que hubieren elaborado el Proyecto de Trabajo de Investigación para Titulación o Graduación presentarán el mismo a Consejo de Posgrado de Facultad o al CEPOS-UTA según el caso, adjuntando una solicitud en papel sellado y el derecho de todo trámite de Posgrado, para que nombre a un docente con dominio en el área requerida a fin de que emita el informe correspondiente en el plazo de quince días.

Art. 80. El Consejo Académico de Posgrado de Facultad o el Director CEPOS-UTA según el caso, en conocimiento del informe favorable del Profesor que revisó el Proyecto de Trabajo de Investigación para Titulación o Graduación, remitirá y sugerirá al Consejo de Posgrado de la Universidad la aprobación del Proyecto de Trabajo de Investigación para Titulación o Graduación y la designación del Director del mismo. El Consejo de Posgrado de la UTA realizará la aprobación definitiva del Proyecto y del Director del Trabajo de Investigación para Titulación o Graduación.

Podrán ser Directores de los trabajos de investigación los facilitadores o instructores de los programas de posgrado o docentes de la UTA, que tengan su formación relacionada con el tema de investigación y el nivel de formación igual o superior al programa impartido. Cuando existan convenios suscritos con la Universidad o en casos excepcionales que no se cuente con docentes de un área específica del conocimiento, se podrán seleccionar profesionales que no tengan relación con la UTA, siempre que cumplan con los requisitos establecidos.

Art. 81. Las funciones del director del trabajo de investigación para Titulación o Graduación son:

- a. Garantizar que el trabajo de investigación cumpla con los requerimientos planteados por el CEPOS-UTA;
- b. Garantizar la calidad del trabajo de investigación;
- c. Orientar al estudiante durante todo el proceso de investigación,
- d. Monitorear el cumplimiento del programa de actividades.

Art. 82. Es responsabilidad del Director del Trabajo de Investigación decidir si el alcance y los objetivos del proyecto han quedado satisfechos para dar curso a la presentación del informe final, lo cual constará en una nota de aval que acompañará al material del trabajo de investigación.

Art. 83. El Consejo Académico de Posgrado de la Unidad o el Director del Centro de Estudios de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato, según el caso en conocimiento del informe favorable del docente que revisó el proyecto de Trabajo Investigativo de Titulación o Graduación, remitirá y sugerirá al Consejo de Posgrado de la Universidad la aprobación del Proyecto de trabajo Investigativo de titulación o Graduación y la designación del Director del mismo, quién deberá ser un docente del Programa de Posgrado o docente de la UTA con dominio en el campo de la investigación, con título o grado por lo menos del mismo nivel del programa al que pertenece el candidato. Consejo de Posgrado de la UTA realizará la aprobación definitiva del Proyecto y del Director del Trabajo Investigativo de Titulación o Graduación

Art. 84. Una vez concluido el Trabajo Investigativo de Titulación o Graduación, el aspirante presentará una solicitud en papel universitario al Consejo de Posgrado de la Unidad Académica, adjuntando tres ejemplares anillados del trabajo de investigación con el aval del Director del mismo, para que se nombre el tribunal de defensa.

Art. 85. El tribunal receptor de la defensa del Trabajo Investigativo de Titulación o Graduación, estará compuesto por tres docentes del programa o de la UTA, y un suplente. Cuando existan convenios suscritos con la Universidad o en casos excepcionales que no se cuente con docentes de un área específica del conocimiento, se podrán seleccionar profesionales que no tengan relación con la UTA, siempre que cumplan con los requisitos establecidos; los miembros principales emitirán su informe en forma individual, razonada por escrito, acreditando la aprobación o no de la misma, en un plazo máximo de 30 días.

Para principalizar al suplente, el principal deberá excusarse por escrito indicando el motivo de su no participación y devolver el trabajo de investigación por lo menos con 48 horas de anticipación.

Art. 86. En caso de reprobación del trabajo de Titulación o Graduación, el aspirante deberá rehacer el mismo de acuerdo a las sugerencias del tribunal calificador, en un plazo máximo de sesenta días.

Art. 87. Aprobado el trabajo de investigación, el postulante deberá realizar todas las correcciones sugeridas por el tribunal y presentar un ejemplar debidamente

empastado de conformidad con las normas de investigación para la Biblioteca de la Unidad Académica; y tres archivos magnéticos, mismos que serán individualmente distribuidos a Secretaría de Posgrado de la Unidad Académica, Biblioteca General y Centro de Estudios de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.

Art. 88. El Consejo de Posgrado de Facultad o el Consejo de Posgrado de la Universidad según sea el caso, vistos los informes aprobatorios de los miembros del tribunal y, el comprobante de pago de los aranceles correspondientes, fijará la fecha y hora para la defensa oral del trabajo de investigación.

Art. 89. El Tribunal de Defensa del Trabajo de investigación estará compuesto por el Decano de la Unidad Académica o su delegado; y en caso de Administración Central, el Director del Centro de Estudios de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato o su delegado quien lo presidirá, y los tres miembros del tribunal calificador. Podrán asistir como oyentes los docentes del programa, los docentes de la UTA, los estudiantes regulares del programa y los invitados debidamente autorizados.

Art. 90. El Tribunal ante el que se defiende el Trabajo de Titulación o Graduación sea para Diploma Superior, Especialistas o para Magíster, emitirá su fallo aprobando o reprobando.

Art. 91. De ser aprobada la Defensa del Trabajo de Titulación o Graduación, se levantará el acta de graduación o titulación según sea el caso, y se procederá a la inmediata investidura. El acta será firmada por todos los Miembros del Tribunal y Secretario(a) del programa.

En caso de reprobación de la defensa oral, se levantará el acta, el aspirante deberá presentarse a nueva defensa del Trabajo de Titulación o Graduación en un tiempo no mayor a 30 días para lo cual deberá solicitar la fecha y hora de defensa, y cancelar otro arancel por derecho de grado. (Res. 881-CU-P-2009, de julio 15/2009)

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Superordinación conceptual

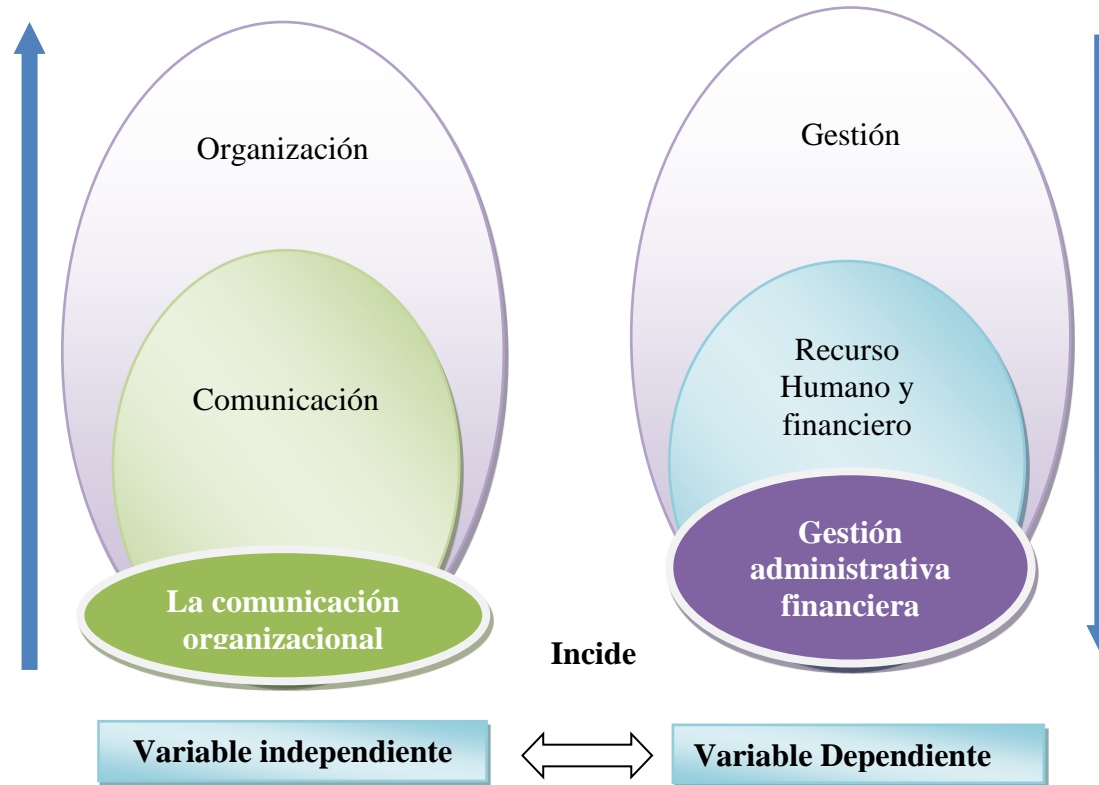


Gráfico 2. Red de inclusiones conceptuales
Elaborado por: Jacqueline Ocaña

Subordinación Conceptual Variable Independiente



Gráfico 3. Subordinación Conceptual Variable Independiente
Elaborado por: Jacqueline Ocaña

Subordinación conceptual Variable Dependiente



Gráfico 4. Subordinación Conceptual Variable Dependiente
Elaborado por: Jacqueline Ocaña

2.4.1 Fundamentación Teórica de la Variable Independiente:

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Organización:

La organización es un sistema vivo en donde interactúan las personas realizando una serie de actividades que son dirigidas para la obtención de un objetivo en común.

La organización es un sistema que toma información de su entorno, intentando obtener conocimiento de esa información, y usando lo que fue aprendido, para el futuro; como tal, las organizaciones evolucionan cuando obtienen conocimientos fuera de ellas mismas y de su entorno. Cuando la información es manejada por los organizadores, pasa por diferentes etapas:

1. **Promulgación:** se entiende cuando se definen la situación y comienzan el proceso de tratar con la información.
2. **Selección:** donde evitan caer en errores decidiendo qué tratar y qué no tratar.
3. **Retención:** es donde se decide qué información se va a retener para usar en un futuro. Incluso la selección y la retención son procesos adicionales, dependen de interacciones dobles. Una interacción ocurre al decir algo que es respondido” (Figueroa, 2011).

La comunicación organizacional es entonces el proceso de comunicación interna y externa entre varios emisores mediante mensajes hacia numerosos receptores en una institución compleja divididos en sistemas operacionales, reglamentarios y mantenimiento, la organización es todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés en común, con fines definidos con precisión y compartidos en forma colectiva, la agrupación de personas puede variar en dimensiones y propósitos de acuerdo a la naturaleza y el tamaño del objetivo que los une, y según la dimensión de la empresa o la institución.

Para (Goldhaber, 1985, pág. 19), experto en temas de comunicación organizacional “la organización es un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles.”

La comunicación es un elemento de gran importancia en las relaciones humanas, el ser humano, por naturaleza, requiere relacionarse con otros individuos para

poder compensar cada necesidad de cariño y socialización, esto lo logra a través de diversos medios de comunicación.

Para (Figuroa, 2011), la Organización significa: “Conjunto de personas que realizan una serie de actividades dirigidas a la consecución de un objetivo común por medio de determinados recursos que la empresa pone a disposición”

Las instituciones actualmente precisan mantenerse renovadas, desempeñando preferencias e renovando en bienes y servicios lo que admite su estabilidad en los mercados con los dinamismos correspondientes de cada empresa altamente efectiva; y de esta manera respetar las exigencias de cada mercado actual.

La Organización está formada de dos o más individuos que: conocen que cada objetivo sólo se alcanza por medio de acciones de cooperación de enseres, voluntad e informaciones del entorno, que se constituyen, regulan y cambian cada actividad que se reintegra al entorno, como consecuencia de cada actividad de la empresa en sí.

Organización formal:

Se supone como la organización intencional de documentos de una institución debidamente establecida. Esta organización referida como formal no involucra una firmeza innata, al contrario debe ser manejable para emplear el talento creativo y registrar la preferencia y capacidad individual.

Organización informal:

Se consideran como organizaciones informales las actividades personales conjuntas sin una intención colectiva consciente, no obstante favorezca un resultado colectivo. Asimismo las organizaciones informales son redes de relación personal y social no establecida ni requerida por las organizaciones formales pero que se producen de manera espontánea de acuerdo los individuos se relacionan entre sí. Así, cada organización informal (relación que no aparece en los organigramas) podría incluir los grupos de talleres, los grupos del sexto piso, entre otros” (Contreras, 2010).

En síntesis una organización está conformada por persona que desean cumplir ciertos objetivos y que se los alcanzan a través de actividades de cooperación, mediante la información y la acoplamiento, para eso se necesita compromiso a niveles corporativos que permitan dar el realce que en realidad se debe a cada proceso vital de comunicación de cada empresa, que les permite lograr el objetivo institucional y ser competitivo en relación a las otras instituciones, la comunicación organizacional es un importante medio de gran aporte profesional

actualmente que da paso a la transferencia de informaciones en cada organización para distinguir el requerimiento y logro de la empresa y cada colaborador de la misma.

(Fernández, 1999, pág. 51) Manifiesta: “Organización formal: es aquella que se estructura según los cargos que se tenga dentro de ella y aprovecha los talentos creativos y reconoce las preferencias y las capacidades de cada individuo”.

La comunicación organizacional formal permite conocer cada recurso humano, su progreso en la institución, producción en cada departamento de trabajo, las principales finalidades de las comunicaciones organizacionales son primordiales para lograr el objetivo institucional; componentes que en grupo permiten el progreso organizacional y de cada colaborador que se preparan para conseguir sus mejores desempeños en el mercado.

(Fernández, 1999, pág. 54) Organización informal: “es aquella que al momento de realizar una actividad conjunta no tiene un propósito colectivo. Es una red de relaciones personales y sociales que no está establecida en la organización formal y que se producen espontáneamente según los individuos se agrupan”.

En una compañía es preciso que la comunicación circule en diferentes rutas, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados, normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de maneras descendentes, pero actualmente se sabe de forma amplia que, si en la organización solamente fluye la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización.

Estructura Organizacional

Dice que la estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. Las estructuras de las organizaciones son mecanismos proyectados para contribuir el logro del objetivo y procurar de conseguir la meta en una institución (Robbins, 1999, pág. 65)

En las organizaciones, por muy restringidos que sean los suministros, éstos deben ser utilizados con eficacia, si la gerencia de la entidad quiere subsistir y progresar, este enfoque demanda definir objetivos y la designación de compromisos en los trabajos. En estos aspectos, las asignaciones de compromisos son importantes, aun si las organizaciones están compuestas por una sola persona, porque es quien debe coordinar el tiempo de forma eficiente.

Bases de Estructura Organizativa

Las organizaciones empresariales o institucionales, constan de conjuntos de elementos, que contribuyen a conseguir eficacia y garantías en cada actividad que se desarrolla en ellas. Por ello, las estructuras organizativas, representan las formas y figuras organizacionales, que permitirán conseguir las metas, cumplir cada plan de progreso y el correspondiente control (Robbins, 1999, pág. 67).

La estructura organizativa, es la configuración de un diseño formal, en el que se considera todo el proceso de cumplimiento, procedimiento y relación que puede haber en el grupo humano, considerando cada elemento material y humano para lograr cada objetivo, cabe decir cada diferente tarea en que se fragmentan los trabajos y su correspondientes coordinaciones.

En este orden, una estructura bien diseñada proporciona bases y directrices para la planificación, dirección y control de las operaciones, donde los componentes que entran a formar parte de la estructura organizativa son:

Alta dirección. Este nivel de estructuras organizativas, están formadas por individuos que asumen el presente y porvenir de las organizaciones, autorizan cada política, estrategia, procedimiento, presupuesto, etc. (Por Ej.: Directorios, Consejos de administración).

Altos ejecutivos. Este nivel de las estructuras organizativas está formado por sujetos que producen cada política, estrategia, procedimiento aprobado por las altas direcciones; también deciden y vigilan la eficaz administración de cada recurso.

Departamentalización. Este nivel de estructura organizativa, está integrada por individuos, que forman cada equipo de cada sección, división operativa o administrativa, cuya actividad sea homogénea y ordinariamente a cargo de responsables de los departamentos.

Funciones. En este nivel de las estructuras organizativas, corresponden al proceso que se realiza en las actividades propias de las organizaciones, aquí cada persona aplica y cumple el proceso establecido para lograr cada objetivo (Robbins, 1999, págs. 80-81).

Es bueno que cada componente o base de las estructuras organizativas, sea representado en cada denominado diagrama operativo, o sea en organigramas,

para procurar un perfil resumido de las organizaciones, mediante la representación esquemática que refleje cada diferente nivel y posición en las organizaciones, en resumidas cuentas para que las comunicaciones sean eficaces en las empresas, es importante que surjan de los empleados, es decir, comunicaciones ascendentes.

Las estructuras organizacionales se definen como la suma de las formas con las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte, diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. Con frecuencia, a la estructura organizacional se refiere como organigrama. Los organigramas son la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos (Juárez, 2011, pág. 71).

