



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL  
MODALIDAD PRESENCIAL

Trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención del Título de Psicólogo Industrial

**TEMA:**

---

“LA COMUNICACIÓN VERTICAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR S.A., CIUDAD DE SALCEDO”

---

**Autor:** Byron Andrés Gavilanes Rosero

**Tutor:** Lcdo. MSc. Carlos Cecilio Valdés Hernández

AMBATO – ECUADOR

2016

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O  
TITULACIÓN**

CERTIFICA:

Yo, Lcdo. MSc. Carlos Cecilio Valdés Hernández, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema: “La Comunicación Vertical y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Ecuatoriana Curtidos Salazar S.A. ciudad de Salcedo”, desarrollado por el egresado: Byron Andrés Gavilanes Rosero con C.I. 050333232-2, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios; autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



.....  
Lcdo. MSc. Carlos Cecilio Valdés Hernández

C. I. 095095941-1

**TUTOR DE TESIS**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dejo constancia que el presente informe es el resultado de la Investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.



---

Byron Andrés Gavilanes Rosero

C.I. 050333232-2

**AUTOR**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, Byron Andrés Gavilanes Rosero, cedo los derechos en línea patrimonial del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema “La Comunicación Vertical y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Ecuatoriana Curtidos Salazar S.A. ciudad de Salcedo”, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



.....  
Byron Andrés Gavilanes Rosero

C.I. 050333232-2

**AUTOR**

**AL CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “La Comunicación Vertical y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Ecuatoriana Curtidos Salazar S.A. ciudad de Salcedo”, presentada por el Señor Byron Andrés Gavilanes Rosero, egresado de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, Promoción Marzo 2011 – Agosto 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se APRUEBA en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

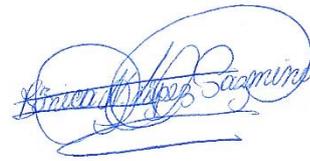
Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.



.....  
Ing. Mg. Pablo Ricardo Morales F.

C. I. 180231816-0

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



.....  
Lcda. Mg. Mónica Narciza López P.

C. I. 180122435-1

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo ha sido posible gracias a la colaboración de personas valiosas e importantes que el Eterno Creador ha puesto en mi camino, con su apoyo contribuyeron al cumplimiento de mi sueño.

Un agradecimiento especial a mis padres Raúl Gavilanes y Mayrita Rosero, a mi hermana Andrea Vanessa; y toda mi familia que siempre me apoyaron desde el inicio de mis estudios universitarios.

Gavilanes Rosero Byron Andrés

## **AGRADECIMIENTO**

Mis agradecimientos al Gerente y personal de la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., que permitieron el desarrollo de la tesis con información e instalaciones prestadas para el (Proyecto de Investigación de la Comunicación Vertical y el Desarrollo Organizacional)

A mis profesores que durante toda la carrera me brindaron sus conocimientos y en especial a mi tutor de tesis Lcdo. MSc. Carlos Cecilio Valdés Hernández. Un agradecimiento a Dios por todas las bendiciones recibidas.

Gavilanes Rosero Byron Andrés

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenido	Página
<b>A. PRELIMINARES</b>	
Portada.....	i
Aprobación del tutor del trabajo de graduación o titulación.....	ii
Autoría de la investigación.....	iii
Cesión de derechos de autor.....	iv
Al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice general de contenidos.....	viii
Índice de cuadros.....	xiii
Índice de gráficos.....	xiv
Resumen ejecutivo.....	xvi
Executive summary.....	xvii
<b>B Texto</b>	
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	6
1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4. Formulación del problema.....	8

1.2.5. Interrogantes.....	8
1.2.6. Delimitación del Problema.....	8
1.2.6.1. Delimitación de Contenido .....	9
1.2.6.2. Delimitación Espacial .....	9
1.2.6.3. Delimitación Temporal .....	9
1.2.6.4. Unidades de Observación.....	9
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos .....	11
1.4.1. Objetivo general .....	11
1.4.2. Objetivos específicos .....	11

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos.....	13
2.2. Fundamentación Filosófica .....	18
2.2.1. Fundamentación Ontológica .....	18
2.2.2. Fundamentación Epistemológica .....	19
2.2.3. Fundamentación Axiológica .....	19
2.3. Fundamentación Legal .....	20
2.4. Categorías Fundamentales .....	22
2.4.1. Comunicación Vertical.....	23
2.4.1.1. Definición Comunicación Vertical .....	23
2.4.1.2. Objetivo de la Comunicación Vertical.....	23
2.4.1.3. Tipos de Comunicación Vertical.....	24
2.4.1.4. Medios de la Comunicación Vertical Ascendente .....	25
2.4.1.5. Comunicación Descendente .....	26
2.4.2. Comunicación Organizacional .....	27
2.4.2.1. Inadecuada Comunicación Organizacional.....	28
2.4.2.2. Principio de la Comunicación Organizacional.....	29
2.4.2.3. Importancia de la Comunicación Organizacional .....	30
2.4.2.4. Objetivos de la Comunicación Organizacional.....	30

2.4.3. Comportamiento Organizacional .....	31
2.4.3.1. Factores esenciales del Comportamiento Organizacional.....	31
2.4.3.2. Objetivos del Comportamiento Organizacional.....	32
2.4.3.3. Elementos básicos del Comportamiento en una Organización .....	32
2.4.4. Cultura Organizacional .....	33
2.4.4.1. Características Primarias en la Cultura de una Organización .....	34
2.4.4.2. Importancia de la Cultura Organizacional .....	35
2.4.4.3. La Cultura Organizacional como estrategia.....	36
2.4.5. Clima Organizacional.....	36
2.4.5.1. Definición Clima Organizacional .....	36
2.4.5.2. Importancia Clima Organizacional .....	37
2.4.5.3. Características del Clima Organizacional .....	37
2.4.5.4. Características del Clima Organización .....	38
2.4.5.5. Variables del Clima Organizacional .....	39
2.4.6. Desarrollo Organizacional .....	39
2.4.6.1. Definición Desarrollo Organizacional .....	39
2.4.6.2. Objetivos Desarrollo Organizacional .....	40
2.4.6.3. Procesos de Cambio del Desarrollo Organizacional .....	41
Modelo de cambio de Kurt Lewin. ....	41
2.4.6.4. Áreas de Intervención del Desarrollo Organizacional .....	42
2.5 Hipótesis.....	43
2.6. Señalamiento de Variables.....	44
2.6.1. Variable Independiente .....	44
2.6.2. Variable Dependiente.....	44

### CAPÍTULO III

#### METODOLOGÍA

3.1. Enfoque .....	45
3.1.1. Enfoque Cualitativo .....	45
3.1.2. Enfoque Cuantitativo .....	45
3.2. Modalidad básica de la investigación .....	45

3.2.1. Modalidad de Campo .....	45
3.2.2. Modalidad Bibliográfica y Documental.....	46
3.3. Tipos o niveles de Investigación .....	46
3.3.1. Nivel Exploratorio.....	46
3.3.2. Nivel Descriptivo .....	46
3.3.3. Nivel Explicativo .....	46
3.4. Población y muestra .....	46
3.4.1. Muestra.....	47
3.5. Operacionalización de las Variables .....	48
3.5.1. Variable Independiente: Comunicación Vertical .....	48
3.5.2. Operacionalización Variable Dependiente: Desarrollo Organizacional .....	49
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	50
3.6.1. Técnica. Encuesta.....	50
3.6.2. Instrumentos. Cuestionario .....	50
3.7. Plan para la recolección de la información .....	51
3.7.1. Procesamiento de la información .....	51
3.7.2. Análisis e interpretación de resultados.....	52

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Verificación de la Hipótesis .....	73
4.2. Modelo Lógico .....	73
4.3. Modelo Matemático .....	73
4.4. Modelo Estadístico.....	74
4.4.1. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión .....	74
4.4.2. Tabla de Distribución Chi Cuadrado.....	75
4.4.3. Recolección de datos y cálculos estadísticos .....	75
4.4.4. Cálculo de Chi Cuadrado .....	77
4.4.5. Zona de aceptación y rechazo de la hipótesis .....	78
4.4.6. Decisión Estadística .....	78

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones .....	79
5.2. Recomendaciones.....	80

## CAPÍTULO VI

### ARTÍCULO CIENTÍFICO

Resumen.....	85
scientific Article .....	86
Abstract .....	86
I. Introducción .....	87
II. Metodología.....	91
III. Discusion de resultados.....	94
IV. Discusión.....	97
V. Conclusiones .....	98

Bibliografía

Anexos

## ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Página
<b>Cuadro No. 1:</b> Operacionalización Variable Independiente .....	48
<b>Cuadro No. 2:</b> Operacionalización Variable Independiente .....	49
<b>Cuadro No. 3:</b> Plan De Recolección De Información .....	51

## ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Página
<b>Tabla No. 1.</b> Población.....	47
<b>Tabla N. 2.</b> Cooperación .....	53
<b>Tabla N. 3.</b> Coordinación .....	54
<b>Tabla N. 4.</b> Motivación .....	55
<b>Tabla N. 5.</b> Compromiso .....	56
<b>Tabla N. 6.</b> Rendimiento .....	57
<b>Tabla N. 7.</b> Confianza .....	58
<b>Tabla N. 8.</b> Responsabilidad .....	59
<b>Tabla N. 9.</b> Control de Emociones .....	60
<b>Tabla N. 10.</b> Productividad .....	61
<b>Tabla N. 11.</b> Objetivos .....	62
<b>Tabla N. 12.</b> Cooperación .....	63
<b>Tabla N. 13.</b> Coordinación .....	64
<b>Tabla N. 14.</b> Motivación .....	65
<b>Tabla N. 15.</b> Compromiso .....	66
<b>Tabla N. 16.</b> Rendimiento .....	67
<b>Tabla N. 17.</b> Confianza .....	68
<b>Tabla N. 18.</b> Responsabilidad .....	69
<b>Tabla N. 19.</b> Control de Emociones .....	70
<b>Tabla N. 20.</b> Productividad .....	71
<b>Tabla N. 21.</b> Objetivos .....	72
<b>Tabla N. 22.</b> Distribución Chi Cuadrado X <sup>2</sup> c .....	75
<b>Tabla N. 23.</b> Frecuencias Observadas .....	75
<b>Tabla N. 24.</b> Frecuencias Esperadas.....	76
<b>Tabla N. 25.</b> Cálculo de Chi Cuadrado .....	77

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Página
<b>Gráfico No. 1.</b> Planteamiento del problema .....	6
<b>Gráfico No. 2.</b> Categorización de Variables .....	22
<b>Grafico N. 3.</b> Cooperación .....	53
<b>Grafico N. 4.</b> Coordinación .....	54
<b>Grafico N. 5.</b> Motivación .....	55
<b>Grafico N. 6.</b> Compromiso .....	56
<b>Grafico N. 7.</b> Rendimiento .....	57
<b>Grafico N. 8.</b> Confianza .....	58
<b>Grafico N. 9.</b> Responsabilidad .....	59
<b>Grafico N. 10.</b> Control de Emociones .....	60
<b>Grafico N. 11.</b> Productividad .....	61
<b>Grafico N. 12.</b> Objetivos .....	62
<b>Grafico N. 13.</b> Cooperación .....	63
<b>Grafico N. 14.</b> Coordinación .....	64
<b>Grafico N.15.</b> Motivación .....	65
<b>Grafico N.16.</b> Compromiso .....	66
<b>Grafico N. 17.</b> Rendimiento .....	67
<b>Grafico N. 18.</b> Confianza .....	68
<b>Grafico N. 19.</b> Responsabilidad .....	69
<b>Grafico N. 20.</b> Control de Emociones .....	70
<b>Grafico N. 21.</b> Productividad .....	71
<b>Grafico N. 22.</b> Objetivos .....	72
<b>Tabla N. 25.</b> Cálculo de Chi Cuadrado .....	77

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**TEMA:** “La Comunicación Vertical y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Ecuatoriana Curtidos Salazar S.A. ciudad de Salcedo”

**Autor:** Gavilanes Rosero Byron Andrés

**Tutor:** Lcdo. MSc. Carlos Cecilio Valdés Hernández

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo se enfoca en la comunicación vertical y su importancia en la transferencia de información aportando en el desarrollo organizacional mediante procesos que permiten expresar ideas, sentimientos y conocimientos, influyendo en el estado emocional del ser humano, favoreciendo en la motivación, el comportamiento organizacional, la comunicación, aportando en la toma de decisiones, el clima laboral y la cultura; disminuyendo los conflictos, creando un ambiente democrático y participativo; permitiendo el cumplimiento de tareas, fomentando el sentido de pertenencia, aportando en la institución, contribuyendo en el liderazgo participativo, influyendo en la productividad empresarial, aumentando la eficiencia, salud, seguridad y estabilidad emocional de los trabajadores, facilitando en el cumplimiento de actividades, logrando satisfacción laboral, mejorando las relaciones interpersonales, los valores humanos, la comunicación entre grupos, la administración de equipos de trabajo, la resolución de conflictos, favoreciendo en la colaboración, incrementando la responsabilidad, impulsando el cumplimiento de reglas, normas, beneficiando positivamente al desarrollo organizacional, suscitando el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, aportando en el prestigio institucional; utilizándose en el desarrollo del trabajo como metodología la investigación bibliográfica documental al emplearse enciclopedias, libros virtuales y textos; además predomina la modalidad de campo, el investigador conoce la realidad a investigar; en los niveles descriptivo y explicativo se considera las variables de estudio para alcanzar una alternativa de solución al problema; determinándose la necesidad de analizar las variables de estudio mediante los avances científicos, estableciendo una relación con trabajos realizados, formulando conclusiones que aportan en el mejoramiento de la comunicación vertical contribuyendo en el rendimiento y desempeño de los trabajadores de la Empresa Ecuatoriana Curtidos Salazar S.A.

**Descriptor:** comunicación vertical, desarrollo organizacional, clima laboral, la cultura organizacional, el comportamiento, la comunicación de liderazgo participativo, la productividad del negocio, la resolución de conflictos, el logro de metas, la responsabilidad, los valores humanos

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION**  
**CAREER: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY**

**TOPIC:** “The Vertical Communication and its impact on Organizational Development Company Salazar SA. Ecuadorian Curtidos city Salcedo”

**Autor:** Gavilanes Rosero Byron Andrés

**Tutor:** Lcdo. Mg. Carlos Cecilio Valdés Hernández

**EXECUTIVE SUMMARY**

This paper focuses on the vertical communication and its importance in providing information transfer in organizational development by processes that allow express ideas, feelings and knowledge, influencing the emotional state of man, favoring motivation, behavior organizational, communication, contributing in making decisions, labor climb and cultural organization; decreasing conflict, creating a democratic and participatory environment; allowing enforcement force, fostering a sense of belonging, contributing in the institution, contributing participative leadership, influencing business productivity, increasing efficiency, health, safety and emotional security of workers, facilitating on enforcement activities, achieving job satisfaction, improving interpersonal relations, human values, communication between groups, the task management, conflict resolution, favoring collaboration, increasing the responsibility, to advance the implementation of rules, standards, benefiting positively col organizational development, raising the achievement of goals and objectives institutional, providing the institutional prestige; used in the development of work as documentary methodology to be used encyclopedias, virtual books and texts bibliographical research;: in addition predominant mode field, the researcher knows the one reality research; in descriptive and explanatory levels it is considered the variables of study to achieve an alternative solution to the problem; determined the need to analyze v variables study of scientific means, establishing a relationship with works, formulating conclusions bring in improving vertical communication, contributing to the achievement and performance of the company workers Ecuadorian Curtidos Salazar Sa.

**Descriptors:** vertical communication, organizational development, democratic and participatory environment, decision making, participative leadership, business productivity, conflict resolution, goal achievement, responsibility, human values.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo investigativo tiene como finalidad identificar la importancia de la comunicación vertical y el fortalecimiento del desarrollo organizacional enfocándose en la organización de recursos humanos de forma eficaz y eficiente, contribuyendo en la selección, desarrollo y evaluación de sus integrantes; orientando la participación activa en la toma de decisiones.

La investigación aporta en el desarrollo organizacional al facilitar el cumplimiento de funciones administrativas mediante el intercambio de información promoviendo el liderazgo, ofreciendo un ambiente cálido aportando en el crecimiento, identidad y eficiencia organizacional.

El presente trabajo investigativo consta de seis capítulos, desarrollados de acuerdo a la norma establecida en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de tesis.

El primer capítulo. El Problema, trata sobre la contextualización del problema con sus enfoques: macro, meso y micro, el análisis crítico, desarrollado en base a estudios de las causas y consecuencias, estableciendo la prognosis y formulación del problema con sus respectivas interrogantes; las delimitaciones del problema en su contenido, espacio, tiempo, temporal; finalmente se concluirá con la justificación y objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo. El Marco Teórico, se realiza un estudio minucioso sobre los antecedentes investigativos y la fundamentación Filosófica y Legal, abarcando las categorías fundamentales con una constelación de ideas con sus respectivas variables para dar lugar a la hipótesis y señalamiento de variables.

En el tercer capítulo. Engloba la metodología, enfoques: cualitativo, cuantitativo; la modalidad y tipos de la investigación, población y muestra, planteándose las

técnicas e instrumentos y la operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación, el plan de recolección de la muestra y el plan para el procesamiento y análisis de la información.

El cuarto capítulo. Análisis e interpretación de resultados incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación, la verificación de la hipótesis, su planteamiento, la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

El quinto capítulo. Conclusiones y recomendaciones, en este capítulo se detallan los puntos claves en las conclusiones y recomendaciones a plantear en la propuesta.

El sexto capítulo. La investigación se fortalecerá mediante la elaboración de un informe estructurado sobre el tema propuesto; enfatizando en el objetivo general, metodología, resultados, discusión y conclusiones.