Si bien los organigramas representan los aspectos fundamentales de la estructura de una organización, de ninguna manera son lo mismo que la estructura organizacional. Tal como la estructura anatómica de un individuo es más compleja que lo visible ante nuestros ojos, una estructura organizacional también es más complicada de lo que pueda describir un organigrama. El conocimiento de los principios de la estructura y el diseño organizacional es la clave para interpretar el organigrama que no se puede ver, por supuesto, sin perder de vista los aspectos estructurales de una organización, los cuales sin ser tan visibles son igualmente importantes.

Siempre es necesaria cierta diferenciación o separación y especialización para realizar las actividades, incluso en las organizaciones pequeñas que no suman más de una docena de personas. Además, si a estos individuos y actividades separadas no se les reúne, podrían desviar sus caminos en distintas direcciones y por lo tanto, no contribuir con las necesidades fundamentales del cliente ni con los objetivos de la organización.

La estructura organizacional permite la asignación y realización, según establezcan las normas de la empresa, la realización coordinada y sinérgica de las tareas que conducen a las metas, de tal forma que las distintas funciones de planificación, información, gestión, coordinación, control, etc. estén atribuidas y sean responsabilidad de un sistema determinado.

El núcleo de la estructura organizacional es, pues, el conjunto de relaciones que convierte a la serie de sistemas en una organización.

Estructura formal. La estructura organizacional formal explicita la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas, así como también recoge el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección.

Estructura Informal. La estructura informal es aquella formada por el conjunto de relaciones que surgen de manera espontánea entre las personas que componen la organización, es decir, relaciones sociales que se dan en una organización sin haber estado definidas por la dirección de forma consciente y deliberada (Lusthaus, 2011, págs. 87-88).

Las estructuras organizativas representan las formas y figuras organizacionales, mecanismos proyectados para intervenir en lograr el objetivo y tratar de conseguir cada meta de las instituciones, traduciéndose todo esto en organigramas, esto comienza con la dinámica fundamental de la estructura y el diseño de la organización, es decir, la simultánea separación y reunión de gente y actividades, todas las organizaciones, excepto las más pequeñas, tienen que separar gente y actividades; ni siquiera en organizaciones de tamaño moderado es conveniente que todos desempeñen una misma actividad; al mismo tiempo, tampoco es eficiente que alguien intente hacerlo todo.

COMUNICACIÓN

De los seres humanos depende la comunicación para poder entenderse los unos con los otros, el objetivo de la comunicación es entender lo que se dice, para que se de este proceso se necesitan de dos o más personas, es decir, un emisor y un receptor. La comunicación transmite información, la cual se entiende como un conjunto sistemático de datos, es la habilidad de entenderse los unos con los otros a pesar de que en muchos de los casos la comunicación puede ser confusa o que exista distorsión en ella, estos problemas de comunicación ocurren cuando existen desviaciones u obstáculos en todo el proceso (Gómez & Gill, 2006).

La comunicación debe ser entendida, que sea transparente en la comprensión de lo que se quiere expresar, es decir, que su significado sea claro y comprendido. Para que la comunicación ocurra y que la persona a quien está dirigida comprenda; lo que significa el mensaje, es necesario crear un mensaje, claro, conciso y directo. El significado del mensaje es lo que el receptor extrae de él; es decir lo que entendió. Pero esto depende mucho del contexto cultural en el que uno esté. De lo contrario, si no se comparten los mismos significados culturales, se podría pasar por momentos difíciles e incómodos aun hablando el mismo idioma.

Importancia

Es muy importante el entorno en donde se da la comunicación, debido a que el entorno es la situación o contexto en el cual la comunicación tiene lugar; éste incluye el tiempo, un período histórico, la cultura, es decir el sitio en donde sucede, en la actualidad, las personas se comunican en un entorno mediatizado; esto quiere decir ya sea por correo electrónico, chats o incluso por las mismas redes sociales. Pero aun así, en estos casos se puede observar cómo tiene lugar la comunicación entre dos personas. De cualquier manera, la comunicación siempre está presente; sistema para hablar (mediante texto) en tiempo real como personas que se encuentran en otros ordenadores conectados a la red, en algunas versiones permite el uso de la voz (Noriega, 2008).

Los expertos mencionan que una comunicación efectiva es el resultado de un entendimiento mutuo entre el comunicador y el receptor, es decir, estas informaciones fluyen de un nivel inferior a un nivel de grado superior, desgraciadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega al nivel más alto de manera uniforme e imparcial, ya que según asciende la información, el receptor va actuando a los impactos de los contenidos, en especial al tratarse de un informe o noticia negativa o inesperada por la administración.

Para, (Gibson, 2001, pág. 451): “La palabra comunicación deriva del latín “communitis” que significa común. Entonces, la comunicación es la transmisión de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes. Los símbolos comunes pueden ser verbales y no verbales”.

Las personas pueden cambiar sus papeles dentro de una conversación, o incluso existen cambios de comunicación de manera individual y cultural. Esto quiere decir por ejemplo: en los años 80’s las conversaciones entre padres e hijos o entre hermanos eran muy diferentes a las que tienen lugar hoy en día. En la actualidad se tiene una relación más abierta y no tan cerrada o formal como antes, esto se debe a que a medida que los años avanzan, la cultura también cambia.

“La comunicación es la construcción mediante significados/sentidos compartidos a través de diferentes tipos de códigos. Incluyen no solo la lengua oral o escrita, sino diversos intercambios no verbales: lo corporal, lo gestual, la mirada, el movimiento” (Gibson, 2001, pg. 233).

Según esto, se podría decir que la comunicación es un proceso social ya que entran en juego las personas y las interpretaciones. Cuando la comunicación es social, ésta implica diferentes motivaciones, intenciones y habilidades entre las personas que participan en ella.

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Es importante destacar que, si bien la comunicación es un desarrollo que incluye a cada persona sea emisora o receptora, enmarcadas en la tarea de los grupos u organizaciones es ella quién comienza estos procesos. Por lo tanto, será su compromiso vigilar que este doble papel sea viable y que la comunicación se efectúe de la forma más apropiada posible para que se logren los objetivos buscados en esos marcos de discusión (Espinoza & Gutierrez, 2012, pág. 67).

Uno de los papeles importantes de la comunicación organizacional, es hacer que sus empleados se sientan importantes e identificados con la organización, generalmente sienten que su opinión es valorada y esto aumenta el rendimiento de ellos dentro de la organización, el buen manejo de la información en de la organización contribuye a alcanzar el objetivo de las organizaciones y aumentos de los rendimientos y complacencia de cada empleado dentro de la misma.

Importancia

En el ambiente interno de las organizaciones, muchas veces se pueden presentar problemas, inconvenientes o malentendidos, porque la comunicación no es buena y las tareas no están bien direccionadas. En muchos de los casos se pierde la credibilidad y es aquí cuando los empleados empiezan a dudar sobre la organización. Esto crea una inestabilidad dentro de la empresa que puede llevar a problemas mayores, y es por eso que este es otro ámbito donde la Comunicación Organizacional entra en acción (Espinoza & Gutierrez, 2012, pág. 70).

La Comunicación Organizacional es aquella que se encamina hacia los logros de los objetivos de la empresa colaborando con la planeación, ejecución y control de las estrategias comunicacionales. Un empleado motivado trabaja mejor, por ende su rendimiento aumenta, y se sentirá parte de la organización. Un punto clave es que el gerente debe hacerle sentir al empleado que éste es escuchado y que conforma una parte esencial de la compañía, puesto que sin personas no existen las empresas.

La Comunicación Organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de organización, es el conjunto de técnicas que se tiene para facilitar y para que el flujo de esta información sean manejadas de la mejor manera.

La comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información en el marco de las complejas organizaciones. Incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y laterales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones (Redding & Sanborn, 1964, pág. 76).

La Comunicación Organizacional se centra también en las técnicas, actividades, acciones para que la comunicación dentro de la organización sea comprendida entre las personas que trabajan en ella, se dividen en comunicación interna y comunicación externa, siendo estos dos ámbitos manejados también por la comunicación organizacional.

Las “habilidades” de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones (dar conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, vender, persuadir, etc.). Perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre la comunicación interna (ascendente, descendente y lateral) y la comunicación externa (relación pública, ventas y publicidad). (Goldhaber, 1985, pág. 21).

No toda persona está acostumbrada a escuchar adecuadamente, muchas consiguen conservar una comunicación sin que exista una conexión real con la temática manejada, además de que muchos individuos juzgan los contenidos de las informaciones de manera precipitada, varias veces sin un análisis objetivo las informaciones recibidas.

La comunicación organizacional "es el proceso mediante el cual cada miembro recolecta información oportuna sobre su organización y cada cambio que ocurre en ella (Contreras, 2010).

El grupo de conocimientos y acciones que se encaminan a proporcionar y aligerar la salida de notificaciones entre cada miembro de las organizaciones, entre las organizaciones y sus medios; o bien, intervenir en cada opinión,

aptitud y conducta del público interno y externo, todo con el propósito de que se cumplan mejor y con más agilidad cada objetivo. Pueden dividirse en:

• **Comunicación Interna:**

Es cuando cada programa está dirigido al personal de las organizaciones (directivo, gerencia, empleado y obrero). Se expone como el grupo de acciones generadas por una institución para crear y mantener una buena relación entre y con sus integrantes, mediante el uso de diversos medios de comunicación que los tenga informados, formados y con motivación para apoyar con su tarea al conseguir el objetivo organizacional.

• **Comunicación Externa:**

Es cuando se destinan a los diversos públicos externos de las organizaciones. Se definen como el grupo de mensajes expresados por una estructura hacia un diferente público externo, encaminado a proteger o reformar sus relación con ellos, a programar un perfil propicio o a promover su producto y servicios (Contreras, 2010, pág. 79).

Todas las organizaciones actúan dentro de una cultura; esto hace que exista una influencia en cuanto a los comportamientos y actitudes en los miembros de la organización. Para entender de mejor manera a la comunicación organizacional también hay que estudiar otros elementos claves que la conforman, procurando por mantener un clima organizacional favorable, confianza evitando un ambiente laboral demasiado hostil o amenazante que puede formar la suspicacia y actitudes temerosas que bloqueen las comunicaciones.

2.4.2 Fundamentación Teórica de la Variable Dependiente:

GESTIÓN

La palabra gestión proviene del Latín *gestiō*. Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de instituciones estatales o privadas, para lograr el objetivo propuesto por las mismas. Para ello una o más personas guían el proyecto laboral de otra persona para poder optimar el resultado, que de otro modo no podría ser obtenido (López, 2014).

La definición de gestión nos indica que se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial.

Instrumentos de gestión

La gestión se sirve de diversos instrumentos para poder funcionar, los principales se refieren a controlar y mejorar el proceso, luego están los registros, que se encargan de guardar datos y finalmente las herramientas para consolidar cada dato y poder decidir acertadamente. De todas maneras es trascendental saber que estos materiales varían según los años, es decir que no están detenidas, sobre todo las referidas a la informática. Por este motivo cada gestor debe cambiar el instrumento que utiliza con más frecuencia (López, 2014).

Una de las técnicas que se usa dentro de la gestión es la fragmentación de las instituciones. Esto significa que se intenta distinguir cada sector o departamento. En cada uno de los sectores se destinarán cada instrumento mencionado con anterioridad para gestionarlos de forma individual y coordinarlos con los demás.

¿Quién es el Gestor?

La persona que toma el encargo de constituir y guiar la institución suele ser llamada gestor. El mismo es responsable de la rentabilidad y prestigio del organismo para el que trabaja. La persona que alcanza este puesto lo hace mediante la carrera que ha forjado a través de su vida, utilizando en diferentes sitios en la organización para los que trabaja. Se cree que el buen gestor posee algunas particularidades en común (López, 2014).

El gestor cuida del prestigio y el buen trabajo de sus empleados y además la buena crítica que es capaz de efectuar. Es idóneo para afirmar y proteger al resto del personal cuando sea necesario, capacitando y orientando de modo claro, con objetivo preciso. Suele ser una persona que genera una comunicación franca y que estimula confianza con el individuo con el que trabaja. El buen gestor suele preferir de forma personal aquellos con quienes trabajará de cerca. Asimismo procura ganar el sometimiento del personal con quien labora.

La gestión como proceso

Hay quienes consideran que la gestión es un proceso en el cual puede reconocerse varias fases. La principal es la planeación, es en esta etapa donde se fijarán los objetivos a cortos y largos plazos y la forma en que se alcanzarán. Es a partir de esta organización donde se determinarán las demás fases. Luego puede ser mencionada la organización, en ese instante cada gestor determina de forma detallada los procedimientos para lograr el objetivo formulado inicialmente. Para esto es creada la disposición de la relación de trabajo y quien la lidera. (Olivero, 2013).

Dicho de otro modo, se crean las estructuras que organizarán a las instituciones. La fase de liderazgo, en estos casos se procura que el personal tenga una orientación y estimulación, de tal forma que sea posible conseguir el objetivo. Por último se debe mencionar el control, en estos casos el gestor examina si la planeación se respeta y el objetivo es cumplido. Por ello debe ser capaz de efectuar varias correcciones y orientaciones si las reglas no son respetadas.

RECURSO HUMANO Y FINANCIERO

La persona es considerada recurso a partir de que aparece en la organización como elemento de trabajo, donde utiliza y transforma varios recursos. En las entidades existen diversos tipos de recurso: el administrativo, financiero, material, de mercadeo, etc.; pero el Recurso Humano se convierte en el más complejo e importante porque los demás demandan necesariamente la presencia de estos para procesamientos (Herrera & Durán, 2011, pág. 172).

Pese a las complejidades que tienen implícitos los fenómenos sociales, dirigir a las personas ha ocurrido por distintos períodos e ideas. Actualmente el recurso humano es considerado el activo principal de institución en quienes se invierte para luego reunir cada resultado; cada uno aporta sus capacidades productivas y se transforman en portadores y creadores de conocimiento por lo que se les reconoce ahora como auténticos componentes de competitividad.

La definición de “hombre” ha evolucionado en el contexto empresarial, centrándose en cuatro términos según su desarrollo, estos son: personal, recursos humanos, capitales humanos y talentos humanos.

Se definen estos términos de la siguiente manera:

Personal: Es el grupo de individuos pertenecen a cierta clase, agrupación o entidad.

Recurso Humano: Es el grupo de capitales humanos que están bajo el control de las empresas en relación directa de cargo, en estos casos la persona, para resolver necesidades o realizar una actividad en una entidad.

Capital Humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

Talento Humano: Son las aptitudes intelectuales de las personas de las organizaciones valoradas por sus capacidades naturales o adquiridas para sus desempeños (Morales & Gutiérrez, 2002, pág. 423).

Se evidencia entonces una evolución en la concepción del individuo pasando de una percepción meramente operativa que reconoce a la persona como creador de

una ventaja competitiva, quien es consciente de las rentabilidades y éxito del organismo para quien trabaja; varios de los individuos que logran este puesto lo hacen mediante la carrera que lograron durante su vida, ocupando en varios sitios en la entidad para la que laboran.

Potencial Humano

También conocido como Potenciales Humanos o Activos Humanos, hacen referencia al grupo de trabajador, empleado o personal que integran negocios o empresas. La administración del Recurso Humano hace referencia al manejo, dirección, gerencia o gestión del personal de los negocios. Y las áreas de Recurso Humano hacen hincapié al espacio, oficina o unidad un negocio o compañía, enfocada de gestionar el Recurso Humano (Kenian, 2010).

Una de las habilidades más importantes de los directivos es la capacidad de desarrollar el potencial humano del personal, para construir una organización suficientemente sólida que permanezca en el tiempo. Es común que los jefes evalúen a los trabajadores detectando sus deficiencias, pero sin darle peso a la responsabilidad que tienen ellos en el proceso de desarrollo de los trabajadores a su cargo.

Incorporación de personal

La función de incorporación de nuevo personal consiste en establecer los perfiles de las personas que necesitan para cubrir los puestos que están disponibles, aislar o citar al postulante que cumpla con el perfil, evaluarlo mediante prueba y entrevista, elegir y contratar al más apto, e inducirlo y habilitarlo para que se adecue a su nuevo cargo y a la entidad lo más pronto que sea posible (Kenian, 2010).

Se debe fomentar una cultura organizacional en la cual los jefes de cada área sean evaluados por su capacidad de desarrollar al personal que esté a su cargo. Los líderes deben priorizar el acompañamiento personalizado a sus subalternos, así como el entrenamiento en la acción en las que se adquieran habilidades humanas y criterios adecuados para la toma de decisiones.

Administración de sueldos, prestaciones y beneficios

Consiste en la gestión de todo lo relacionado a la percepción, prestación y beneficio del trabajador.

Por ejemplo, consiste en establecer y administrar su remuneración (sueldo y salario), su horario de labores, las vacaciones, su retención (por impuesto, pensión y seguro), descuento, etc. (Kenian, 2010).