Finalmente se concluirá con la bibliografía y anexos respectivos; especificando el fundamento documental haciéndose referencia a sitios webs, blogs o portales de Internet, en los anexos se presentará documentos referentes al trabajo realizado.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Tema

“La Comunicación Vertical y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Ecuatoriana Curtidos Salazar S.A. ciudad de Salcedo”.

#### 1.2. Planteamiento del Problema

##### 1.2.1. Contextualización

Innumerables empresas en **América Latina** continúan con los tradicionales problemas de comunicación, centrandose su atención en la comunicación vertical, encontrándose dificultades y barrera para su funcionamiento, limitando el crecimiento del capital humano, condicionando los procesos normativos, repercutiendo en la calidad de vida laboral.

*En la actualidad las empresas enfrentan constantemente retos empresariales sustentados en el paradigma de economía, producción y administración, utilizando métodos tradicionales direccionados para alcanzar metas lucrativas y productivas; excluyendo la comunicación descendente al limitar la difusión de información a los miembros de la organización, empleándose estilos de dirección autoritarios; mientras la inadecuada comunicación ascendente, dificulta conocer el estado de ánimo y motivación de cada colaborador, imposibilitando el conocimiento de problemas empresariales; (Idalberto, 2009), p. 129*

Desafortunadamente la escasa comunicación vertical ascendente y descendente condiciona las relaciones humanas, promoviendo problemas de eficiencia organizacional conflictos entre trabajadores, desfavoreciendo en la competencia interpersonal condicionando la aplicación de métodos de solución de conflictos afectando en la precisión claridad de objetivo compromiso con el desarrollo de la organización.

En el **Ecuador** la comunicación es fundamental y decisiva en el ámbito laboral; desafortunadamente es escaso el diseño de actividades que fomenten la toma de decisiones perjudicando en la cultura empresarial en la relación con los demás en el aprendizaje y liberación de equipos, la aplicación de la comunicación vertical no establece vínculos con políticos objetivos de la organización y adiestramiento, no se relaciona con problemas que surgen en el desempeño del trabajo en quejas de los trabajadores y sugerencias de mejoramiento.

*Lamentablemente es dificultoso el desarrollo de la capacidad de auto análisis, reflexión quebrantando el cumplimiento de objetivos corporativos en la comprensión y administración; cohibiendo la utilización de canales múltiples, implicando el nivel de confianza y apoyo entre los integrantes de la organización. (Vázquez, 2010), p. 45.*

Diversas empresas han fomentado una inadecuada comunicación desfavoreciendo en el cumplimiento de instrucciones, deteriorando la planificación de tareas, disminuyendo la transmisión de información vinculada con procedimientos, prácticas políticas; afectando en la valoración del rendimiento del trabajador, la participación, la toma de decisiones, el liderazgo y retroalimentación de indicaciones.

En la empresa de **Curtidos Salazar S.A.**, no se emplea la comunicación vertical perjudicando en el desempeño de los colaboradores, creando un retraso en el desarrollo empresarial y el crecimiento del colaborador; desafortunadamente, la comunicación proporcionada por directivos de alto mando genera desmotivación, frustración, inseguridad en los trabajadores, limitando las habilidades, afectando el desarrollo organizacional.

La comunicación vertical sea descendente como incidente son formas que no aportan en el desempeño laboral imposibilitando la integración de esfuerzos para alcanzar el éxito incumpliendo con las funciones de control, motivación, expresión

entre los miembros limitándose la difusión de información desde los niveles altos hacia niveles aprisionales quienes cumplirán con los objetivos

En la empresa no se fortalece la comunicación imposibilitando la participación del trabajador para establecer posibles soluciones a problemas empresariales relegando el dialogo, la retroalimentación, cumplimiento de actividades siendo inadecuado la transmisión de la información desde los niveles operativos hasta los niveles estratégicos, restringiendo la motivación la emisión de juicios críticos productivos relacionados sobre procesos que mejora el clima laboral

### 1.2.2 Análisis Crítico



**Gráfico No. 1.** Planteamiento del problema  
**Elaborado por:** (Gavilanes, B. 2016)

En la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S. A., la inadecuada comunicación vertical limita el desarrollo organizacional, disminuyendo el desempeño de los colaboradores, la emisión de criterios, ideas, provocando desconfianza, intimidación, insuficiente participación en la toma de decisiones.

El estilo de dirección autoritario genera desmotivación en el cumplimiento de metas y objetivos empresariales, creando ambientes de trabajo inflexible, tedioso, cansado; declinando el mejoramiento de la capacidad interpersonal, cohibiendo el crecimiento, identidad y eficiencia organizacional, reduciendo la productividad.

Los deficientes canales de comunicación distorsionan la claridad del mensaje de la tarea emitida por los directivos encargados, deficiencias ocasionadas por la inadecuada comunicación que repercute en el desarrollo diario de actividades, impulsando la desorganización en la realización de tareas y en la consecución de objetivos establecidos para cada cargo, debilitando la satisfacción en el trabajo.

El limitado liderazgo en la solución de problemas y toma de decisiones provoca dificultad al incrementar la responsabilidad individual y grupal en la planeación, ejecución, control de actividades, reduciendo la capacidad de informar, promover, estimular y difundir contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar; estableciendo un desequilibrio en el alcance de la visión del futuro

La estructura organizacional tradicional crea apatía y desinterés en las relaciones interpersonales, postergando la utilización de canales abiertos de comunicación para orientar, promover, incitar y dar a conocer toda clase de contenidos, concernientes a procedimientos, disminuyendo los objetivos y acciones a realizar en la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A.,

### **1.2.3. Prognosis**

En la empresa Curtidos Salazar S.A., de no darse solución al problema: inadecuada

comunicación vertical y el desarrollo organizacional continuará la desmotivación en el cumplimiento de metas y objetivos empresariales, seguirá la desorganización en la realización de tareas, obstaculizando las relaciones humanas y participativas, la construcción de equipo y el reconocimiento, análisis solución de problemas.

Persistirá la dificultad al incrementar la responsabilidad individual y grupal en la planeación, ejecución, control de actividades, fortaleciendo la apatía y desinterés en las relaciones interpersonales, reduciendo las habilidades relacionadas con el trabajador, obstaculizando el cumplimiento de objetivos y metas propuestos en los distintos niveles de la organización limitando el desarrollo conjunto de la misma y obteniendo como principal consecuencia un bajo índice de productividad y rendimiento.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿De qué manera incide la Comunicación Vertical en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., ciudad de Salcedo?

#### **1.2.5. Interrogantes**

- ¿Cuáles son las causas que afectan a la Comunicación Vertical en la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., ciudad de Salcedo?
- ¿Cuál es el nivel de Desarrollo Organizacional de la Empresa ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., ciudad de Salcedo?
- ¿Existe alguna alternativa de solución a la inadecuada Comunicación Vertical y el Desarrollo Organizacional en la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A.?

#### **1.2.6. Delimitación del Problema**

#### **1.2.6.1. Delimitación de Contenido**

<b>Campo:</b>	Administrativo
<b>Área:</b>	Gestión de Talento Humano
<b>Aspecto:</b>	Comunicación Vertical– Desarrollo Organizacional

#### **1.2.6.2. Delimitación Espacial**

La presente investigación se efectuará en la Empresa ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A. de la ciudad de Salcedo.

<b>Provincia:</b>	Cotopaxi
<b>Ciudad:</b>	Salcedo
<b>Cantón:</b>	San Miguel

#### **1.2.6.3. Delimitación Temporal**

La presente investigación se desarrollará durante el periodo comprendido entre octubre 2015 – febrero 2016

#### **1.2.6.4. Unidades de Observación**

Personal administrativo

Personal operativo de la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A. de la ciudad de Salcedo.

### **1.3. Justificación**

La investigación es de **interés**, al mejorar los canales de comunicación elevando el desarrollo eficiente de comunicación organizacional, aportando en el proceso de transferencia de información y vinculación; acrecentando la imagen corporativa, agilizando el flujo de mensajes, creando confianza y credibilidad entre los

trabajadores.

La investigación es de **importancia teórica práctica**, considerando que la comunicación organizacional es herramienta esencial para alcanzar los objetivos, mejorando la calidad de productos y servicios; favoreciendo a la productividad institucional.; fortaleciendo e incrementando la motivación directa de los empleados, brindando al trabajador la oportunidad de expresar sus ideas y aportes significativos a la organización.

La investigación es **novedosa**, al considerar la comunicación como herramienta imprescindible al beneficiar en la motivación, en el establecimiento de metas específicas, para la retroalimentación, posibilitando la toma de decisiones, identificando y evaluando opciones alternativas.

El trabajo presentado es de **utilidad teórica práctica**, al constituirse en un medio bibliográfico que aporta en el desarrollo de trabajos similares, aportando en la interacción, beneficiando en la productividad, solidaridad, coordinación, cumpliendo objetivos, la misión y visión de la empresa, alcanzando el bienestar y al clima laboral.