Un plan de remuneración e incentivos, claro, además de capacitación y desarrollo que promueva al personal desde el interior de la organización disminuye la rotación y deserción laboral, clarifica la visión de futuro y aumenta el sentido de pertenencia hacia la institución.

Educación y capacitación

Consiste en educar, capacitar y preparar continuamente al trabajador:

Educación: consiste en proveer valores y actitudes.

Capacitación: consiste en suministrar conocimientos, para ello se puede elegir por contratar un instructor externo, enviar al empleado donde la institución especializada, brinde literatura sobre un tema especial, etc.

Adiestramiento: radica en suministrar conocimientos prácticos, con el propósito de que los trabajadores adquieran una habilidad y experiencias. Se da cuando los trabajadores cumplen sus funciones, por ejemplo, al venderlos o al usarlos en unas máquinas complejas (Kenian, 2010)

Se debe tomar en cuenta las preferencias de carreras, evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales. La evaluación debe incluir el nivel actual de las competencias y el potencial de desarrollo de las personas que trabajan en la organización, así como los avances periódicos según los objetivos trazados.

Comunicación

La función de comunicación consiste en procurar que en el negocio o empresa exista una comunicación clara, adecuada y eficaz. La comunicación se debe expresar en lenguajes claros, simples y comprensibles para los receptores. Deben ser las más precisas en lo posible, sin el uso de adornos lingüísticos ni información de más. Los mensajes deben ser cabales y sólidos, es decir, debe haber coherencia entre el mensaje escrito, oral y no verbal; por ejemplo, no se puede dar mensajes verbales, pero mediante los actos, enviar mensajes que contradigan al principal (Kenian, 2010)

Sin embargo, a diferencia de lo que suelen pensar la mayoría de los empresarios, este sentimiento de insatisfacción no siempre es culpa de los trabajadores. Para tener empleados felices y productivos no basta con ofrecerles un puesto de trabajo, es necesario invertir en ellos, ofrecerles unos valores claros y un plan de negocio en el que crean.

Liderazgo

Las funciones de liderazgo consisten en intervenir o promover al trabajador para que ejecute sus labores o tareas, y cumpla el objetivo, de forma eficiente, con satisfacción y por tenacidad propia.

Mediante un buen liderazgo se logra influenciar en el trabajador para que sigan y reconozcan la decisión sin poner duda ni condición (Kenian, 2010)

Ciertamente una determinada situación puede diferir considerablemente entre uno y otros niveles de una organización; también el alcance de las autoridades puede variar, es probable que los tipos de problemas por resolver sean considerablemente distintos; más aún, una persona en un puesto administrativo puede dirigir a empleados de los departamentos de ventas, ingeniería o finanzas; sin embargo, es un hecho que todos los administradores obtienen resultados mediante el establecimiento de un entorno favorable grupal.

Motivación

La motivación consiste en los actos de alentar al trabajador, con el propósito de que tenga mejores desempeños para cumplir el objetivo. Mediante las motivaciones, se logra mejores desempeños, mayor productividad, mayor eficacia, creativities, responsabilidades y mayores compromisos por parte del trabajador (Kenian, 2010)

Las empresas que cuidan a sus empleados ganan hasta cuatro veces más que las que apenas invierten en la felicidad de su plantilla, para sentirse realizado y preocuparse únicamente por hacer lo mejor posible su labor necesitan una remuneración acorde a su formación, estabilidad y oportunidades de crecimiento.

Creación y dirección de equipos de trabajo

Radica en establecer y guiar un grupo o equipo de trabajo, guiarlo para cumplir los objetivos, animarlos, conservar la concordia del equipo, y solucionar dificultades o diferencias que puedan ocurrir.

El crear equipos de trabajo, no solo logra que los trabajadores se sientan más seguros, optimistas y motivados, sino que al trabajar en equipo se crean refuerzos entre el trabajador y, por tanto, la producción de los grupos o equipos terminan siendo mayores a los que se lograrían con obreros trabajando solitarios (Kenian, 2010).

Los tiempos cambian, y las sociedades y sus necesidades también. Así como la nueva era del conocimiento implica que las empresas sean más o menos competitivas según la gestión del capital intelectual, un componente vital de este

activo intangible es el clima organizacional; el fruto de la relación de la empresa con sus empleados en el día a día.

Control y evaluación del desempeño

Consiste en controlar y evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores, así como su compenetración con los puestos y con las empresas. Para esto se puede usar métodos como las asignaciones de varios criterios, en donde a cada trabajador asignando puntuaciones en criterio tal como responsabilidades, puntualidades, productividades, iniciativas, trabajos en equipos, pulcritudes en el trabajo, etc., puntuaciones que se van almacenando, por ejemplo, trimestral o semestralmente (Kenian, 2010).

La gestión de las normas internas, la comunicación interna, la capacitación según necesidades, la retribución por desempeño los beneficios y todas las acciones que afecten el ambiente de trabajo, entre otras; deben entrar en control y evaluación para conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los empleados, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

Promoción y manejo de empleados claves

Consiste en mantener en las empresas al empleado que en realidad hace que éstas crezcan, evitando que otras empresas se lo lleven, y además se lleven, no sólo a sus clientes, sino además el conocimiento interno de los negocios (“know how”).

Para ello se debe explorar y celebrar su desempeño o logro, mostrar interés por su felicidad, haciendo que se sienta comprometido con las empresas, o usar otra técnica de estimulación (Kenian, 2010).

En ese entonces el empleado es una pieza más en una línea de producción, hoy es un individuo productor de valor agregado para la empresa y que genera capital social en la organización. Es entonces la medición del clima organizacional, la herramienta indicada para analizar cuál es la percepción del empleado en torno a la empresa y a su desempeño. La medición del clima laboral, (casi siempre a través de encuestas directas) es el medio que permite trabajar en pro de un clima organizacional óptimo.

El Clima Organizacional clave en la Gestión de Recursos Humanos

En la actualidad se hace gran énfasis en la satisfacción de las expectativas y necesidades profesionales y laborales de los trabajadores y en la creación de

un clima de trabajo que propicie altos niveles de desempeño en el ambiente empresarial. Por estas razones se hace necesaria la introducción de estudios de clima organizacional en las empresas, por ser herramientas eficaces que permiten analizar las necesidades y expectativas de los trabajadores (Pérez, 2000, pág. 45).

Todas las organizaciones poseen características que le son comunes, no obstante cada una de ellas ostentan elementos que las hacen exclusivas. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran y esto es considerado como el clima organizacional. En lo que sí se conciben consensos en hablar que los climas organizacionales tienen efecto sobre el resultado individual y grupal debido a sus impactos sobre los empleados, de acuerdo a sus percepciones.

La evolución de los estudios de clima organizacional está estrechamente relacionada con la historia de la administración y más específicamente con la del Comportamiento Organizacional, visto este como: “el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones (Robbins, 1999, pág. 176).

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

El origen del clima organizacional comienza en la sociología; en donde los conceptos de clasificación en las teorías de la relación humana enfatizan en la importancia de la persona en su cargo y su intervención en sistemas sociales. Definen los climas organizacionales como “resultados de las formas como la persona establece proceso de interacciones sociales y donde dicho proceso está influenciado por sistemas de valor, actitud y creencia, así como además de sus ambientes internos (Méndez & Alvarez, 2006, pág. 29).

La descripción varía desde el factor organizacional puramente objetivo, como estructura, política y norma, hasta atributo percibido tan subjetivo como las cordialidades y los apoyos, esto ha llevado a que el investigador se haya reducido más a los aspectos metodológicos que a buscar consensos en sus definiciones, en su origen teórico y en los papeles que juegan los climas en los desarrollos de las

organizaciones. En función de las faltas de consensos se ubican las definiciones de los términos dependiendo de los enfoques que le dé el experto al tema.

Los climas organizacionales comprenden el efecto subjetivo, percibido de los sistemas formales, estilos informales del administrador y de otro factor ambiental importante sobre la actitud, creencia, valor y motivaciones de la persona que trabaja en la organización (García & Solarte, 2009, pág. 49).

El factor y estructura de los sistemas organizacionales dan paso a un definitivo clima, en relación a la percepción de cada miembro. Estos climas resultantes inducen definitivas conductas en el individuo. Este comportamiento incide en las organizaciones, y por lo tanto, en el clima, completando el perímetro.

El clima organizacional son las cualidades o propiedades de los ambientes laborales que se perciben o experimentan por cada miembro de las organizaciones y que también influyen directamente en la conducta del empleado (Chiavenato, 2009, pág. 235).

El clima organizacional representa la percepción que los individuos tienen de las organizaciones para las que trabajan y las opiniones que se han formado de ellas en términos de variable o factor como autonomías, estructuras, recompensa, consideraciones, cordialidades, apoyos, aperturas, entre otros.

Recurso financiero

Son recursos o medios, de varias clases, que permiten la obtención de algo que se anhela o es necesario. El patrimonio, por ejemplo, son recursos indispensables para adquirir una vivienda. Las finanzas, por su parte, se refieren a los productos, los capitales y las circulaciones del efectivo. Esto permitirá aseverar que el recurso financiero es el activo que tiene algún nivel de liquidez. Los dineros en efectivo, crédito, depósito en una entidad financiera, la divisa y la tenencia de acciones y bono forman parte del recurso financiero (Amado, 2013, pág. 63).

La empresa genera este recurso a partir de varias actividades, la venta de un producto y servicio, la emisión de varias acciones, la ronda de capitalizaciones, el préstamo solicitado y el subsidio es alguna de las fuentes de recurso financiero, la gerencia del recurso financiero debe planear los flujos de fondos de manera que se

evite situaciones en que no se pueda financiar cada actividad productiva, asegurándose de que el egreso de fondos pueda ser financiado, y que se evite un elevado costo de financiamiento.

Manejo del recurso financiero de una Institución

Es correcto señalar que, hasta hoy, la implementación de un sistema de gestión (conocido como ERP, del inglés Enterprises Resources Plannings, Planeamientos de Recurso Empresarial) ha logrado gran popularidad en los mercados empresariales. La razón, posiblemente, es que contribuyen a mantener administraciones eficientes y dan espacio a maximizar cada beneficio, mediante las disminuciones del costo; igualmente, brindan los soportes necesarios para que cada compañía cumpla el objetivo que se plantea (Benitez, 2013, págs. 13-14).

El ERP sirve para constituir todas las formas de funcionamiento de las empresas: las gestiones financieras, comerciales, las de producción, las de entrada y salida, el control de las bodegas, etcétera. Gracias a su apoyo, se ahorra bastante tiempo y se disminuye la posibilidad de un error, pues no se debe trasladar información entre distintas aplicaciones.

El indicador económico constituye información que el inversor puede analizar para entender el estado y la ruta actual económica. Valiéndose de estos recursos, junto con los estudios de la divisa. La apropiada deducción de cada cifra económica permite:

- Obtener mejores retornos posibles con respecto a inversiones realizadas;
- Estudiar cómo funcionan cada empresa y sus bienes y servicios;
- Detectar los momentos adecuados para obtener, invertir o ingresar a los mercados;
- Entender el progreso de las economías;
- Examinar y considerar cada política económica (Noriega, 2008)

Es transcendental anteponerse al potencial riesgo financiero, que hace referencia a al evento adverso y su consecuencia para la economía, tal como una pérdida imprevista y su repercusión en la estabilidad de las empresas. Esta situación de emergencia, se señala, nunca es bien vista por el inversionista, y la caída de cada acción parece estar siempre cercana de cualquier paso en falso.

Elementos de los Recursos Financieros

Representado por el dinero y otros bienes que conforman el capital de una empresa, como son valores, acciones, obligaciones, etc.

- a. **Dinero o Efectivo:** Recurso que sirve a la empresa para hacer frente a gastos diarios o urgentes, comúnmente representado por monedas o billetes.
- b. **Valores:** Documentos, títulos de renta, acciones u obligaciones que representan cierta suma de dinero.
- c. **Acciones:** Título que representa derechos de un socio en alguna sociedad.
- d. **Obligaciones:** Título amortizable, de interés fijo y al portador que representa una suma prestada. (Larrea, 2013)

Los encargados de la administración de los recursos financieros deben analizar y planificar el correcto flujo de fondos; de este modo se evitarán los problemas por falta de recursos para afrontar las actividades productivas o el pago de obligaciones. En caso de que la compañía no contara con los recursos suficientes, podría convertirse en deudora y tener que pagar intereses adicionales.

Fuentes de recursos financieros

Pueden ser varias, entre las cuales podemos mencionar:

La principal actividad de la organización: la venta de los productos o servicios que provee la organización al mercado provee de un flujo de efectivo a la organización. Los clientes entregan dinero a cambio de un producto o servicio.

Inversores: socios, tenedores de acciones, tenedores de bonos, etc. Estos entregan capital o efectivo a cambio de rendimientos futuros.

Préstamos de entidades financieras: las entidades financieras pueden otorgar préstamos a cambio de un interés. (Sites, 2014)

La administración de los recursos financieros debe planificar el flujo de fondos de modo que se eviten situaciones en las que no se puedan financiar las actividades productivas, asegurándose de que los egresos de fondos puedan ser financiados, y que se eviten elevados costos de financiamiento. El control de presupuesto es fundamental en este aspecto, dado que permite tener una idea de las entradas y salidas de efectivo en un período futuro, y al finalizar el período poder realizar un control sobre el mismo.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Gestión Administrativa

Según (Muñoz, 2009, pág. 23): “La Gestión a niveles administrativos consiste en ofrecer soportes administrativos al proceso empresarial de diferente área funcional

de las entidades, a fin de conseguir un resultado efectivo y con grandes ventajas competitivas reveladas en cada estado financiero”.

Las grandes empresas que operan grandes volúmenes de información, clientes y complejidad de transacción eligen este tipo de solución, porque constituyen que los aumentos en los rendimientos de cada actividad corporativa y mejora en los servicios al usuario, calidad de producción, provocan una mejora en el perfil corporativo, manejo integral de proceso y calidad del mismo.

Propósitos de la Gestión Administrativa

- Dar soporte en la planeación y control de la actividad empresarial.
- Gestionar los sistemas de datos contables (contabilidades financieras y analíticas).
- Detectar y prever la necesidad de financiamiento de las empresas y a la vez elegir la combinación de fuentes de financiamiento que permitan satisfacer la misma de la manera más correcta.
- Analizar desde el enfoque administrativo la decisión de las empresas en cuanto a: inversión, política comercial, precio del producto, presupuesto, etc. (Muñiz, 2003, pág. 45).

Gestión Financiera

De acuerdo a (Muñiz, 2003, pág. 47): “La gestión financiera se relaciona con tomar decisiones en función del tamaño y estructura del activo, pasivo, patrimonio, renta y gasto al nivel y estructura del financiamiento y a las políticas de las empresas”.

Para tomar una decisión adecuada es necesario un claro detalle de cada objetivo que se procura lograr, debido a que los objetivos facilitan un marco para óptimas decisiones financieras, por lo que hay dos grandes enfoques:

La maximización del beneficio como criterios de decisión los beneficios son pruebas de eficiencia económica que facilitan referentes para atribuir los rendimientos económicos, conducen a eficientes asignaciones de recursos, cuando éstos tienen la tendencia a ser guiados a usos más ansiados en términos de rentabilidades (Muñiz, 2003, pág. 52).

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: los capitales, por ello se argumenta que las maximizaciones

de rentabilidad deberían servir como criterios básicos para la decisión de gestión financiera.

Calidad de los beneficios

Probablemente la limitación técnica más importante de la maximización del beneficio, como objetivos operativos, es que desconoce los aspectos de calidad del beneficio asociado con cursos de acciones financieras. El término calidad se refiere al nivel de seguridad con que se puede esperar el beneficio, como norma frecuente, mientras más real sean las expectativas de beneficios, más elevada serán las calidades de los mismos (Muñoz, 2009, pág. 76).

Al contrario, mientras más bajas serán las calidades del beneficio, pues implicará mucho riesgo para el inversor. El inconveniente de las incertidumbres hacen inadecuadas la maximizaciones de los beneficios, como criterios operativos para la gestión financiera, pues sólo se consideran los tamaños de cada beneficio y no se aprueba los niveles de incertidumbre del beneficio futuro.

Desventajas frente a los objetivos organizacionales

Los criterios de maximización de los beneficios son inapropiados e inadecuados como objetivos operativos de la decisión de inversión, financiaciones y dividendos de las empresas, pues ignoran dos dimensiones importantes de los análisis financieros: los riesgos y los valores en tiempo y dinero (Muñoz, 2009, pág. 78).

Es muy sustancial en las empresas, al ser una guía para dirigir la acción, previsiones, visualizaciones y empleo de cada recurso y esfuerzo a los propósitos que se anhelan lograr, la secuencia de acciones que se habrán de realizar para conseguir dicho objetivo y el tiempo apropiado para ejecutar las partes y todos los eventos inmersos en su obtención.

Estados Financieros

Los estados financieros son un conjunto de informes preparados bajo la responsabilidad de los administradores del negocio o empresa, con el fin de darles a conocer a los usuarios la situación financiera y los resultados operacionales del negocio en un periodo determinado”.

Balance general: Es el estado que presenta la situación financiera de la empresa a una fecha determinada. El balance general ofrece información a los usuarios que estén interesados a conocer la verdadera situación de la empresa.

Estado de resultados: Antes denominado Estado de ganancias y pérdidas, el estado de mayor importancia por cuanto permite evaluar la gestión operacional de la empresa y además sirve de base para la toma de decisiones.

Estado de cambios en el patrimonio: Mide la variación, los aumentos y/o disminución del patrimonio, originada por las transacciones comerciales realizadas por la empresa durante el periodo contable.

Estado de cambios en la situación financiera: Es un estado financiero auxiliar o complementario que resulta de la comparación del balance general en dos fechas determinadas. De este se deduce de donde se obtuvo una empresa de recursos financieros y que destinación se les dio a tales recursos.

Estado de flujos de efectivo: Debe presentar en detalle el efectivo recibido o pagado a lo largo del periodo, clasificado por actividades de: operación, de inversión y de financiación. (Perez, 2008, págs. 28-29)

Los estados financieros denominados también estados contables son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera de un determinado periodo; se puede concluir que las notas a los estados son de gran importancia para poder interpretar los estados financieros de una mejor manera y más fácil, por ende tener una mejor interpretación.

2.5. HIPÓTESIS

La comunicación organizacional incide en la gestión administrativa financiera de la unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable Independiente: La Comunicación Organizacional

Variable Dependiente: Gestión Administrativa Financiera

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la presente investigación fue cuali-cuantitativo. Gracias al paradigma cualitativo se pudo observar el entorno para comprender el problema objeto de estudio, además permitió utilizar técnicas que tienen una base cualitativa, como la observación participante; también sirvieron para evaluar estudios cuantitativos en los casos de validación de fichas de observación para que los resultados no se queden sólo en escala numérica y porcentual, como método principal de investigación.

En el enfoque cuantitativo se describió los hechos mediante un análisis exhaustivo y diverso de los datos y siempre mostrando un carácter creativo y dinámico, mediante el uso de fórmulas matemáticas, datos estadísticos, numéricos y porcentuales que permitieron medir de manera eficiente los datos obtenidos de los instrumentos de y mecanismos para la recolección y análisis de datos que sirvieron para poder comprobar la hipótesis.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Investigación de campo

La investigación que se realiza fue: De campo ya que se realizó en el lugar en el que se produce el trabajo, como es el caso de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.

3.1.2. Investigación bibliográfica-documental

Bibliográfica documental ya que trató de ampliar y profundizar sobre diferentes conceptualizaciones para tener bases técnicas de investigación.

3.1.3. Investigación de campo

Esta investigación se denominó de campo por que se acudió al lugar de los hechos donde se receptó la información directa de los empleados de las Unidades de Posgrado de la Universidad.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación exploratoria

Exploratoria porque que permitió conocer y analizar la factibilidad de desarrollar este proceso.

3.3.2. Investigación descriptiva

Descriptiva ya que al conocer la gestión documental, permitió analizar la posibilidad de aplicar este proceso en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población en este caso es de 45 personas que laboran en todas las Unidades de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.

Muestra

Como la población es reducida se trabaja con todos el personal que laboran en las Unidades de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuadro 1. Matriz de operacionalización variable independiente: La comunicación organizacional

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos
<p>Es el conjunto total de mensajes que se planifican para el intercambio entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, también se entiende como un conjunto de métodos, acciones y trámites que se encaminan a facilitar y agilizar los procesos que se dan entre los integrantes de una organización, entre la misma organización y con su medio; o bien, influenciar en la opinión, aptitud y conducta del público interno y externo de la empresa.</p>	<p>Planificación Organización Tramites Procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones asistidas de Consejo de Posgrado • Certificados solicitados por los Maestros de los diferentes programas • Actas de Grados • Actas de Sesiones • Elaboración de oficios de Posgrado • Recepción y despacho correspondencia de las Dependencias de la Universidad 	<p>¿Considera que la comunicación genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución?</p> <p>¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución?</p> <p>¿La comunicación propicia una buena coordinación dentro de la organización?</p> <p>¿Considera que una buena comunicación organizacional mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?</p> <p>¿Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar la actitud de todos los colaboradores?</p>	<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>

Fuente: Conceptualización teórica

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

Cuadro 2. Matriz de operacionalización variable dependiente: Gestión administrativa financiera

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Es el manejo óptimo de cada herramienta, recursos humanos, recursos financieros y materiales que hacen parte de las organizaciones a través de Indicadores Financieros, además de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos.</p>	<p>Herramientas</p> <p>Indicadores Financieros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégicas • Tácticas • Operativas • Ingresos Proyectados • Ingresos Reales • Gastos Reales • Emisión de Órdenes de Pago Derechos de Grado • Otros Ingresos 	<p>¿Conoce que es la gestión administrativa financiera?</p> <p>¿Se debe transformar los paradigmas burocráticos en la institución?</p> <p>¿Cómo califica los cambios positivos dentro del departamento de posgrados?</p> <p>¿Considera que los trámites son ágiles y precisos en la institución?</p> <p>¿Se deben cambiar los procesos administrativos dentro del departamento de posgrados de la Universidad?</p>	<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>

Fuente: Conceptualización teórica

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- En la recolección de la información del presente trabajo se utilizó la técnica de Encuesta al personal.
- El Cuestionario de Encuesta estuvo elaborado con un conjunto de preguntas, preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos relevantes en la investigación, para que sea contestado por la población o su muestra.

Cuadro 3. Plan para la recolección de información

Preguntas Básicas	Explicación
1. ¿Para qué?	Para alcanzar el objetivo de la investigación
2. ¿De qué personas u objetos?	De la Unidad de Posgrados de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
3. ¿Sobre qué aspectos?	La comunicación organizacional y la gestión Administrativa Financiera.
4. ¿Quién?	Jacqueline Ocaña
5. ¿Cuándo?	En el mes de junio 2015
6. ¿Dónde?	En la Universidad Técnica de Ambato
7. ¿Cuántas veces?	Una vez
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Observación, encuesta, cuestionario
9. ¿Con qué?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	En el desarrollo de la investigación

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

3.7.1. Plan de análisis e interpretación de resultados

Con la información recopilada a través de la aplicación de los cuestionarios, se procederá a analizar y posteriormente a interpretar los mismos, para comprobar la hipótesis planteada para el estudio.

Para la tabulación de los resultados se utilizarán tablas y gráficos estadísticos en Excel para una mejor interpretación y análisis de la información recopilada.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTREPRETECIÓN DE RESULTADOS

4.1 Encuesta al personal de las Unidades de Posgrados de la Universidad Técnica de Ambato.

1. ¿Considera que la comunicación genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución?

Cuadro 4. Identificación institucional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	27%
A veces	24	53%
Nunca	9	20%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

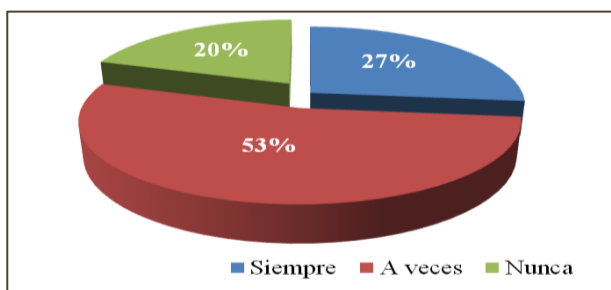


Gráfico 5. Identificación institucional

Análisis e interpretación

Las 12 personas que representan el 27% considera que la comunicación siempre genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución, 24 que es igual a 53% dicen que a veces, mientras que 9 que corresponde a 20% opinan que nunca.

Esto significa que la mayoría de los encuestados opinan que sólo a veces la comunicación genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución.

2. ¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución?

Cuadro 5. Relaciones interpersonales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	24%
A veces	22	49%
Nunca	12	27%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

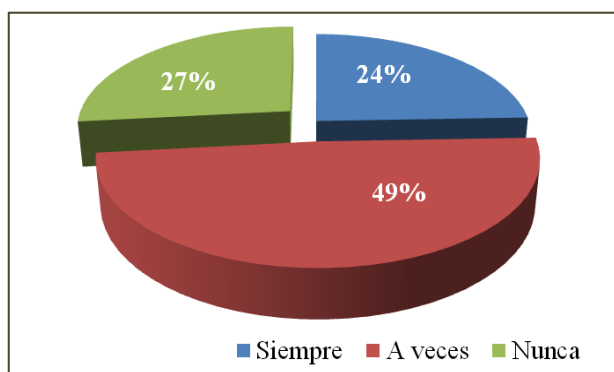


Gráfico 6. Relaciones interpersonales

Análisis e interpretación

Las 11 personas que representan el 24% considera que la comunicación organizacional siempre fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución, 22 que es igual a 49% dicen que a veces, mientras que 12 que corresponde a 27% opinan que nunca.

De esta manera se entiende, que un importante grupo de encuestados considera que la comunicación organizacional sólo a veces fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución, la comunicación plantea una amplia gama de posibilidades de interacción porque es allí donde tiene su razón de ser, donde las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilita el crecimiento y desarrollo de la organización.

3. ¿La comunicación propicia una buena coordinación dentro de la organización?

Cuadro 6. Buena coordinación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	36	80%
No	9	20%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

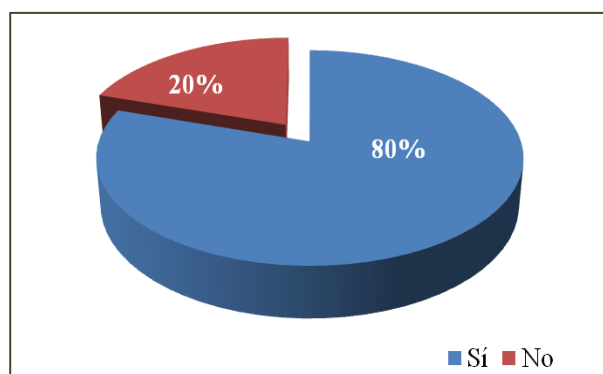


Gráfico 7. Buena coordinación

Análisis e interpretación

Los 36 encuestados que representa el 80% considera que la comunicación sí propicia una buena coordinación dentro de la organización, mientras que 9 que corresponde a 20% opinan que no.

En base a los resultados obtenidos, la mayoría del personal encuestado considera que la comunicación sí propicia una buena coordinación dentro de la organización, dirigir las actividades llevadas a cabo en la institución, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos para construir y mantener un auténtico clima organizacional, esto significa lograr que mantengan una buena comunicación y óptimas relaciones interpersonales para que produzcan resultados más efectivos, con mayor eficiencia.

4. ¿Considera que una buena comunicación organizacional mejoraría la productividad de la Institución en sus diferentes áreas?

Cuadro 7. Mejorar la productividad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	27	60%
Muy bueno	9	20%
Bueno	5	11%
Regular	4	9%
Malo	0	0%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

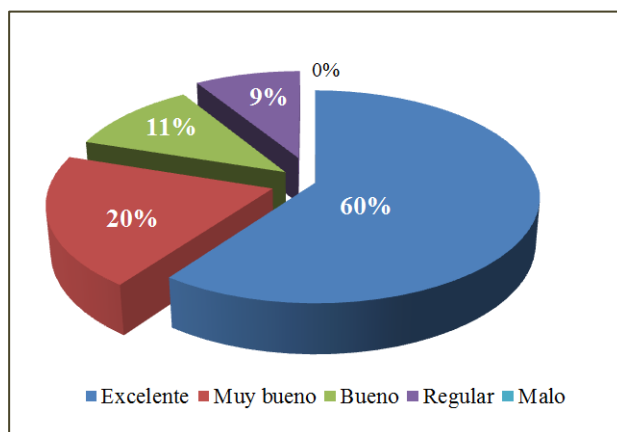


Gráfico 8. Mejorar la productividad

Análisis e interpretación

Los 27 encuestados que representa el 60% considera que una buena comunicación organizacional es excelente para mejorar la productividad de la empresa en sus diferentes áreas, 9 que es igual a 20% dicen que es muy bueno, 5 que es igual a 11% dicen que es bueno; mientras que 4 que corresponde a 9% opinan que regular.

La encuesta revela que, la mayoría considera que una buena comunicación organizacional es excelente para mejorar la productividad de la empresa en sus diferentes áreas, para lo que amerita no solo un liderazgo efectivo sino que además las relaciones interpersonales y la comunicación deben ser altamente efectivos desde todo punto de vista.

5. ¿Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar la actitud de todos los colaboradores?

Cuadro 8. Mejorar la actitud de los colaboradores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	72%
A veces	8	17%
Nunca	5	11%
Total	46	100%

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

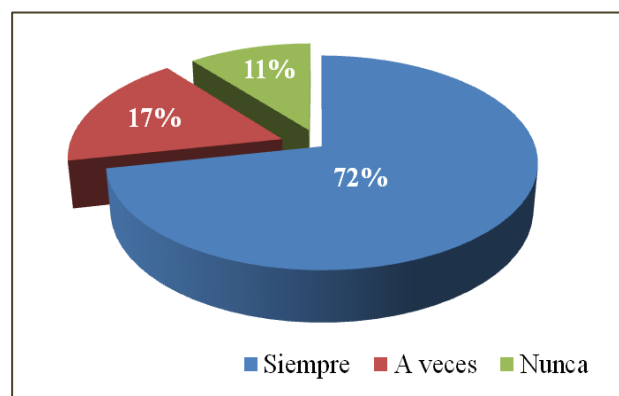


Gráfico 9. Mejorar la actitud de los colaboradores

Análisis e interpretación

Las 33 personas que representan el 72% considera que una buena comunicación organizacional siempre permitiría mejorar la actitud de todos los colaboradores, 8 que es igual a 17% dicen que a veces, mientras que 5 que corresponde a 11% opinan que nunca.

Manifiestan la mayoría del personal encuestado, que una buena comunicación organizacional siempre permitiría mejorar la actitud de todos los colaboradores, hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez que ejecuta la acción y función de gerencia, utilizando para tal fin, recursos financieros materiales y técnicos que la organización pone a su disposición.

6. ¿Conoce que es la gestión administrativa financiera?

Cuadro 9. Gestión administrativa financiera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	25	56%
No	20	44%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

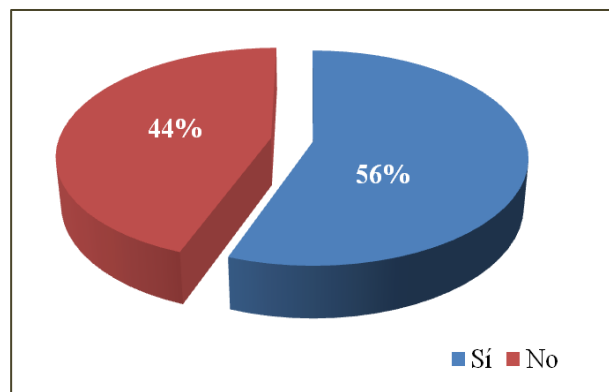


Gráfico 10. Gestión administrativa financiera

Análisis e interpretación

Las personas 25 que representan el 56% sí conocen que es la gestión administrativa financiera, mientras que 20 que corresponde a 44% opinan que no.

De acuerdo con la opinión de la mayoría de los encuestados sí conocen que es la gestión administrativa financiera, la misma que siempre está en continua transformación, debido al entorno cambiante en que se desenvuelve la institución y a las propias presiones de la competencia, además de la combinación de recursos disponibles en función de la consecución de un objetivo, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.

7. ¿Se debe transformar los paradigmas burocráticos en la institución?

Cuadro 10. Transformar los paradigmas burocráticos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	45	100%
No	0	0%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

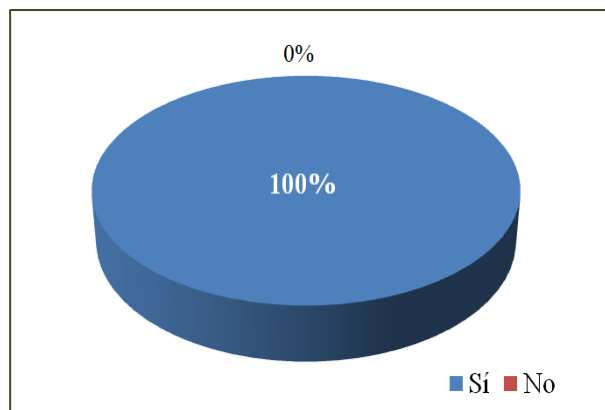


Gráfico 11. Transformar los paradigmas burocráticos

Análisis e interpretación

Las 45 personas que representan el 100% manifiestan que sí se debe transformar los paradigmas burocráticos en la institución.