El **impacto**, se visualiza en los efectos positivos de la comunicación al incrementar la competitividad de la organización, profundizando en la motivación, el compromiso, creando un clima de trabajo integrador, acrecentando procesos de transformación y desarrollo humano de la organización.

El trabajo es **original**, las ideas, pensamientos, juicios de valor, expresiones son responsabilidad del autor, mientras que en las expresiones científicas y técnicas se mantiene la aplicación de las normas de la Asociación de Psicología Americana, manteniéndose su autoría, evitando la duplicidad de información, beneficiándose la empresa al incrementar comunicación acentuando en las relaciones interpersonales, desarrollo organizacional para reforzar el cambio organizacional.

La presente investigación es **factible**, el investigador la autorización de la institución de la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., para acceder a la información; el nivel directivo pone a disposición los recursos humano, tecnológico, para facilitar su desarrollo, resaltando la importancia del mejoramiento de canales de comunicación vertical en la empresa.

La presente investigación tiene como **Beneficiarios**, a los trabajadores de la Empresa, generando conciencia acerca de los procesos comunicativos que se desarrollan en la organización orienta la socialización, motivación hacia los trabajadores en actividades internas y externas de la empresa, teniendo claro conocimiento del pensamiento de sus colaboradores, sus necesidades, ideas y opiniones.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la incidencia de la Comunicación Vertical en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., ciudad de Salcedo.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar las causas que afectan a la Comunicación Vertical en la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., ciudad de Salcedo
- Determinar el nivel de Desarrollo Organizacional de la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., ciudad de Salcedo.
- Desarrollar un artículo científico con alternativas de solución para la inadecuada Comunicación Vertical y el Desarrollo Organizacional en la

Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

En la Empresa Ecuatoriana Curtidos Salazar S.A. ciudad de Salcedo, no se han encontrado trabajos relacionados con el tema de investigación; sin embargo en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato se han encontrado temas similares vinculando la comunicación vertical y el desarrollo organizacional detallados a continuación:

**Tema:** (Adrián, 2012). Carrillo Vinuesa Luis Adrián “La Comunicación Informal y su incidencia en el Rendimiento de los empleados del servicio de Rentas Internas”.

#### Objetivos

- *Determinar el Sistema de Comunicación en el Servicio de Rentas Internas y su incidencia en el Rendimiento del Personal.*
- *Verificar el tipo de comunicación usada en las relaciones interpersonales de los trabajadores del Servicio de Rentas Internas., diagnosticando el rendimiento laboral entre departamentos.*
- *Diagnosticar la comunicación manejada entre departamentos.*
- *Verificar si el tipo de comunicación (formal o informal) está condicionado por el cargo laboral del trabajador.*

#### Conclusiones

- *La comunicación formal es una de las más importantes y esto se ha podido verificar en continuas investigaciones que se han dado dentro y fuera del país, ya que mantiene el respeto dentro de su área de trabajo brindando seguridad y*

*confianza para sus trabajadores ayudando a fomentar una excelente cultura organizacional que permita mejorar el ambiente laboral consiguiendo como resultado un excelente desempeño laboral.*

- *El Servicio de Rentas Internas tiene un excelente estructura organizacional con un organigrama estructural bien definido es decir ubicados los cargos correctamente ayudando a mantener una buena comunicación y haciendo mucho más fácil que cumplan sus funciones ya que saben a dónde direccionarse en el caso de necesitar información.*
- *Con los resultados reflejados podemos concluir que existe un ALTO nivel de comunicación organizacional en el servicio de Rentas Internas con respecto a la comunicación formal tiene mucho que ver en el rendimiento laboral ya que de igual manera se obtuvo un ALTO nivel de rendimiento, es decir aceptamos la hipótesis de h1.*

#### **Recomendaciones:**

- *A pesar de ser baja la incidencia de la comunicación informal en el rendimiento laboral, se recomienda manejar en primera instancia la comunicación formal, pero llevar de la mano la comunicación informal, ya que favorece las relaciones interpersonales y sirve como ente motivador para los trabajadores ya que sienten el aprecio la preocupación de los compañeros de trabajo. Es indispensable que en la cultura organizacional el buen clima laboral y una excelente comunicación empiece desde el departamento de capital humano que organice las reuniones, lleve la agenda y prepare tanto las instalaciones como los materiales necesarios para mantener programas de integración, o reuniones en la cual se sientan partícipes todos los empleados.*
- *Esta persona podría ser el Psicólogo Industrial, que solicite la ayuda necesaria a sus compañeros para unificar esfuerzos e ideas, el profesional está capacitado para proponer consejería a todos los trabajadores de la empresa de manera conjunta con el departamento de Trabajo Social, ya que de esta manera se incentiva a manejar un ambiente de confianza de apoyo, fluyendo la comunicación formal incentivando a la comunicación informal, manteniendo un margen de confidencialidad y respeto entre profesionales.*
- *Si bien es sabido que por pertenecer a una empresa del Estado, el Servicio de Rentas Internas no puede dejar de depender de una central regional y eso en ciertas ocasiones causa problemas en la comunicación interna; se recomienda que se asigne a una persona para canalizar toda la información que debe fluir libremente a todos los niveles, esta persona puede ser un asistente de gerencia.*

La comunicación informal fortalece la ejecución de actividades extra laborales, culturales, potenciando su dimensión a la integración, surgiendo sentimientos de colaboración y solidaridad que trascienden en la efectividad en el trabajo y en la creación de un ambiente laboral agradable, beneficiando a la organización, potencializando el comportamiento, las dinámicas internas, el conocimiento y el que hacer de las personas en su contexto.

**Tema:** “La Comunicación Organizacional y su incidencia en la Satisfacción Laboral en los Funcionarios de la EP- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato“. (Elizabeth, 2014)

### **Objetivos**

- *Determinar si la comunicación organizacional influye en la satisfacción laboral en los funcionarios del área administrativa de la Empresa EP-EMAPA-A.*
- *Conocer qué tipo y forma de comunicación interna predomina en la EP-EMAPA-A.*
- *Evaluar la satisfacción laboral a través de instrumentos de medición de la gestión del talento humano.*
- *Realizar una propuesta de solución al problema para mejorar la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en los funcionarios de la EP-EMAPA-A.*

### **Conclusiones**

- *La comunicación organizacional no es la más adecuada, no resulta eficiente dentro de la empresa por lo que los funcionarios sienten que sus aportes no son escuchados, sus necesidades no son atendidas, por esta razón los funcionarios se encuentran disconformes con varios factores que tienen que ver con el manejo de la comunicación en la empresa.*
- *Los funcionarios no se sienten identificados con la empresa, puesto que sienten que sus esfuerzos no son reconocidos, tampoco reciben algún tipo de reconocimiento o algún factor motivante por las labores realizadas día a día para el desarrollo conjunto tanto de ellos como de la empresa. Además manifiestan que no se encuentran conformes con el sueldo que reciben.*

- *Como resultado final de todo lo anterior tenemos que la comunicación organizacional no es eficiente dentro de la empresa, por lo que los funcionarios no se sienten completamente satisfechos en su lugar de trabajo.*

## Recomendaciones

- *Iniciar planes estratégicos enfocados al mejoramiento de la comunicación organizacional de la empresa, para aumentar su eficiencia y que los funcionarios se sientan parte de la empresa, identificados con ella y comprometidos a trabajar por el desarrollo conjunto.*
- *Utilizar formas de comunicación para difundir la información necesaria dentro de la empresa, el fin de que los funcionarios se mantengan informados de lo que suceda en la organización y que obtengan la información de una manera adecuada y oportuna, logrando así su satisfacción y comprometiéndolos a trabajar con una gran actitud de trabajo.*
- *Se podrían dar reconocimientos o incentivos a los funcionarios para motivarles a seguir realizando su trabajo de una manera eficaz y eficiente con mejora continua. Por ejemplo se podría aumentar el salario siempre y cuando sea posible, dar reconocimientos por el tiempo de trabajo, o dar algún incentivo al mejor empleado del mes.*

Se deduce que la comunicación organizacional favorece en la relación comunitaria humana consistiendo en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores manteniendo la reciprocidad, constituyéndose en un factor esencial de convivencia, elemento determinante de las formas que obtiene la sociabilidad del hombre.