Se puede comprender entonces, que la totalidad del personal encuestado manifiesta que sí se debe transformar los paradigmas burocráticos en la institución, el proceso de cambio es importante para poner en movimiento a las empresas, para sacarlas del letargo que puede estar llevándolas a la catástrofe financiera, y a la extinción, es un proceso normativo que hace referencia a la necesidad de un cambio, fundamentado en la visión de la organización, para promover un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

8. ¿Cómo califica los cambios positivos dentro del departamento de posgrados?

Cuadro 11. Cambios positivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	7%
Muy bueno	9	20%
Bueno	14	31%
Regular	16	35%
Malo	3	7%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

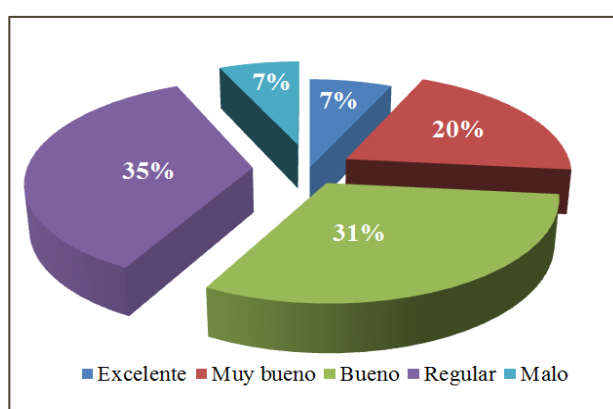


Gráfico 12. Cambios positivos

Análisis e interpretación

Las 3 personas que representan el 7% consideran que califica los cambios positivos como excelentes dentro del departamento de posgrados, 9 que es igual a 20% dicen que son muy buenos, 14 que es igual a 31% dicen que son buenos; 14 que es igual a 31% dicen que son regulares mientras que 3 que corresponde a 7% opinan que son malos.

Un importante número de encuestados, consideran que los cambios son regulares dentro del departamento de posgrados, produce un conjunto de relaciones e interacciones que termina consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso, para ello se requiere confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los inevitables enfrentamientos entre los distintos puntos de vista y la inacción.

9. ¿Considera que los trámites son ágiles y precisos en la institución?

Cuadro 12. Trámites ágiles y precisos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	29%
A veces	28	62%
Nunca	4	9%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

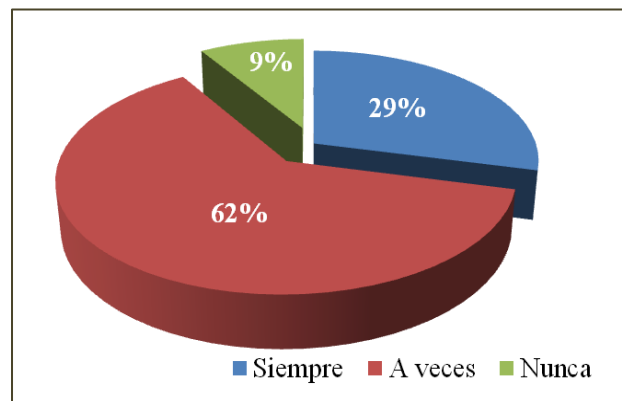


Gráfico 13. Trámites ágiles y precisos

Análisis e interpretación

Las 13 personas que representan el 29% considera que los trámites siempre son ágiles y precisos en la institución, 28 que es igual a 62% dicen que a veces, mientras que 4 que corresponde a 9% opinan que nunca.

Los trámites son ágiles y precisos sólo a veces en la institución para la mayoría de los encuestados, implica influir en las personas con el objeto de propiciar un cambio que llevará hacia un futuro deseable, en una actividad de persona a persona, comprometidos con algo que va más allá de su interés personal, a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, esto como resultado de varios cambios en el contexto, para ser posteriormente transmitidos al resto de la organización y almacenados.

10 ¿Se deben cambiar los procesos administrativos dentro del departamento de posgrados de la Universidad?

Cuadro 13. Cambiar los procesos administrativos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	36	80%
A veces	5	11%
Nunca	4	9%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

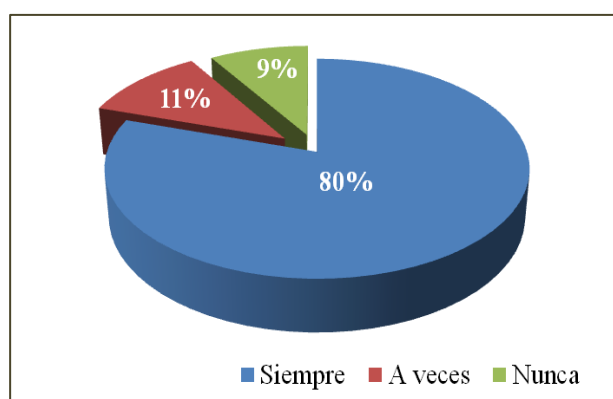


Gráfico 14. Cambiar los procesos administrativos

Análisis e interpretación

Las 36 personas que representan el 80% considera que siempre se deben cambiar los procesos administrativos dentro del departamento de posgrados de la Universidad, 5 que es igual a 11% dicen que a veces, mientras que 4 que corresponde a 9% opinan que nunca.

Esto significa que la mayoría de los encuestados opinan que siempre se deben cambiar los procesos administrativos dentro del departamento de posgrados de la Universidad, con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva, aumentando sus capacidades para resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse al entorno, superando el rendimiento individual por la eficacia colectiva.

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La comunicación organizacional incide en la gestión administrativa financiera de la unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.

Variable Independiente: La Comunicación Organizacional

Variable Dependiente: Gestión Administrativa Financiera

4.2.1 Planteamiento de la hipótesis

Modelo Lógico

Hipótesis Nula H_0 : La comunicación organizacional **NO** incide en la gestión administrativa financiera de la unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.

Hipótesis Alterna H_1 : La comunicación organizacional **SÍ** incide en la gestión administrativa financiera de la unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.

4.2.2 Selección de nivel de significación

Para la verificación de la hipótesis se utilizó el nivel de $\alpha = 0.05$

Confiabilidad 95%

4.2.3 Descripción de la población

Se ha seleccionado a las Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato en vista de que existe ya un conocimiento sólido de la gestión administrativa financiera, lo cual se ajusta a los parámetros de la presente investigación. Para lo cual, se ha trabajado con el total de la población de 45

empleados, número que es perfecto porque es el objetivo indicado, a su vez, este universo tiene 5% de error muestral.

4.2.4 Especificación del estadístico

Se trata de un cuadrado de 3 columnas por 4 filas con la aplicación de la siguiente formula.

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Cuadro 14. Preguntas

Nº	Preguntas
1	¿Considera que la comunicación genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución?
2	¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución?
9	¿Considera que los trámites son ágiles y precisos en la institución?
10	¿Se deben cambiar los procesos administrativos dentro del departamento de posgrados de la Universidad?

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

4.2.5 Especificación de las regiones de aceptación y rechazo

Se procede a determinar los grados de libertad considerados de las 4 filas por 3 columnas.

$$gl=(c-1) (f-1)$$

$$gl=(3-1) (4-1)$$

$$gl= 6$$

Por lo tanto con 6 grados de libertad y con 5 nivel de significación en la tabla que $X^2_{\tau}=12.592$.

4.2.6 Recolección de datos y cálculos estadísticos

Análisis de variables

Cuadro 15. Frecuencias Observadas

Preguntas	Alternativas			Total
	Siempre	A Veces	Nunca	
1. ¿Considera que la comunicación genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución?	12	24	9	45
2. ¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución?	11	22	12	45
9. ¿Considera que los trámites son ágiles y precisos en la institución?	13	28	4	45
10 ¿Se deben cambiar los procesos administrativos dentro del departamento de posgrados de la Universidad?	36	5	4	45
Total	72	79	29	180

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

Cuadro 16. Frecuencias Esperadas

Preguntas	Alternativas			Total
	Siempre	A Veces	Nunca	
1. ¿Considera que la comunicación genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución?	18,00	19,75	7,25	45,00
2. ¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución?	18,00	19,75	7,25	45,00
9. ¿Considera que los trámites son ágiles y precisos en la institución?	18,00	19,75	7,25	45,00
10 ¿Se deben cambiar los procesos administrativos dentro del departamento de posgrados de la Universidad?	18,00	19,75	7,25	45,00
Total	72,00	79,00	29,00	180,00

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

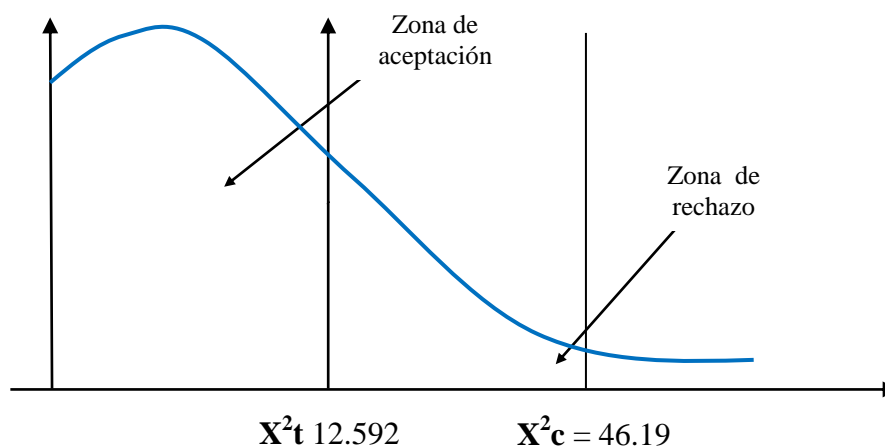
Cuadro 17. Cálculo de χ^2

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
12	18,00	-6,00	36,00	2,00
11	18,00	-7,00	49,00	2,72
13	18,00	-5,00	25,00	1,39
36	18,00	18,00	324,00	18,00
24	19,75	4,25	18,06	0,91
22	19,75	2,25	5,06	0,26
28	19,75	8,25	68,06	3,45
5	19,75	-14,75	217,56	11,02
9	7,25	1,75	3,06	0,42
12	7,25	4,75	22,56	3,11
4	7,25	-3,25	10,56	1,46
4	7,25	-3,25	10,56	1,46
χ^2_c				46,19

Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

Gráfico 15. Campana de Gauss



Elaborado por: Jacqueline Ocaña

4.2.7 Decisión

Con 6 grados de libertad y 5% de significancia, aplicando la prueba X^2 (χ^2) se tiene que el valor a tabular es igual $X^2_t=12.592$; se ha calculado el valor de X^2 que alcanza a $X^2_c=46,19$; el cual es superior, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula; y se acepta la alterna que dice: La comunicación organizacional **SÍ** incide en la gestión administrativa financiera de la unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La comunicación organizacional de comunicación no se desarrollan apropiadamente, existen falencias que están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización, además muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califican como regulares los medios de comunicación internos con los que se cuenta.
- La gestión administrativa financiera presenta deficiencias debido a que no se han podido determinar correctamente los procesos operativos que permita el desarrollo de dichas actividades de manera eficiente.
- No se han definido estrategias que permitan solucionar la inoportuna determinación de los procesos operativos en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.

5.2 RECOMENDACIONES

- Corregir las falencias que presenta la comunicación organizacional interna con la finalidad de mejorar la coordinación de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la institución, pues es urgente mejorar la comunicación organizacional interna en pos de incrementar la productividad de la unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato y así también mejorar las actitudes de todo el personal involucrado.
- Mejorar la Gestión administrativa financiera de la unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato con la finalidad de tener un correcto desenvolvimiento de los trabajadores para que cada uno pueda lograr un apropiado desempeño, brindando al usuario una atención puntual y sin errores.
- Diseñar estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional con el objetivo de que esta pueda cumplir sus principales funciones que como son: Generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título de la propuesta: ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.

Institución ejecutora: Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato

Beneficiarios: Clientes internos

Ubicación: Ambato, Av. Los Chasquis y Río Guayllabamba S/N

Tiempo para la ejecución: 90 días

Fecha de inicio: 1 de Mayo del 2015

Fecha de finalización: 30 de Julio del 2015

Equipo responsable: Tutor de Tesis – Investigadora

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En base a toda la información que se ha logrado recolectar durante esta investigación se puede resaltar que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la Institución. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la Unidad de Posgrado así como también en las actitudes de los trabajadores. Hasta el momento no existe ningún trabajo de investigación previo que presente

una alternativa de solución dentro de dicha Unidad, lo que significa que la presente propuesta es novedosa y original.

Muchos de los colaboradores de la institución conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que se cuenta; además la distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y cabe resaltar que el clima organizacional de la empresa no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores.

Por último la comunicación organizacional interna de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Con el diseño de estrategias para mejorar la comunicación organizacional de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato se pretende corregir y eliminar las falencias que la organización tiene actualmente en este ámbito. El diseño de estrategias debe responder a los siguientes propósitos:

Conseguir que la totalidad de personas de la organización conozcan cual es el fin de lo planeado, además la implicación y la colaboración de la totalidad del personal de la empresa, mediante la construcción de mensajes eficaces de lo que se pretende alcanzar estableciendo los caminos más adecuados para llevarlo a cabo y finalmente la retroalimentación lo planeado con los resultados obtenidos.

La comunicación interna nace como respuesta a las nuevas necesidades de la unidad de motivar a su equipo humano y mantener equipos de trabajo competitivos.

6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.4.1 Objetivo general

Impulsar el mejoramiento de la comunicación organizacional de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato y el desarrollo organizacional por medio del diseño de estrategias.

6.4.2 Objetivos específicos

- Definir estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato
- Establecer los flujogramas de procesos de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.
- Evaluar los resultados de la aplicación de Estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El diseño de la presente propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:

Factibilidad política: Voluntad plena de los miembros y directivos de los diversos departamentos de la institución.

Factibilidad técnica - operativa: Disponibilidad total de los recursos tanto económicos, humanos y tecnológicos para el diseño de la propuesta.

Factibilidad social: Cada uno de los miembros de la institución está dispuesto a contribuir con el desarrollo y mejora de la organización.

Factibilidad legal: El diseño de la propuesta no infringe ninguna norma o ley establecida a nivel local, municipal o nacional.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

La Comunicación Organizacional

La organización es un sistema vivo en donde interactúan las personas realizando una serie de actividades que son dirigidas para la obtención de un objetivo en común.

La organización es un sistema que toma información de su entorno, intentando obtener conocimiento de esa información, y usando lo que fue aprendido, para el futuro; como tal, las organizaciones evolucionan cuando obtienen conocimientos fuera de ellas mismas y de su entorno. Cuando la información es manejada por los organizadores, pasa por diferentes etapas:

1. **Promulgación:** se entiende cuando se definen la situación y comienzan el proceso de tratar con la información.
2. **Selección:** donde evitan caer en errores decidiendo qué tratar y qué no tratar.
3. **Retención:** es donde se decide qué información se va a retener para usar en un futuro. Incluso la selección y la retención son procesos adicionales, dependen de interacciones dobles. Una interacción ocurre al decir algo que es respondido” (Figuerola, 2011).

La comunicación organizacional es entonces el proceso de comunicación interna y externa entre varios emisores mediante mensajes hacia numerosos receptores en una institución compleja divididos en sistemas operacionales, reglamentarios y mantenimiento, la organización es todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés en común, con fines definidos con precisión y compartidos en forma colectiva, la agrupación de personas puede variar en dimensiones y propósitos de acuerdo a la naturaleza y el tamaño del objetivo que los une, y según la dimensión de la empresa o la institución.

Las instituciones actualmente precisan mantenerse renovadas, desempeñando preferencias e renovando en bienes y servicios lo que admite su estabilidad en los mercados con los dinamismos correspondientes de cada empresa altamente efectiva; y de esta manera respetar las exigencias de cada mercado actual.

La Organización está formada de dos o más individuos que: conocen que cada objetivo sólo se alcanza por medio de acciones de cooperación de enseres, voluntad e informaciones del entorno, que se constituyen, regulan y cambian cada actividad que se reintegra al entorno, como consecuencia de cada actividad de la empresa en sí.

Organización formal:

Se supone como la organización intencional de documentos de una institución debidamente establecida. Esta organización referida como formal no involucra una firmeza innata, al contrario debe ser manejable para emplear el talento creativo y registrar la preferencia y capacidad individual.

Organización informal:

Se consideran como organizaciones informales las actividades personales conjuntas sin una intención colectiva consciente, no obstante favorezca un resultado colectivo. (Contreras, 2010).

Asimismo las organizaciones informales son redes de relación personal y social no establecida ni requerida por las organizaciones formales pero que se producen de manera espontánea de acuerdo los individuos se relacionan entre sí. Así, cada organización informal (relación que no aparece en los organigramas) podría incluir los grupos de talleres, los grupos del sexto piso, entre otros

No toda persona está acostumbrada a escuchar adecuadamente, muchas consiguen conservar una comunicación sin que exista una conexión real con la temática manejada, además de que muchos individuos juzgan los contenidos de las informaciones de manera precipitada, varias veces sin un análisis objetivo las informaciones recibidas.

Comunicación Interna

La comunicación organizacional "es el proceso mediante el cual cada miembro recolecta información oportuna sobre su organización y cada cambio que ocurre en ella (Contreras, 2010).

El grupo de conocimientos y acciones que se encaminan a proporcionar y aligerar la salida de notificaciones entre cada miembro de las organizaciones, entre las organizaciones y sus medios; o bien, intervenir en cada opinión, aptitud y conducta del público interno y externo, todo con el propósito de que se cumplan mejor y con más agilidad cada objetivo. Pueden dividirse en:

• **Comunicación Interna:**

Es cuando cada programa está dirigido al personal de las organizaciones (directivo, gerencia, empleado y obrero). Se expone como el grupo de

acciones generadas por una institución para crear y mantener una buena relación entre y con sus integrantes, mediante el uso de diversos medios de comunicación que los tenga informados, formados y con motivación para apoyar con su tarea al conseguir el objetivo organizacional.

• **Comunicación Externa:**

Es cuando se destinan a los diversos públicos externos de las organizaciones. Se definen como el grupo de mensajes expresados por una estructura hacia un diferente público externo, encaminado a proteger o reformar sus relación con ellos, a programar un perfil propicio o a promover su producto y servicios (Contreras, 2010, pág. 79).

Todas las organizaciones actúan dentro de una cultura; esto hace que exista una influencia en cuanto a los comportamientos y actitudes en los miembros de la organización. Para entender de mejor manera a la comunicación organizacional también hay que estudiar otros elementos claves que la conforman, procurando por mantener un clima organizacional favorable, confianza evitando un ambiente laboral demasiado hostil o amenazante que puede formar la suspicacia y actitudes temerosas que bloqueen las comunicaciones.

Gestión Administrativa Financiera

La palabra gestión proviene del Latín *gestiō*. Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de instituciones estatales o privadas, para lograr el objetivo propuesto por las mismas. Para ello una o más personas guían el proyecto laboral de otra persona para poder optimar el resultado, que de otro modo no podría ser obtenido (López, 2014).

La definición de gestión nos indica que se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial.

Instrumentos de gestión

La gestión se sirve de diversos instrumentos para poder funcionar, los principales se refieren a controlar y mejorar el proceso, luego están los registros, que se encargan de guardar datos y finalmente las herramientas para consolidar cada dato y poder decidir acertadamente. De todas maneras es trascendental saber que estos materiales varían según los años, es decir que no están detenidas, sobre todo las referidas a la informática. Por este

motivo cada gestor debe cambiar el instrumento que utiliza con más frecuencia (López, 2014).

Una de las técnicas que se usa dentro de la gestión es la fragmentación de las instituciones. Esto significa que se intenta distinguir cada sector o departamento. En cada uno de los sectores se destinarán cada instrumento mencionado con anterioridad para gestionarlos de forma individual y coordinarlos con los demás.

6.7. METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO

Cuadro 18. Modelo operativo

Fase	Objetivo	Actividad	Recurso	Responsable	Tiempo
Planteamiento de objetivos	Elaboración de los objetivos para la presente propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño un objetivo general que servirá como eje central. • Elaboración de los objetivos específicos apegados al objetivo general. 	Humano Tecnológico Económico	Decano Coordinador Secretaria	3 semanas
Elaboración de estrategias	Diseñar estrategias acordes con los objetivos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de estrategias para captar la atención del público objetivo. • Diseño de estrategias para llegar con un mensaje claro al público objetivo. 	Humano Tecnológico Económico	Decano Coordinador Secretaria	2 Semanas
Selección de mecanismos y medios de comunicación para la aplicación de estrategias	Selección de los mecanismos que servirán para el desarrollo de las estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de los mecanismos que van acorde con la estructura de las estrategias 	Humano Tecnológico Económico	Decano Coordinador Secretaria	4 semanas
Evaluación y control	Comparación entre los objetivos establecidos y los resultados alcanzados.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de entrevistas y encuestas periódicas para determinar el nivel de impacto que ha tenido la ejecución de la propuesta. 	Humano Tecnológico Económico	Decano Coordinador Secretaria	3 semanas

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

Estrategias de Comunicación Organizacional en la Gestión Administrativa

*De la Unidad de Posgrado de la Facultad de
Ciencias Humanas y de la Educación de la
Universidad Técnica de Ambato.*



Investigadora: Ing. Jacqueline Ocaña Guerrero

**Ambato-Ecuador
2015**

Contenido

Portada	82
Contenido	83
<i>Introducción</i>	84
<i>Estrategia de “Identidad Institucional”</i>	85
<i>Estrategia de “Mejora de Imagen Institucional”</i>	87
<i>Estrategia de Canales de comunicación</i>	89
<i>Estrategia de “Motivación y buenas relaciones entre empleados”</i>	91
<i>Estrategia de “Descripción de procesos mediante Flujogramas”</i>	93

Introducción

Con la diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato se pretende corregir y eliminar las falencias que la unidad tiene actualmente en este ámbito. El diseño de estrategias responde a los siguientes propósitos:

Conseguir que la totalidad de personas de la organización conozcan cual es el fin de lo planeado, además la implicación y la colaboración de la totalidad del personal de la Unidad de Posgrado, mediante la construcción de mensajes eficaces de lo que se pretende alcanzar estableciendo los caminos más adecuados para llevarlo a cabo y finalmente la retroalimentación lo planificado con los resultados obtenidos.

La comunicación interna nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y mantener equipos de trabajo competitivos.

La investigadora

Estrategia de “Identidad Institucional”

Objetivo: Promocionar la identidad institucional interna de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato



Importancia: Es vital que el personal se identifique con los valores organizacionales internos de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, con su identidad, sus objetivos y su misión para el cumplimiento de las actividades a corto y mediano plazo.

Tipo de mensaje.

“Fortalecimiento de la unidad por la participación e involucramiento del personal de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.



Pasos a seguir.

- a) Charlas de Capacitación al personal con respecto a la identidad institucional de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato y su importancia.
- b) Realizar sondeos de opinión frecuentes con el personal sobre sus expectativas.

Desarrollo.

- Convocatoria a reunión para comunicar sobre las actividades de la unidad.
- Realización de los sondeos con acercamientos a cada funcionario de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.



Beneficios de la estrategia.

- Clima organizacional.
- Reconocimientos a la Unidad.
- Motivación de los empleados.
- Cultura organizacional.
- Identificación de los elementos de la Unidad.

Responsable.

La investigadora

Estrategia de “Mejora de Imagen Institucional”

Objetivo:

Proyectar una buena imagen institucional hacia el público objetivo interno y externo



Importancia:

Es importante para mantener una excelente imagen institucional, ya que armonizará la comunicación y proyección con el público interno y externo a los que nos dirigimos.

Tipo de Mensaje

“La imagen de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, es un ejercicio en la dirección de percepción del espectador”.

Técnicas:



- a) Para que esta funcione y ayude a obtener confianza de los usuarios debe tener requisitos básicos: debe reflejar los valores de la unidad, nuestra personalidad debe estar comunicada en nuestra imagen

Beneficios de la estrategia:

- Imagen es coherente con la Unidad.
- Se define desde el principio y con estándares.
- La imagen es presentada siempre de la misma forma.
- Respeta al máximo las características que la componen porque así el público identifica a la organización.



Responsable.

La investigadora

Estrategia de Canales de comunicación

Objetivo:



Implementar diferentes canales de comunicación que permitan informar a los empleados de las actividades internas realizadas por la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de

la Universidad Técnica de Ambato para conocimiento de todos los integrantes de la Unidad.

Importancia:

Es importante que se cuente con recursos de comunicación efectivos para hacer llegar al cliente interno que en este caso es el personal.



Tipo de mensaje.

“Qué actividades realiza la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, en beneficio de los empleados y de sus usuarios”

Pasos a seguir.

- a) Servicio al cliente y bienvenida a los usuarios de los servicios
- b) Buzón de sugerencia
- c) Campaña de concientización interna.

Técnicas.

- Publicación intranet
- Cartelera
- Comunicado interno
- Correo electrónico
- Gaceta interna
- Sistema SIPOS.



Desarrollo.

- Elaboración del buzón y colocación en sitio estratégico.
- Colocación de anuncios, notas de manera semanal.
- Envío de boletines semanales para cada departamento



Beneficios de la estrategia.

- Comunicación efectiva.
- Públicos informados.
- Imagen institucional.
- Clima organizacional agradable

Responsable.

La investigadora

Estrategia de “Motivación y buenas relaciones entre empleados”

Objetivo:



Elevar la autoestima, espíritu de cuerpo y las relaciones internas entre empleados de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad

Técnica de Ambato.

Importancia:

Al elevar la autoestima de los empleados, se logrará una mejor comunicación, un buen trabajo en equipo, que beneficie a la prestación de servicios a los usuarios de la Unidad de



Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.

Tipo de mensaje

“El personal es parte integral de la unidad sin ella no hay éxito ni objetivos claros como Institución”

Pasos a seguir

- Mejorar la comunicación y relaciones internas con la participación de todo el personal administrativo y autoridades.
- Establecer un sistema de incentivos basado en dos enfoques: Premiar por objetivos alcanzados por la Unidad (premiar trabajo en equipo).
- Premiar el desempeño individual.
- Actividades de Integración: Se realizará actividades que involucren a la familia del colaborador con la Unidad, como: "El Día de la Familia", "Olimpiadas". El



propósito es la integración del personal con la institución y familia de los colaboradores.

Desarrollo:

- Selección de los premios para los mejores equipos de trabajo y empleados
- Análisis mensual de los mejores empleados de la Unidad.

Beneficios de la estrategia.

- Personal motivado.
- Mejor imagen institucional.

Estrategia de “Descripción de procesos mediante Flujoigramas”

Objetivos:



- Representar gráficamente el flujo o secuencia de rutinas simples, para facilitar la comprensión de su funcionamiento.

- Indicar la secuencia del proceso en cuestión, las áreas involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, representar simbólicamente los

procesos administrativos de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.

Importancia:

Ayudar a las personas que trabajan en el proceso a entender los procesos, con lo que facilitarán su incorporación a la organización e incluso, su colaboración en la búsqueda



de mejoras del proceso y sus deficiencias dentro de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.

Tipo de Mensaje

“Que cada persona de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, se sitúe dentro del proceso que le corresponde”.

Técnicas:

a) Diseñar flujogramas de los procesos de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.



Beneficios de la estrategia:



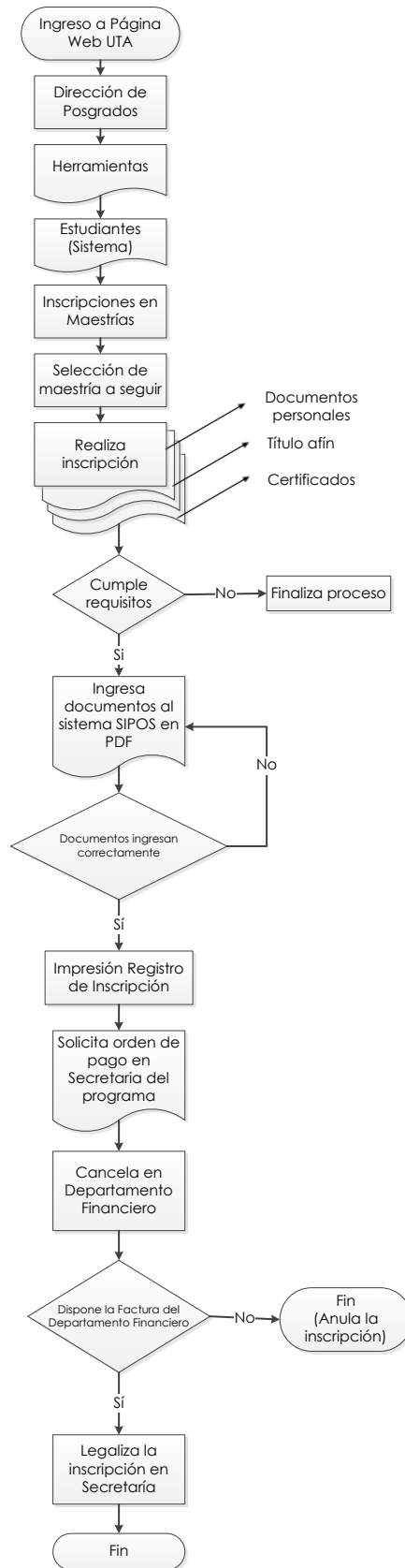
- Rapidez en los trámites.
- Conocimiento de los procesos, los departamentos y las áreas.
- Trabajo en equipo.
- Motivación al personal

Responsable.

La investigadora

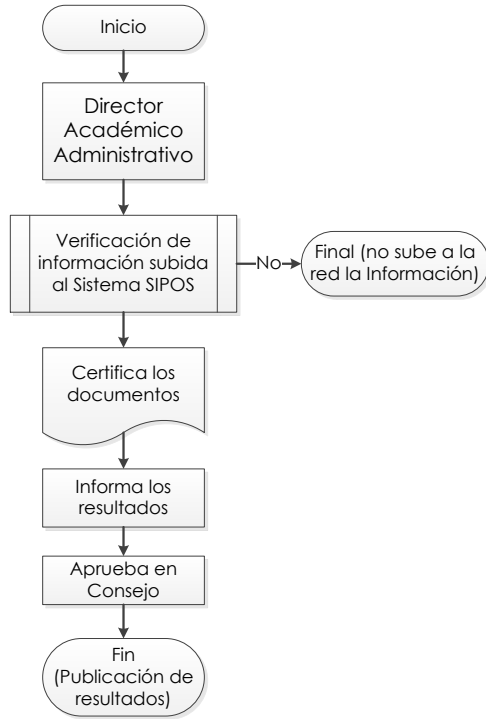
1

Ingreso de Postulantes a Maestrías



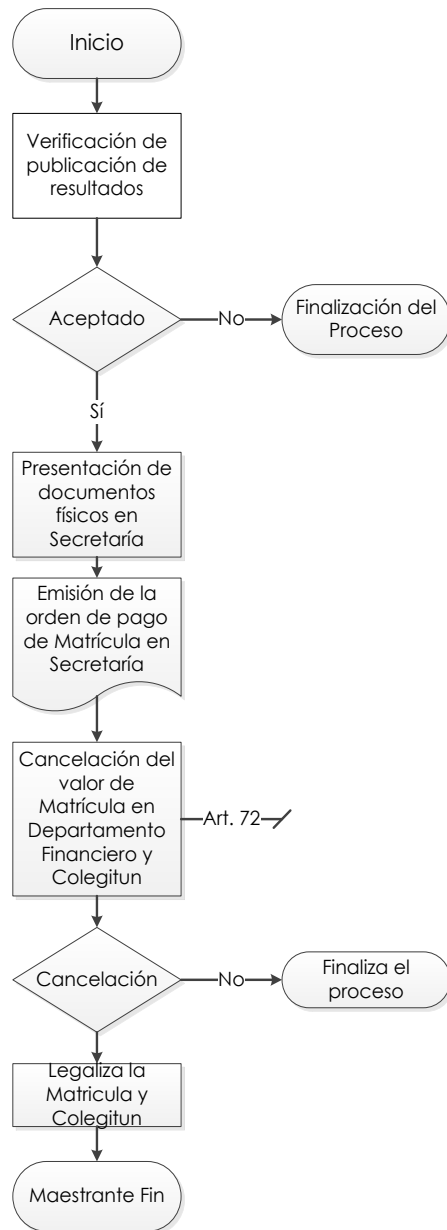
2

Validación y Calificación de postulantes a la Maestría por el Director Académico Administrativo