**Tema:** “La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa San Miguel Drive” (David, 2013)

## Objetivos:

- *Estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.*
- *Diagnosticar cuál es impacto que produce a la empresa San Miguel Drive una deficiente comunicación organizacional interna para desarrollar posibles soluciones.*
- *Analizar la forma de como impulsar el desarrollo organizacional dentro de la empresa San Miguel Drive, para poder generar propuestas coherentes.*

- *Proponer una solución a la deficiente comunicación organizacional interna entre el talento humano, para el mejoramiento del desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.*

### **Conclusiones:**

- *Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.*
- *La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores.*
- *Muchos de los trabajadores de la empresa 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 cuenta San Miguel Drive.*
- *La distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores.*
- *Se concluye que la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive 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.*

### **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 organización. □ Es urgente mejorar la comunicación organizacional interna en post de incrementar la productividad de la empresa San Miguel Drive y así también mejorar las actitudes de los trabajadores.*
- *Dar a conocer a cada uno de los colaboradores de la empresa cuales son los tipos de comunicación con los que trabaja la institución, y además lograr que identifiquen los medios de comunicación internos con los que se cuenta.*
- *Analizar la actual distribución de funciones de la empresa y su incidencia sobre el trabajo en equipo. Además hay que mejorar el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive con la finalidad de tener un correcto desenvolvimiento de los trabajadores.*

- *Diseñar estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna 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.*

Los sistemas de gestión de calidad establecen una herramienta de dirección para la prosperidad, mediante la administración de recursos productivos y comerciales garantizando el alcance de objetivos definidos en planes y estrategias de desarrollo, desarrollando el liderazgo, participación del personal, orientación basada en procesos para la gestión, mejora continua, beneficiando en la toma de decisiones, estableciendo los propósitos y la orientación de la organización.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

*La comunicación es esencia de una organización, promueve el compromiso, identificando, entendiendo, gestionando procesos interrelacionados como un sistema, contribuyendo a elevar la eficacia y eficiencia de una organización, mediante la comunicación vertical, mejorando el desempeño laboral, siendo un objetivo permanente de empresas innovadoras. (Ocaña, 2013), p. 134.*

Se establece que la comunicación entre los trabajadores promueve la participación activa en la toma de decisiones eficaces basadas en el análisis de información; alcanzando la comprensión, capacitación y el entrenamiento de los colaboradores, asegurando la calidad en los procesos; caracterizándose el trabajo presentado al enfocarse en el paradigma crítico propositivo; crítico al emitir juicios de valor en búsqueda de la mejora, propositivo, al establecer una alternativa de solución al problema planteado integrando las variables objeto de estudio.

### **2.2.1. Fundamentación Ontológica**

*La ontología empresarial hace referencia al ser humano en el contexto laboral, alcanzada mediante la conciencia individual y colectiva, aspirando las organizaciones actuales al cambio, al entendimiento, al posicionamiento mediante la aplicación de la comunicación vertical considerándose un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa creando, definiendo, organizando el conocimiento relevante relacionado con diversas actividades, tecnologías, estrategias (Sampieri, 2011), p. 123*

La ontología en el campo empresarial enfatiza en suministrar ideas directrices que orienta y asegura la inteligibilidad, conllevando a convicciones empresariales mediante el cuestionamiento de la lógica, racionalidad y métodos que la empresa aplica en su razón de ser y de existir, siendo la comunicación parte del lenguaje, emocionalidad y corporalidad, manteniendo una estructura de coherencia aportando en la retroalimentación y cumplimiento de funciones en determinadas áreas de desempeño.

### **2.2.2. Fundamentación Epistemológica**

*La Epistemología, examina los procedimientos y los métodos utilizados; mediante la comunicación permite al trabajador e integrantes de la empresa emitir juicio sobre los resultados obtenidos con respecto al marco de referencia a acciones racionales de la empresa en función de minimización de perjuicios al medio ambiente y la maximización de los beneficios a la sociedad. (Vásquez, 2011), p. 34*

El conocimiento es alcanzado mediante la comunicación, aportando en sistemas de gestión de calidad, fundamentándose en la comprensión de necesidades para satisfacer sus expectativas; estableciendo una unidad de propósitos y orientación de la organización, elevando la eficacia y eficiencia de una organización, asegurando la calidad en todos los procesos, en un ambiente razonable, integrador y sistemático.

### **2.2.3. Fundamentación Axiológica**

*Designase al campo de los valores individuales y colectivos, integrando los valores morales y culturales, aportando en el campo empresarial con honestidad, respeto, autenticidad, moralidad, legalidad, humanismo, creatividad, la franqueza fundamentando valores organizacionales de compromiso con la equidad social y preservación de la vida natural, a fin de encontrar un comportamiento legítimo y consecuente con la sostenibilidad, prevención, respeto y responsabilidad; y de cooperación con el bienestar común. (Marrero, 2008), p. 234*

En el mundo empresarial la comunicación fomenta el liderazgo, las prácticas de gestión, transparencia, compromisos, conllevando a la responsabilidad social integrando como principios la solidaridad, el respeto hacia el ser humano y el

entorno, el trabajo en equipo manteniendo la equidad, practicando la inclusión para cumplir funciones en beneficio personal, profesional y laboral.

### **2.3. Fundamentación Legal**

Título II. Principios y derechos. Capítulo I. Principios

- a) *Respetar la honra y la reputación de las personas.*
- b) *Abstenerse de injuriar, calumniar, difamar, mediante acusaciones infundadas;*
- c) *Abstenerse de difundir opiniones que mediante el descrédito, menosprecio o humillación a los miembros de un colectivo racial, étnico, sexual, religioso, clase social, posición política, o similares que contribuyan a un clima social de hostilidad contra aquellas personas que formen parte del colectivo afectado.*
- d) *Abstenerse de difundir hechos que se vinculen con la intimidad de una persona, sin su consentimiento.*

El trabajo presentado aporta en las interacciones humanas, en el comportamiento de las personas, para mejorar su rendimiento y eficacia, incluyendo estrategias comunicacionales, fortaleciendo la equidad y la inclusión mediante el respeto a diferencias individuales y culturales, aportando en la convivencia con los seres humanos y el entorno.

Capítulo II. Derechos a la comunicación. Sección I. Derechos de libertad.

- *Derecho a la libertad de expresión y opinión.- Todas las personas tienen derecho a expresarse y opinar libremente de cualquier forma y por cualquier medio. Serán responsables por sus expresiones de acuerdo a la ley.*

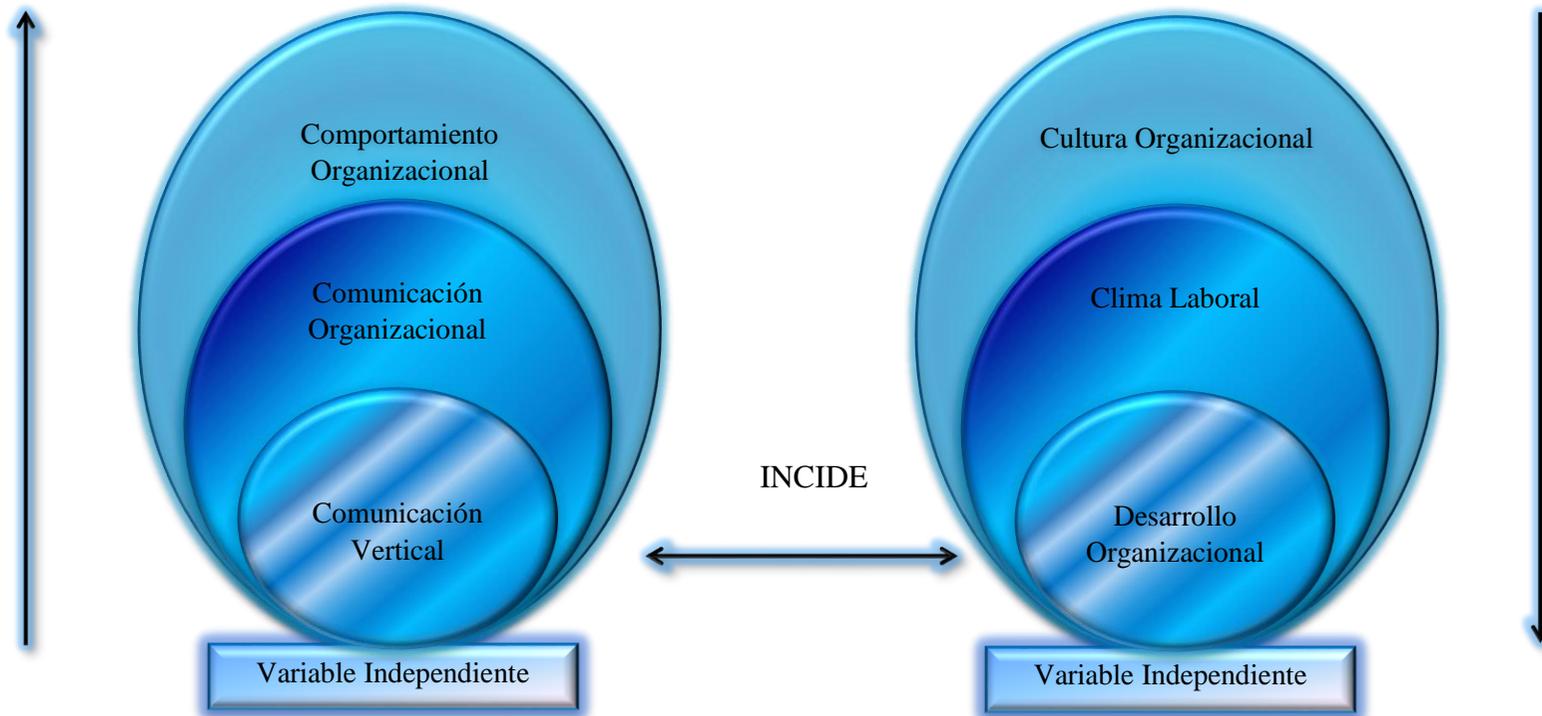
El derecho que tiene el ser humano a la libertad de expresión y comunicación se basa en valores de respeto, lealtad, confidencialidad constituyéndose en elemento clave para el desarrollo, el decoro y la realización del ser humano, incrementando la capacidad innovadora, el cumplimiento de procedimientos, generando espacios de integración del personal.