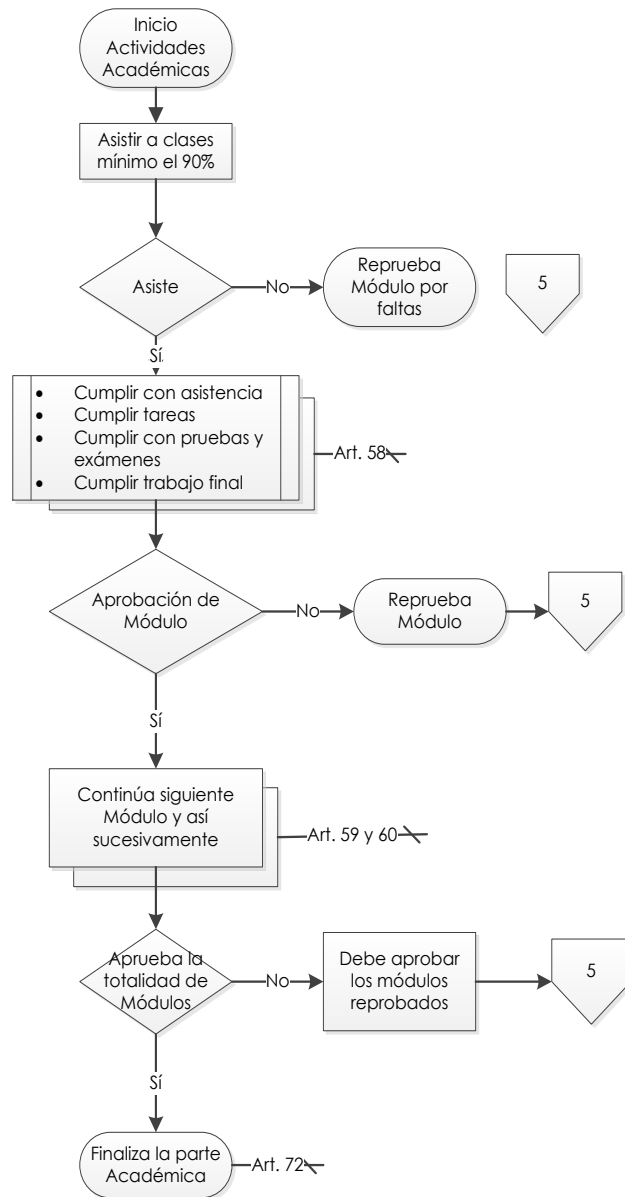


3

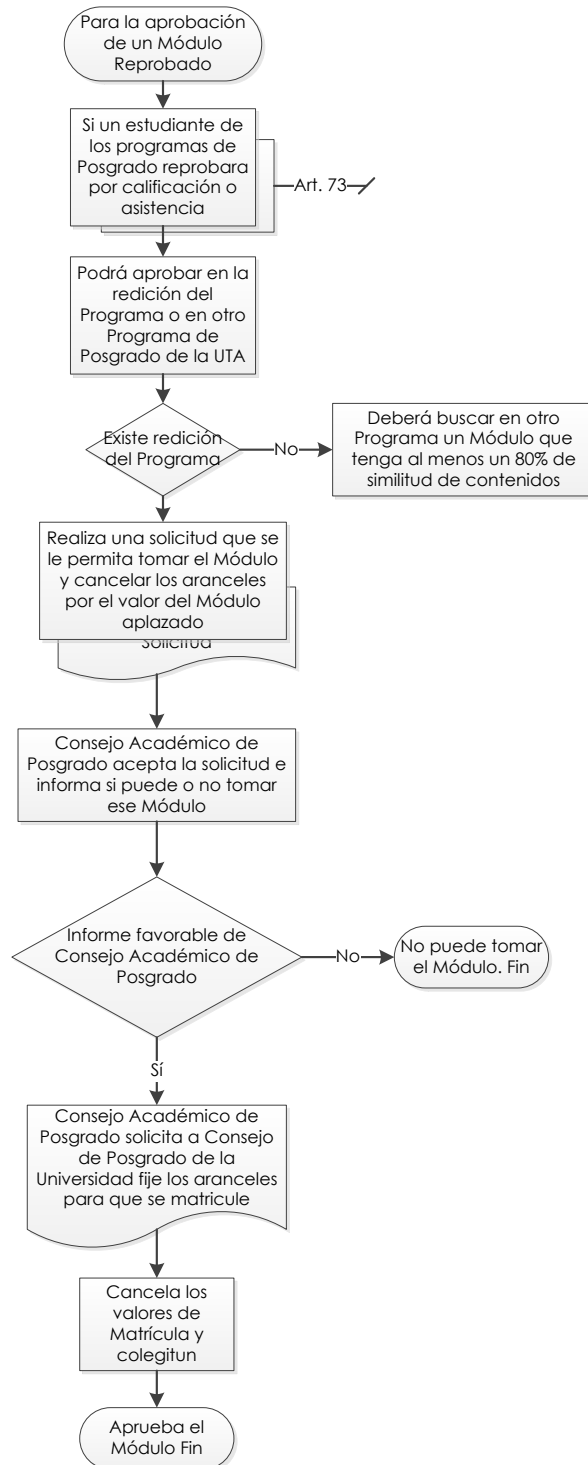
Matriculación de Maestranteros



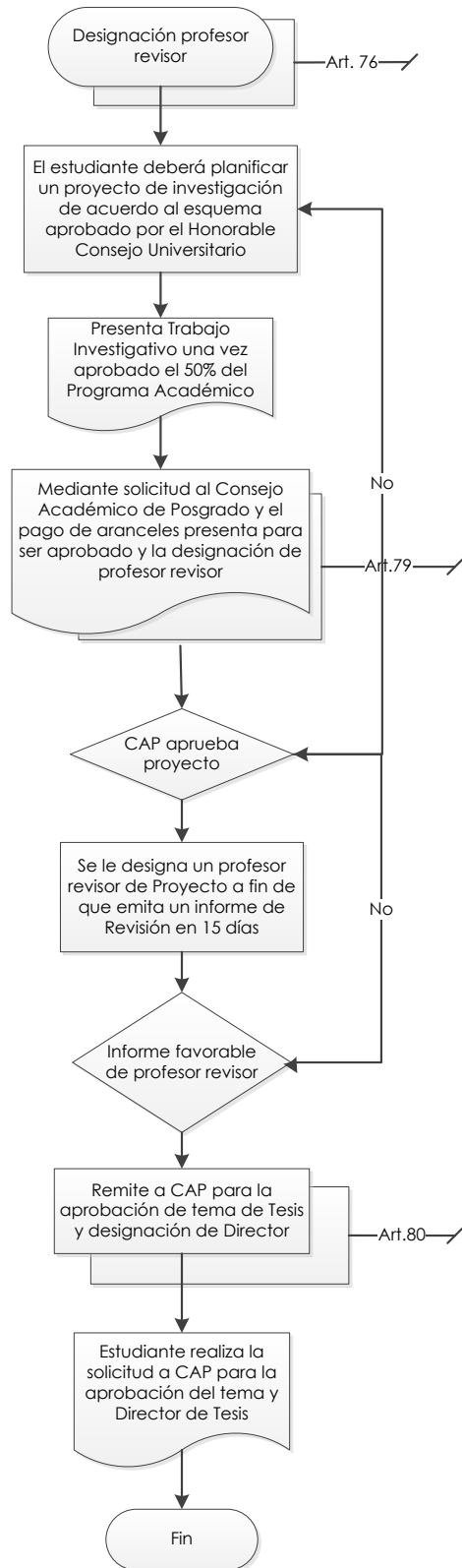
Estudiantes de Posgrado



Aprobación de Módulos Reprobados

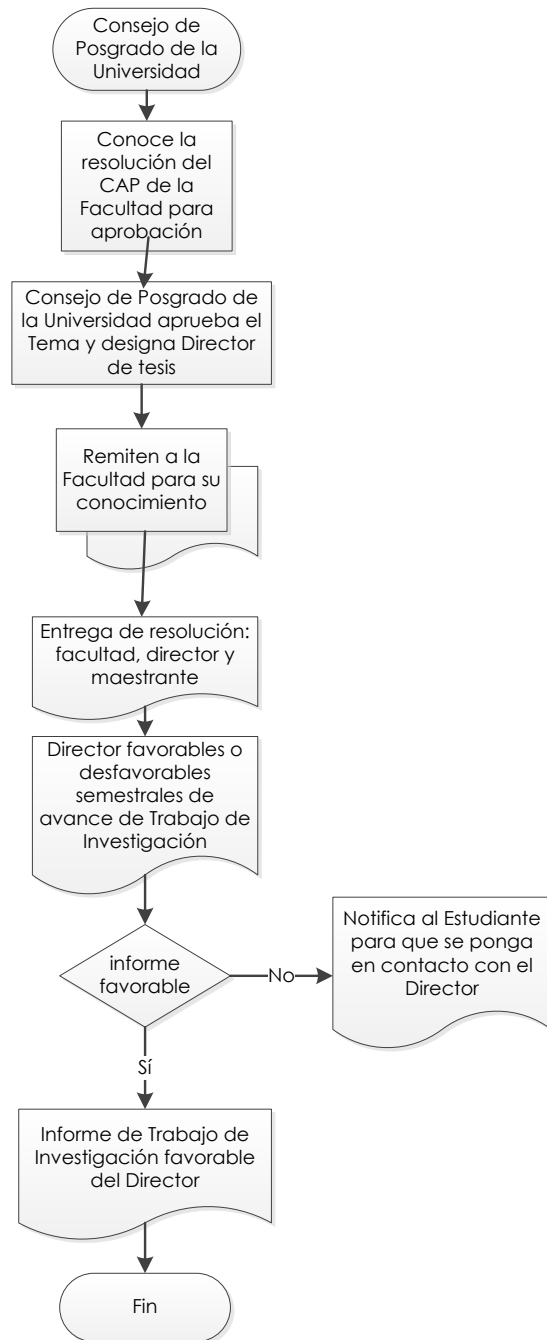


Proceso de Graduación

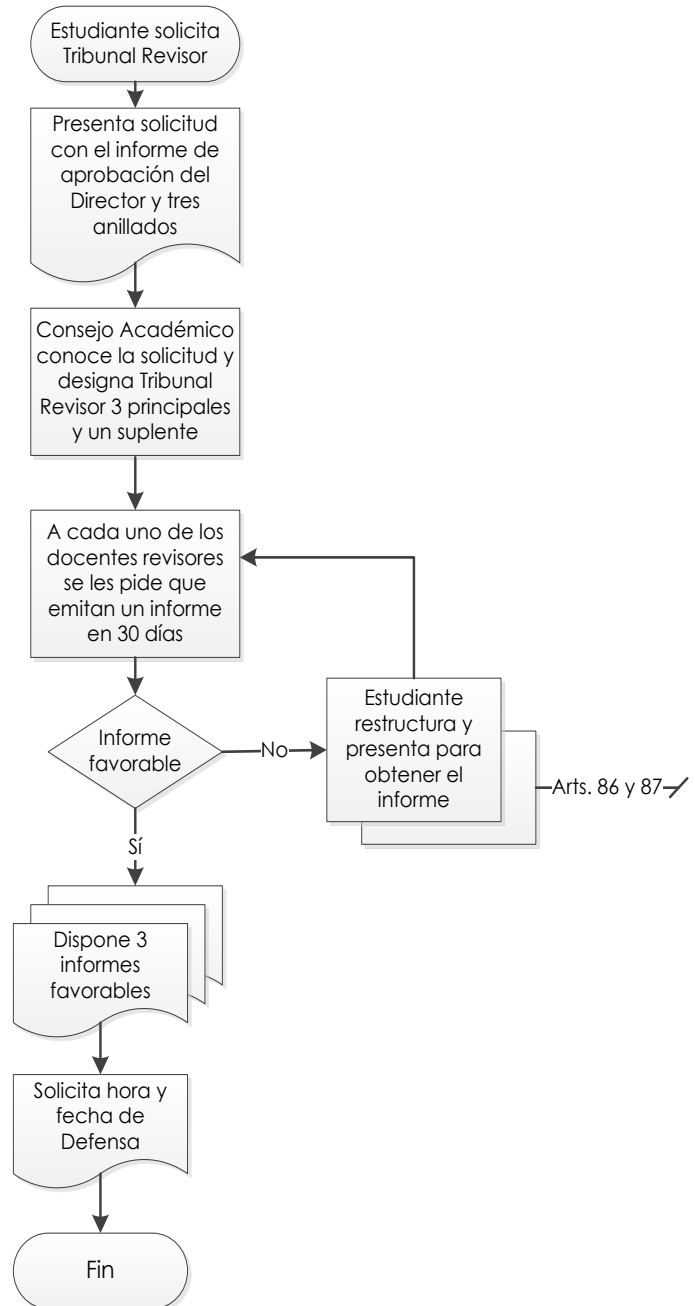


7

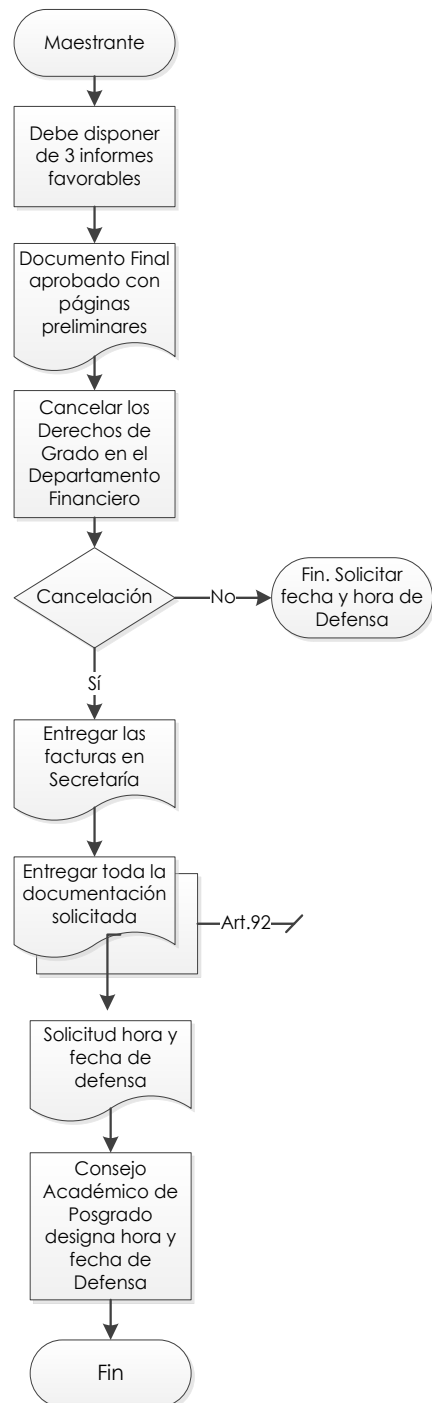
Aprobación de Tema de Tesis y designación de Director Art. 81



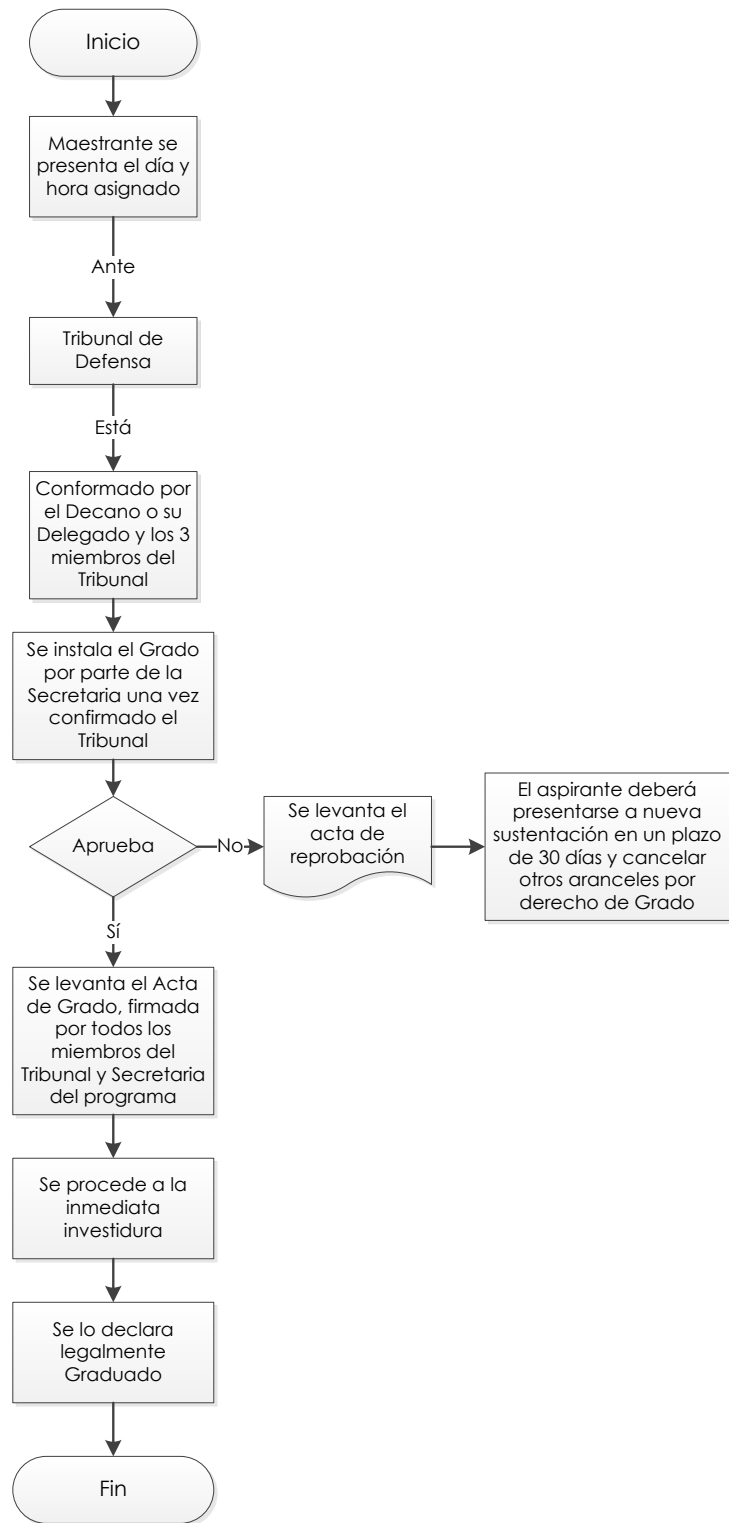
Designación Tribunal Revisor



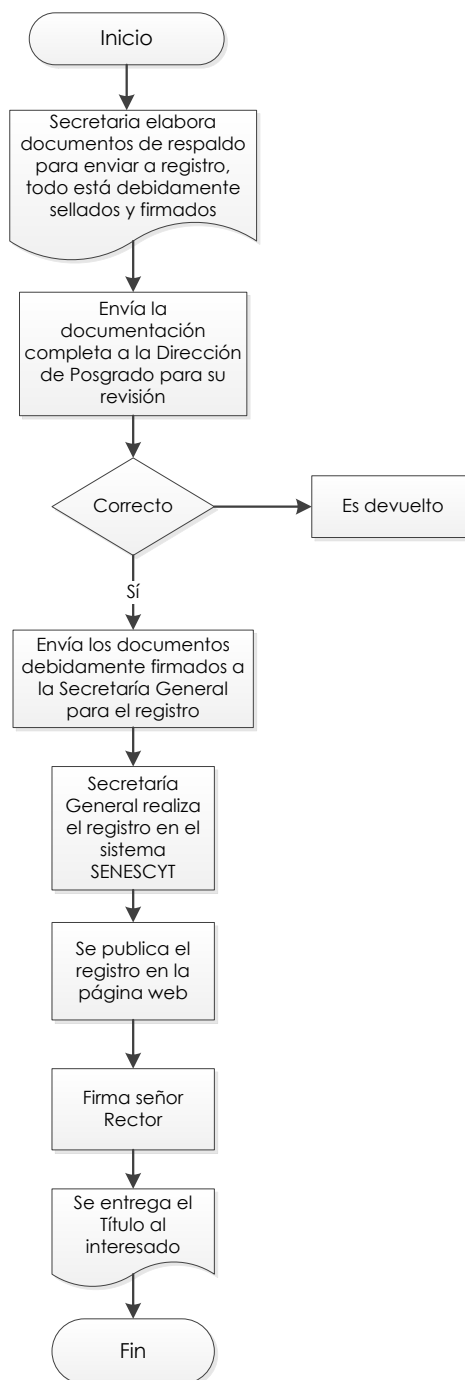
9 Previo a solicitar Asignación de hora y fecha de Defensa