Constitución del Ecuador 2008 Título II, Derechos Sección octava, Trabajo y seguridad social

***Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.***

El trabajo se constituye en elemento esencial para el alcance de aspiraciones de las personas, constituyéndose en el sustento para mejorar la calidad de vida, alcanzando la realización personal, fomentando las perspectivas de desarrollo e integración a la sociedad, con libertad para expresar opiniones, organizarse, dialogar, y participar en la toma de decisiones, siendo la comunicación el eje principal para el desarrollo empresarial.

## 2.4. Categorías Fundamentales



**Gráfico No. 2.** Categorización de Variables  
**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

## **Fundamentación Teórica. Variable Independiente**

### **2.4.1. Comunicación Vertical**

El desarrollo, distribución y difusión de la información es un factor esencial para la productividad permitiendo en la administración evaluar, optimizar recursos, aportando en el crecimiento empresarial, estableciendo relaciones efectivas entre trabajadores, fortaleciendo la cooperación e interacción en el mundo empresarial.

#### **2.4.1.1. Definición Comunicación Vertical**

*En empresas mundiales se contempla problemas de comunicación encontrándose dificultades y barreras que perjudican en su funcionamiento, considerándose que al hablar de dirección del mensaje dentro de la empresa se enfoca en la comunicación vertical ascendente y descendente, siendo uno de los principales procesos que tienen una relación directa con el crecimiento continuo de la organización. (Slocum, 2014), p .p. 30-32*

La dirección que considera la comunicación vertical, establece diversas posiciones de jerarquía, manteniéndose de trabajadores a superiores o de superiores a trabajadores o diferentes estratos o departamentos organizacionales, resaltando la evaluación de las necesidades de los trabajadores encaminándose a la toma de decisiones aportando en el desempeño de la organización.

La comunicación vertical pretende la integración de los trabajadores u obreros en el cumplimiento de objetivos, metas, propósitos y normas empresariales aportando en la motivación del trabajador, desde el progreso de la organización, creando un sentimiento de pertenencia hacia la entidad.

#### **2.4.1.2. Objetivo de la Comunicación Vertical**

La comunicación vertical favorece en la integración de trabajadores, directivos; permitiendo la interacción en el campo laboral, aportando en el intercambio dinámico entre integrantes de la empresa enfatizando en los siguientes objetivos:

- Coordinar diversas unidades para alcanzar los objetivos planificados potenciando el equilibrio en la empresa, identificando las necesidades y problemáticas, alcanzando la eficiencia laboral para un buen desempeño.
- Mantener informado al trabajador, contribuyendo a la consecución de fines, fortaleciendo la comprensión para un mejor desempeño favoreciendo en la retroalimentación y entendimiento eficaz.
- Ampliar el conocimiento, distinguiendo funciones de comunicación, integrando, estableciendo normas comportamentales para alcanzar los estándares de producción.

#### **2.4.1.3. Tipos de Comunicación Vertical**

*La comunicación vertical descendente y ascendente fortalece el clima laboral al favorecer la relación entre los directivos, autoridades, sobresaliendo la aplicación de valores como la honestidad, colaboración, lealtad, incrementando en la empresa su productividad. Mencionándose en la dirección de flujos de comunicación 2 tipos de comunicación vertical: descendente y ascendente. (Andrade, 2014),p. 120*

Comunicación Vertical descendente establece jerarquía entre el superior con los subordinados, los contenidos hacen referencia a obligaciones de tareas, planes, objetivos, proyectos de la institución aplicándose lo siguiente:

- Instrucciones sobre la tarea de forma clara, precisa, evitando ambigüedades, teniendo como finalidad contribuir en el progreso empresarial.
- El contenido a exponerse se enfoca en procedimientos y practicas organizacionales disminuyendo los índices de rotación de personal, fomentando un reconocimiento en el desempeño.
- La información para la comprensión de tareas, actividades y su relación con otras tareas mantienen su justificación.

- La retroalimentación al empleado sobre su planificación, rendimiento y ejecución contribuye en la transferencia de experiencias, creando una imagen positiva, coherente que aporta en la identidad cooperativa.
- La comunicación tiene carácter trascendental aplicándose el crecimiento, el dominio de competencias para la forma y ejecución de decisiones.

Al aplicarse la comunicación vertical de manera efectiva se incrementa la productividad, acrecentando el desempeño del trabajador, aplicándose en la empresa para alcanzar la eficiencia, cooperación, armonía, generando un ambiente que fortalece la labor empresarial.

#### **2.4.1.4. Medios de la Comunicación Vertical Ascendente**

*Las herramientas necesarias y eficaces para la comunicación ascendente que favorece en el cumplimiento de objetivos, evitando distracciones son las siguientes: redes sociales, juntas periódicas, entrevistas telefónicas, buzón de sugerencia; constituyéndose en sistemas de comunicación que favorecen las potencialidades y posibilidades de competitividad.* (Estrada, 2012)

- El correo electrónico.- modalidad de comunicación dinámica basada en la red, tiene como objetivo la transmisión de mensajes de forma inmediata a través de la aplicación de canales de transmisión tecnológicos e informáticos favoreciendo en la comprensión.
- Las redes sociales.- es un medio de comunicación que actualmente permite interrelacionarse con el personal de diversas empresas, constituyéndose en una estrategia que mejora la imagen institucional, aportando en un clima de confianza y cooperación, activando la comunicación vertical ascendente.
- Reuniones o juntas periódicas.- tienen como finalidad transmitir la información de forma concisa y oportuna, redactándose informes en forma

sencilla con un lenguaje adecuado al entorno, evitando la inadecuada codificación.

La comunicación vertical ascendente favorece en el entendimiento de responsabilidades, manteniendo canales de información claros sobre el contenido de los mensajes, para facilitar la comprensión, creando una retroalimentación que mejora la producción al transmitir indicaciones respecto a la tarea, explicando los propósitos, informando sobre normas y procedimientos, empleando medios para difundir los objetivos organizacionales.

#### **2.4.1.5. Comunicación Descendente**

*La comunicación descendente favorece el conocimiento de la estructura orgánica de la institución, integrando la misión, visión, principios, antecedentes, perfiles del directivo, aplicando normas de conducta; constituyéndose en una herramienta que fortalece la filosofía empresarial brindando al trabajador seguridad en la emisión de criterios, favoreciendo en el conocimiento de funciones. (Sánchez, 2010), p. 56*

La comunicación vertical descendente resalta su importancia al permitir el dialogo social, favoreciendo y mejorando las relaciones interpersonales, integrando a los colaboradores en un ambiente de cooperación y confianza, incentivando en el cumplimiento de acciones, actividades y tareas empresariales.

#### **Objetivos de la Comunicación Vertical Descendente**

- Empleado en empresas para brindar información relacionada con los objetivos, conteniendo estructura institucional, aportando en el dialogo, estimulando de esta manera el entendimiento y la opinión.
- Fluir con información trascendental utilizando medios orales como: instrucciones, discursos, altavoz, empleándose además la escritura, aportando en la planeación, control y evaluación en el cumplimiento de tareas.

- Fomenta la interacción entre los integrantes de la organización mediante procesos de comunicación, centralizándose en la toma de decisiones.

### **Importancia de la Comunicación Vertical Descendente**

La comunicación descendente en el campo organizacional es empleado para enviar mensajes de superiores a subordinados proporcionando información en niveles jerárquicos, fomentando un flujo de información desde las funciones de la autoridad hacia las funciones del trabajador.

Su importancia radica en: emisión de comunicación e información desde la dirección o gerencia hacia el personal, permitiendo desarrollar sistemas, procesos de comunicación efectiva encaminándose hacia el desarrollo organizacional de la comunicación asertiva.

La comunicación descendente fortalece la dimensión de canales formales definidos al interior de la organización, sobresaliendo instrucciones laborales mediante la designación de tareas específicas, aportando en la relación con otras tareas.

En la presente comunicación sobresale la utilización de procedimientos y prácticas, integrando políticas, reglas, beneficios, aportando en el trabajo individual y en el trabajo grupal, fortaleciendo el empoderamiento con sus responsabilidades y compromiso con la entidad.

#### **2.4.2. Comunicación Organizacional**

*La comunicación aparece como un campo de estudio que favorece en el intercambio de ideas, facilitando el flujo de información, promoviendo productos y servicios, estableciendo patrones de comportamiento, teniendo como principal objetivo el desarrollo de la organización, encaminándose en el mejoramiento de la relación comunicativa. (Fernández, 2012), p.p. 55-58*

La comunicación organizacional fortalece la identificación, proporcionando información relevante, reforzando la integración promoviendo una imagen favorable de la institución, articulándose entre los departamentos de la organización sobresaliendo la satisfacción en el trabajo, participando en la comunicación corporativa.