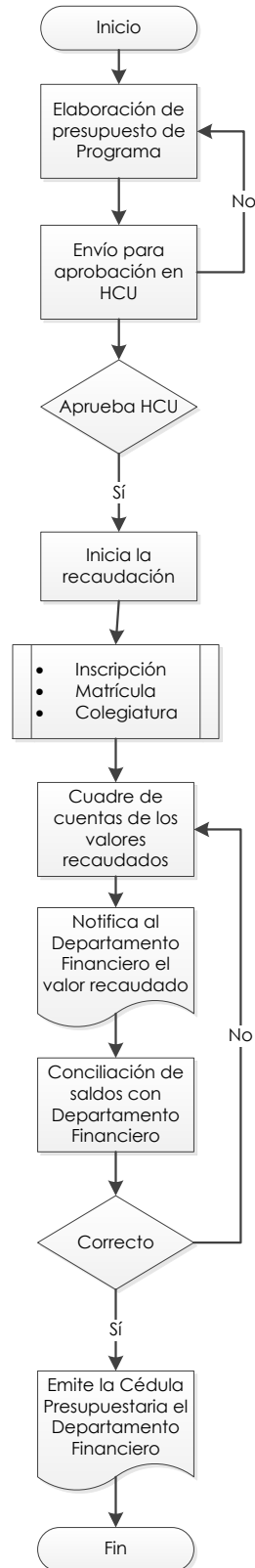
Sustentación Oral



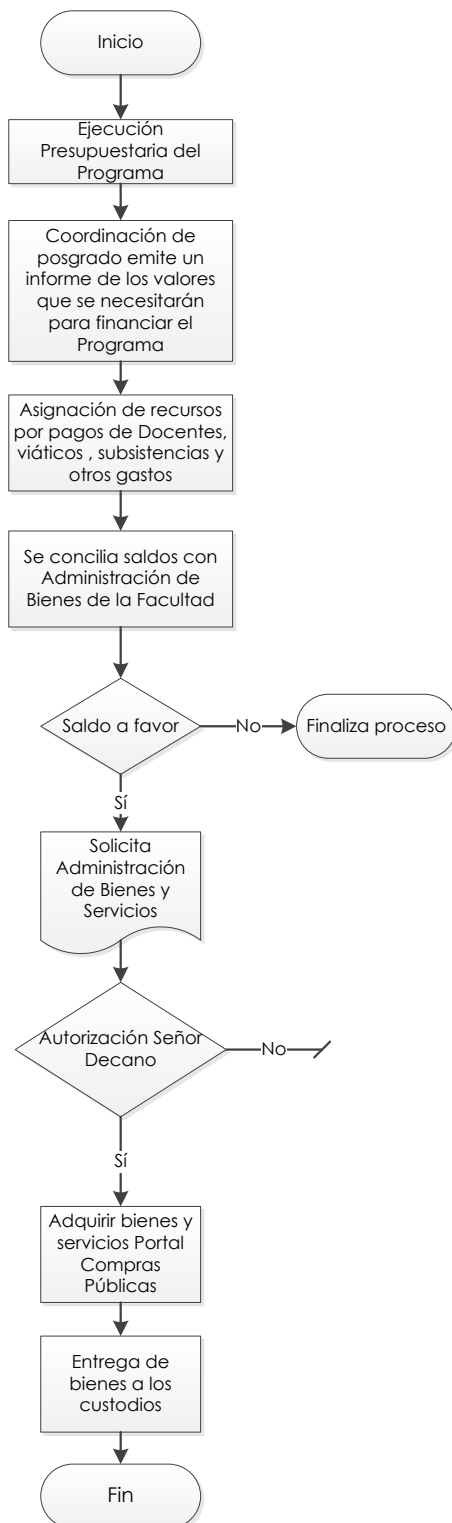
Proceso de Registro de Título



Gestión Financiera de Posgrados

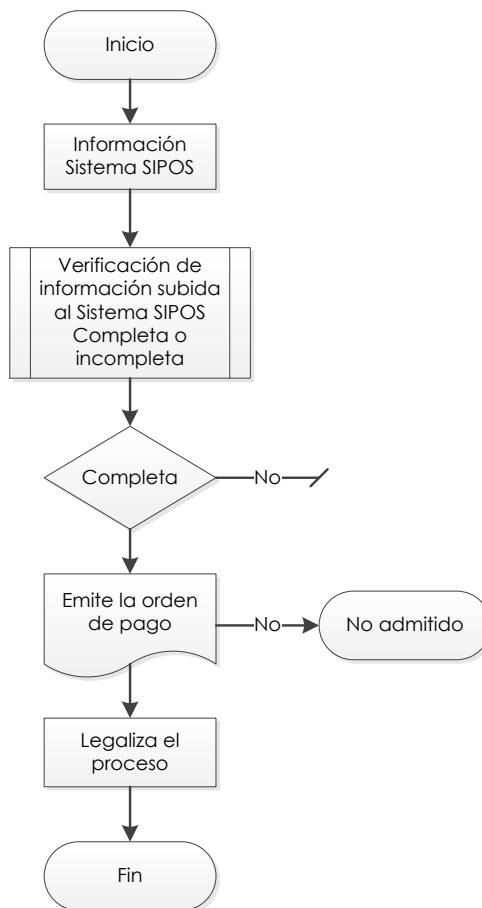


Ejecución Presupuestaria del Programa



14

Proceso de Recaudación, Inscripción, Matrícula y Colegiatura



6.8 ADMINISTRACIÓN

El Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato y el jefe de talento humano serán los encargados de la administración y ejecución de la presente propuesta como una prueba piloto para luego difundirla a las demás Unidades de Posgrado de la Universidad. Estos a su vez impulsaran la iniciativa con el afán de contribuir al desarrollo del CEPOS.

6.8.1 Presupuesto

El Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato son los encargados de administrar y ejecutar la presente propuesta, tomando en consideración la optimización de recursos, la flexibilidad al cambio y el trabajo en equipo, factores que permitirán el desarrollo empresarial. A continuación detallaremos todos los materiales e implementos que se necesita:

Cuadro 19. Presupuesto

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Resma de papel	3	\$ 5,00	\$ 15,00
Esferográficos	5	\$ 0,50	\$ 2,50
Gomas de borrar	5	\$ 0,25	\$ 1,25
Lápiz	5	\$ 0,30	\$ 1,50
Flash memory	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Copias	300	\$ 0,02	\$ 6,00
Impresiones	300	\$ 0,05	\$ 15,00
Transporte	20	\$ 1,50	\$ 30,00
Alimentación	20	\$ 2,00	\$ 40,00
Subtotal			\$ 126,25
10% Imprevistos			\$ 12,63
Total			\$ 138,88

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para facilitar el plan de evaluación se sugiere la siguiente matriz:

Cuadro 20. Plan de evaluación

¿Quiénes solicitan evaluar?	Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato
¿Por qué evaluar?	Se evaluara con la finalidad de ver cómo va desarrollando la propuesta tanto parcial como total.
¿Para qué evaluar?	Para valorar el cumplimiento de los objetivos de la propuesta.
¿Qué evaluar?	Todo lo inherente a la comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional.
¿Quién evalúa?	Un funcionario designado por la Unidad (Coordinador).
¿Cuándo evalúa?	Según el cronograma propuesto
¿Con que evaluar?	Aplicación de encuestas

Elaborado por: Jacqueline Ocaña

BIBLIOGRAFÍA

- Amado, J. (2013). Recursos Financieros. Montevideo: Ediciones Cruzada.
- Andrade, H. (2010). Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Benitez, D. (2013). Recursos de la empresa: humanos, materiales, financieros y tecnologicos. Antofagasta: Publicaciones Vega.
- Cañavate, A. M. (2003). Sistemas de información en las empresas. Hipertext.net", núm.
- Céspedes, R., & Vásquez, Á. (2006). Sistema de información administrativa (sia) para optimizar el flujo de información. Oruro, Bolivia: Editorial Sucre.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos (Novena ed.). México, D.F.: McGrawHill.
- Contreras, H. (29 de 07 de 2010). Modelo de gestión de comunicación para el cambio. Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar>: <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Encalada Jiménez, J. M. (2013). Análisis y Propuesta de mejora de los procesos de compras de la Corporación Salud. Carrera Ingeniería Comercial. ESPE. Sede Sangolquí.
- Espinoza, R., & Gutierrez, E. (2012). Propuesta de un plan de gestión administrativa, financiera y operativa para el auto Gut Mecanicentro. Barcelona: Andamio Ediciones.

- Fernández, E. (1999). La filosofía de la organización y la comunicación (Segunda ed.). Santiago, Chile: Casa Editorial Acción.
- Figueroa, M. (19 de Noviembre de 2011). Teorías grupales y organizacionales. Obtenido de <http://www.emprendedores.cl>: http://www.emprendedores.cl/estudios_trabajos/glosario.htm#C
- García, A., & Solarte, O. (2009). Conceptos y funciones del área de Recursos Humanos. Bogotá: Ediciones Limusa.
- Gibson. (2001). La comunicación escrita, oral y no verbal. Montevideo: Ediciones Actualidad.
- Goldhaber, G. (1985). La comunicación en una organización empresarial. México: Santillana Ediciones.
- Gómez, O., & Gill, E. (2006). Escenarios de la comunicación organizacional. Caracas, Venezuela: Editorial Unidad.
- Heiller, S., & Andrea, V. (2012). Una evaluación crítica de la efectividad de la comunicación organizacional en las Universidades Colombianas. (A. V. López, & ISSN2215-8812, Edits.) La Auditoría de comunicación (ISSN 2215-8812).
- Herrera, E., & Durán, U. (2011). Recurso humano y financiero (Tercera ed.). Madrid, España: Andamio Ediciones.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). Tutoría de la Investigación Científica. Ambato.
- Juárez, N. d. (2011). administración (Tercera ed.). Monterrey, Mexico: Pearson.

- Kenian, A. (5 de Marzo de 2010). Concepto y funciones del área de Recursos Humanos. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com>: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-funciones-del-area-de-recursos-humanos/>
- López, G. (20 de Marzo de 2014). Gestión y desempeño de los trabajadores de la empresa. Obtenido de <https://prezi.com>: <https://prezi.com/b0nza1hbw0hg/gestion-y-desempeno-de-los-trabajadores-de-la-empresa-credit/>
- Lusthaus, U. (2011). Flujo de la comunicación en la organización (Cuarta ed.). Buenos Aires: Ediciones Certeza.
- Margarita, F. (2008). teorías grupales y organizacionales. Obtenido de <http://marfire.espacioblog.com/post/2006/03/07/teorias-grupales-y-organizacionales>
- Méndez, E., & Alvarez, L. (2006). Control y evaluación del desempeño del personal. Lima, Perú: Ediciones Nuevas.
- Monroy, A. (2010). Investigación histórica bibliográfica sobre la comunicación organizacional, relacionada con en el desarrollo organizacional. Pereira, Colombia: Corporación Instituto de Administración y Finanzas Pereira.
- Morales, O., & Gutiérrez, U. (2002). Diccionario Aristos. México: MacGrawHill.
- Muñiz, L. (2003). Cómo implementar un sistema de control de gestión en la Práctica. La Paz: Publicaciones Cerza Ltda.
- Muñoz, L. (2009). Diseño de un modelo de gestion administrativo financiero. Quito: UPS.
- Murillo, E., & Zúñiga, S. (2010). La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias: Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una

intervención educativa. Revista Educación 34(1) ISSN: 0379-7082, 2010, 73-81.

Musiño, C. M. (2013). La investigación sobre los flujos de información en las fábricas: el enfoque de la disciplina administrativa. Mexico.

Noriega, O. (1 de Enero de 2008). Definición de recursos financieros Qué es Significado y Concepto. Obtenido de <http://definicion.de>: <http://definicion.de/recursos-financieros/#ixzz3dbqjjJUs>

Olivero, A. (2 de Febrero de 2013). Procedimiento de la gestión del conocimiento en la contemporaneidad. Obtenido de <http://www.monografias.com>: <http://www.monografias.com/trabajos102/procedimiento-gestion-del-conocimiento-contemporaneidad/procedimiento-gestion-del-conocimiento-contemporaneidad.shtml>

Organizacional, D., giogosarrobagestionopolis.com, G. E., & pag 42, 4. (s.f.).

Ostalé, J. (2009). Flujo de información || Information Flow. II.

Pérez, Y. (2000). El Clima Organizacional como elemento clave en la Gestión de Recursos Humanos (Tercera ed.). La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.

Queris, M., Almirall, A., Capote, L., & Alfonso, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXIII/No. 2/mayo-agosto/2012, 161-174.

Redding, E., & Sanborn, A. (1964). Barreras y fallas en la comunicación organizacional. Lima: Ediciones Externas.

Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.

Rojas, M. Q., Cabrera, A. A., García, L. C., & Robaina, D. A. (mayo-agosto/2012 de 2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana, Cuba. Ingeniería Industrial No. 2, N° 2, 172.

Tapia, G. V. (2012). Modelo de gestión administrativo-financiero para el patronato de asistencia social del gobierno provincial de Morona.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta al personal

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO

Objetivo: Analizar la comunicación organizacional en la gestión administrativa financiera de la unidad de posgrado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.

Cuestionario

1. ¿Considera que la comunicación genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución?

Siempre () A veces () Nunca ()

2. ¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución?

Siempre () A veces () Nunca ()

3. ¿La comunicación propicia una buena coordinación dentro de la organización?

Sí () No ()

4. ¿Considera que una buena comunicación organizacional mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?

Siempre () A veces () Nunca ()

5. ¿Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar la actitud de todos los colaboradores?

Siempre () A veces () Nunca ()

6. ¿Conoce que es la gestión administrativa financiera?

Sí () No ()

7. ¿Se debe transformar los paradigmas burocráticos en la institución?

Sí () No ()

8. ¿Cómo califica los positivos dentro del departamento de posgrados?

Excelente () Muy bueno () Bueno () Regular () Malo ()

9. ¿Considera que los trámites son ágiles y precisos en la institución?

Siempre () A veces () Nunca ()

10. ¿Se deben cambiar los procesos administrativos dentro del departamento de posgrados de la Universidad?

Siempre () A veces () Nunca ()

Anexo 2. Tabla de distribución del Chi²

	0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05
g.d.l								
1	10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841
2	13,816	10,597	9,210	7,824	7,378	7,013	6,438	5,991
3	16,266	12,838	11,345	9,837	9,348	8,947	8,311	7,815
4	18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,026	9,488
5	20,515	16,750	15,086	13,388	12,833	12,375	11,644	11,070
6	22,458	18,548	16,812	15,033	14,449	13,968	13,198	12,592