#### **2.4.2.1. Inadecuada Comunicación Organizacional**

*Los problemas de la comunicación perjudican en el clima laboral de la organización afectando directamente a la productividad, repercutiendo en el buen funcionamiento, limitando la selección, entrenamiento, capacitación del trabajador, generando pérdida de oportunidades en el negocio y bajo rendimiento personal, profesional y laboral. (Lacasa, 2011),p.98*

Presenta como afecciones las siguientes:

- En la empresa la honestidad de la ética y la forma de efectuar los negocios no favorecen en el cumplimiento de metas, objetivos, propósitos influyendo en la credibilidad, eficacia y productividad.
- Los líderes que no comunican, informan y analizan el trabajo conjuntamente con su equipo favoreciendo en la responsabilidad perjudican el dialogo, comprensión, afectando las relaciones interpersonales.
- La inadecuada planificación empresarial afecta en la gestión del talento humano, perjudicando en la confianza, comunicación, cooperación y en las relaciones interpersonales.
- El insuficiente rendimiento perjudica en la productividad, desfavoreciendo en la comunicación, en la motivación, incrementando la desconfianza, eficiencia y productividad en la organización.

- Una restringida comunicación limita la transmisión de valores, perjudicando en la coherencia e integración entre objetivos, desvinculando la efectividad y el dialogo.
- La desmotivación y pérdida de productividad aporta en el deterioro del clima laboral, perjudicando en la capacidad de transformación, afectando en la gestión del conocimiento y generando complejidad en la toma de decisiones.

#### **2.4.2.2. Principio de la Comunicación Organizacional**

*La comunicación favorece en la producción social beneficiando la interacción, intercambio de información, promoviendo la coordinación y dirección empresarial, aportando también en la participación, motivación e integración, repercutiendo en la responsabilidad, fomentando el liderazgo y trabajo en equipo. (Chompoy, 2012),p. 65*

La estabilidad laboral, fomenta el trabajo en equipo, fortaleciendo en la planificación, organización, dirección y control, aportando en la calidad, cooperación y en el clima laboral.

- El trabajo en equipo afianza las competencias para transformar las dificultades y favorece el desempeño óptimo desde el valor de responsabilidad, iniciativa y compromiso cumpliendo con los objetivos propuestos.
- El clima laboral incrementa el compromiso con el cumplimiento de objetivos y valores de la empresa, mejorando la capacidad de resolver conflictos en una responsabilidad individual compartida.
- La cooperación fortalece en el mejoramiento de la producción, fomentando la equidad e iniciativa, impactando en el desempeño y logros de la empresa.

### **2.4.2.3. Importancia de la Comunicación Organizacional**

La comunicación busca fortalecer de forma efectiva y eficaz la interacción, considerando que el factor humano es el elemento esencial para el progreso y el clima organizacional aporta en la solución de problemas.

*La comunicación eficaz propicia la coordinación de actividades, promoviendo la solución de conflictos, favoreciendo en el cumplimiento de objetivos empresariales, propone el desarrollo del potencial humano al aceptar responsabilidades para auto dirigirse, auto controlarse y demostrar creatividad en el trabajo. (Monroy, 2010).p.120*

Permite aprovechar el potencial, la participación, el desarrollo personal y la motivación, apoyando en el ambiente dinámico y cambiante, logrando el compromiso de la dirección general, logrando la competitividad o normas institucionales.

### **2.4.2.4. Objetivos de la Comunicación Organizacional**

*En el mundo empresarial, la organización favorece en la integración de funciones aportando en el cumplimiento de objetivos, proyectos y mediante la planeación, fortalece la estructura de la empresa, considerándose esencial en la selección, evaluación y capacitación, adquiriendo un carácter jerárquico que favorece en la planificación organizacional, control y evaluación. Monroy, A, 2010.p. 125*

Entre los objetivos de mayor significación en el entorno laboral se menciona lo siguiente:

- Informar la misión, visión, principios, proyectos institucionales, aportando en el establecimiento de la filosofía y valores aplicables en la empresa, considerando la información interna y externa.
- Difundir e informar a nivel interno de la organización los sucesos económicos, financieros, políticos, sociales que afectan o benefician a la empresa.

- Analizar las relaciones interpersonales, comerciales, culturales y sociales para alcanzar la comunicación eficaz teniendo como motivo la organización y mejora de resultados.

### **2.4.3. Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional hace referencia a la aplicación de conocimientos en conductas individuales y grupales, tiene como finalidad facilitar la comprensión y las relaciones interpersonales.

*Promueve el alcance de objetivos fortaleciendo la comunicación, caracterizado por disminuir el ausentismo, desarrollando el trabajo en equipo, la productividad en beneficio al trabajador resaltándose la importancia del comportamiento organizacional en empresas nacionales como internacionales, aporta en el cumplimiento de objetivos empresariales encaminándose hacia la productividad, eficiencia y calidad. Robbins, S, 2010.p.78*

Se considera el comportamiento organizacional como herramienta de trabajo que fomenta el movimiento de la información relacionando necesidades e intereses, permitiendo conocer el talento humano, estableciendo evaluaciones en su desempeño en diversas áreas de la empresa.

#### **2.4.3.1. Factores esenciales del Comportamiento Organizacional**

*El estudio y aplicación de conocimientos aportan en el análisis del comportamiento individual y grupal en las organizaciones apoyando en la comprensión de las relaciones interpersonales e interacción entre los trabajadores, fomentando el espíritu de servicio, implicando la coordinación para la consecución de objetivos comunes. Amoros, E, 2011.p. 92*

La estructura dinámica posee una meta que favorece en la ejecución de diversas funciones beneficiando en la optimización del talento humano, aportando en la producción y desarrollo de procesos comunicacionales que conllevan a la competitividad influyendo en las aptitudes, opiniones y conductas.

- La motivación favorece en la productividad empresarial integrando el liderazgo, trabajo en equipo, capacitación, remuneración y seguridad.
- Liderazgo esencial para el establecimiento de compromisos y esfuerzos que buscan el impulso de la eficacia para alcanzar metas deseadas.

#### **2.4.3.2. Objetivos del Comportamiento Organizacional**

Actualmente los empresarios se enfocan en el cumplimiento de procesos productivos relegando la interacción del trabajador, limitando el conocimiento de habilidades, destrezas y actitudes. Se menciona como objetivos del comportamiento organizacional los siguientes:

- Estudiar, analizar al individuo y grupos dentro de procesos y practicas internos influyendo en la efectividad del desarrollo personal y satisfacción, con respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- Predecir los acontecimientos que suceden a futuro, fomentando la adquisición del flujo de comunicación en un lenguaje común, controlando las actividades laborales para alcanzar los objetivos, buscando el bienestar personal, profesional y laboral.
- Desarrollar, implementar, coordinar procesos que mejoren la calidad de servicio, manteniendo en el trabajador una actitud crítica y positiva en el análisis.
- Fomentar la habilidad para la expresión verbal, escrita, alcanzando la capacidad de decisión mediante conocimientos de comunicación, habilidades y aptitudes.

#### **2.4.3.3. Elementos básicos del Comportamiento en una Organización**

*El comportamiento del trabajador en la organización se orienta al cumplimiento de metas y objetivos, favoreciendo en el manejo de recursos humanos, analizando el comportamiento individual como grupal aportando en la empresa, al promover el alcance de metas, la producción, el éxito; mediante la investigación sobre la conducta dentro de las organizaciones aplicando conocimientos que mejoren la eficacia. Slocum, H, 2010.p. 74*

Para estudiar el comportamiento es necesario considerar elementos básicos determinantes de la conducta, mencionando individuos, grupos, estructuras, fortaleciendo ambientes apropiados con el empleo, citándose para un trabajo con eficiencia y productividad a las personas, estructura, ambiente y tecnología.

Las personas que forman parte de una organización poseen sus metas; de igual manera las organizaciones perciben objetivos, proyectos organizacionales o empresariales, encontrándose una coincidencia entre las dos partes, estableciéndose visiones superiores que se generan con la integración de las personas y la empresa.

La estructura hace referencia a la forma interna para conformar la empresa enfocándose en la definición de actividades, puestos, tareas y obteniendo la optimización de recursos.

El ambiente determina las condiciones de trabajo, combinando las estructuras funcionales y el producto, estableciéndose plazos fijados para evitar la duplicación de actividades y costos.

La tecnología convierte los recursos financieros, humanos y físicos en productos de servicios, siendo el manejo de información de complejidad al asociarse con procedimientos, descripciones de puestos y otros documentos caracterizados por la delegación de la autoridad.

## **Fundamentación Teórica. Variable Dependiente**

### **2.4.4. Cultura Organizacional**

*La cultura organizacional hace referencia a sus integrantes distinguiendo a la organización mediante características clave, vinculando la estructura, los subsistemas, funciones, procedimientos, desarrollando la convivencia de grupo, teniendo como función la integración del talento humano, la consolidación de grupos de trabajo, la adaptación al cambio acelerado que exige actitudes culturales. Ander- Egg, 2011.p.143*

Para que una organización resista a la innovación es esencial disminuir el sentimiento de incertidumbre e inseguridad generado por una situación de amenaza tanto real como imaginaria, siendo significativo alcanzar la cultura organizacional mediante un proceso de formación, favoreciendo en la aplicación, valores, ideales sociales y políticos, teniendo como visión fortalecer la responsabilidad la participación, canalizándose hacia el mejoramiento de hábitos en la organización logrando y estimulando el sentido de pertenencia.

#### **2.4.4.1. Características Primarias en la Cultura de una Organización**

*Para detectar problemas dentro de la organizacional la cultura organizacional ofrece posibles soluciones, apoyando en la integración del personal, estableciéndose vinculaciones entre equipos de trabajo, objetivos y principios en un determinado entorno y cultura, transmitiendo un sentido de identidad a los miembros de la organización. Agostini, 2010.p. 84*

Se menciona entre las características primarias que fortalecen el desarrollo de capacidades, incrementando el conocimiento, innovando las ventajas competitivas: innovación, toma de riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas.

Las organizaciones, empresas, instituciones, son expresiones de la realidad cultural, aportando en lo social, económico y tecnológico; reflejándose en un marco de valores, creencias, ideas, orientando la conformación de equipos, favoreciendo la estabilidad laboral.

Se resalta que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que permite comprender el comportamiento de los procesos en la organización.

Es trascendental clarificar que la gerencia debe fortalecer el conocimiento de la misión y la visión empresarial y organizacional fomentando la participación colectiva para el logro de objetivos, incrementando relaciones y actitudes captadas y asimiladas por sus miembros.

#### **2.4.4.2. Importancia de la Cultura Organizacional**

*La cultura organizacional es un tema de análisis, reflexión y razonamiento en diferentes departamentos empresariales, considerándose una herramienta eficaz para fortalecer en el trabajador su compromiso moral y productividad hacia la organización, impactando en la estabilidad, satisfacción, ambiente; reduciendo despidos, evitando el ausentismo, aplicándose programas de incentivos y capacitación. Acosta, 2011. P.98*

El impacto de la cultura organizacional se resalta en:

- Define los valores a través de la misión y visión, alcanzando el empoderamiento, mejorando las relaciones, estimulando la administración efectiva.
- En el trabajo individual y colectivo dentro de un contexto socio afectivo, la cultura organizacional se caracteriza por avivar el respeto, la confianza, la responsabilidad mediante un propósito en común.
- Desde el punto de vista operativo, administrativo, consolida la coordinación y articulación de tareas, reforzando la estructura organizacional.
- El trabajo en equipo afianza métodos de trabajo, intercambio de experiencias, respeto de roles y funciones, alcance de objetivos comunes consolidando el liderazgo colectivo priorizando un objetivo común en beneficio individual, personal, empresarial.

- La capacidad de escucha es favorecida a través de la comunicación, valorando la interacción, colaboración, solidaridad mediante competencias que alcanza la división del trabajo, cumplimiento con la misión.

#### **2.4.4.3. La Cultura Organizacional como estrategia**

*La cultura organizacional comprende experiencias, creencias y valores que aportan en estructuras, procesos favoreciendo en interacciones, actividades, elementos fundamentales para el desarrollo y crecimiento de la empresa, aportando en la producción, generando confianza en el entorno, fortaleciendo oportunidades e incentivos laborales. Rodríguez, 2012.p.57*

La cultura organizacional como oportunidad de crecimiento y estrategia productiva, solidifica las condiciones actuales y futuras de un negocio.

Las decisiones trascendentales en el mundo empresarial se relacionan con el personal, contratación, motivación, centrándose en la rentabilidad en el crecimiento y en el compromiso.

La cultura incrementa las experiencias en la organización estabilizando y disminuyendo los conflictos, apoyando en la dinámica organizacional mediante la comunicación orientándose en el compromiso, identificación de propósitos, estrategias y auto motivación.

#### **2.4.5. Clima Organizacional**

Se considera clima organizacional al ambiente de trabajo creado por las emociones de los integrantes de una empresa o institución, se encuentra relacionado con la motivación de los trabajadores.

##### **2.4.5.1. Definición Clima Organizacional**

*El clima organizacional es una representación elaborada y compartida de aspectos del ambiente laboral, informando sobre los roles de comportamientos específicos*

*que son recompensados y afirmados en cualquier empresa, en contraste con una investigación pasiva de procedimientos formales y prácticas aisladas. Zohar & Luria, 2009, p. 73.*

Se consideran al clima como las apreciaciones grupales y personales que poseen los empleados sobre la empresa donde trabaja, se encuentra influenciada por variables psicosociales y laborales, repercutiendo sobre el comportamiento y la productividad organizacional.

*El clima organizacional implica en las motivaciones y el comportamiento que tienen los trabajadores de una empresa, su origen se encuentra en la sociología, el significado de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, resalta la importancia del hombre en su función del trabajo por su colaboración en un procedimiento social. Méndez, 2010, p. 91.*

El clima organizacional puede afectar positiva o negativamente a las relaciones personales entre los integrantes de la empresa. Puede perturbar el nivel de seguridad al momento de relacionarse y expresar sentimientos o comunicar sobre las inquietudes de los conflictos presentes en la organización.

#### **2.4.5.2. Importancia Clima Organizacional**

*El estudio del clima organizacional permite conocer, en forma científica y sistémica, las opiniones de los empleados sobre su ambiente laboral y condiciones laborales, con el fin de construir métodos que permitan superar los factores negativos que se identifican y afectan el comportamiento y la productividad de los trabajadores de la empresa. Pérez, 2009, p. 154.*

Cuando se evalúa el clima de la organización se conoce la apreciación de los trabajadores acerca de la situación de las relaciones interpersonales dentro del contexto laboral, de igual modo las expectativas de los empleados permitiendo elaborar programas de seguimiento y evaluación de resultados.

#### **2.4.5.3. Características del Clima Organizacional**

*Para Méndez, (2010, p. 132.), “las características que define el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros”.*

- Tiene una cierta pertenencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la empresa.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.).

#### **2.4.5.4. Características del Clima Organización**

Para Ugarte; Arce & García, (2009, p. 17.), “las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros”.

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.)

#### **2.4.5.5. Variables del Clima Organizacional**

*Según Méndez, (2010, p. 145.), “el clima organizacional están vinculados a ciertas dimensiones o aspectos más estudiados”*

- Conflicto
- Satisfacción
- Objetivos
- Comunicación
- Motivación
- Estructura
- Liderazgo
- Recompensas
- Capacitación
- Propósito
- Cultura

El estudio del clima laboral es una herramienta esencial, permitiendo evaluar y medir los comportamientos de los trabajadores de la empresa, favoreciendo las relaciones personales, mejorando la comunicación interna, alcanzando el cumplimiento de metas y objetivos.

#### **2.4.6. Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional es el esfuerzo de todos los integrantes de la empresa para hacer sostenible a la institución en el tiempo, implantando un estilo en la organización.

##### **2.4.6.1. Definición Desarrollo Organizacional**

*El desarrollo organizacional involucra el estudio de métodos sociales que se dan dentro de una organización, su objetivo es colaborar con sus integrantes a*

*identificar las dificultades que asedian la eficiencia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, influyendo de manera efectiva en el cumplimiento de los objetivos de la institución. Guzmán, 2009, p. 13.*

Es el estudio de diferentes procedimientos que se originan en la empresa para ayudar a identificar las problemáticas que perjudican la efectividad de los grupos de trabajo desfavoreciendo la productividad, perjudicando las relaciones personales entre compañeros e impidiendo el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

*Es una respuesta al cambio, una táctica de carácter educacional que tiene como finalidad cambiar las actitudes, creencias, estructuras y valores de las empresas, de manera que puedan adaptarse a los nuevos procesos, a los nuevos retos y al ritmo acelerado del cambio. Bennis, 2009, p. 26.*

El desarrollo organizacional es el resultado de un proceso de transformación, cambiando el comportamiento de los empleados y la estructura de la empresa adaptándose los nuevos procesos para cumplir con los desafíos presentes en el ámbito laboral.

#### **2.4.6.2. Objetivos Desarrollo Organizacional**

*Para Amoros, (2011, p. 47.), “los principales objetivos del desarrollo organizacional son”:*

- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los compañeros de la empresa.
- Desarrollar la confrontación de los problemas organizacionales y no ocultarlos.
- Implantar un ambiente en que la autoridad esté basada en el conocimiento y la habilidad social.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.

- Buscar soluciones sinérgicas a los problemas, siendo más importante la cooperación entre empleados que el conflicto presente.
- Incrementar la responsabilidad individual y grupal en la planeación y la implementación de resultados.

Los objetivos en el desarrollo organizacional ayudan a los trabajadores a aumentar su confianza para el desarrollo de las tareas cotidianas, buscando soluciones oportunas a los problemas presentes en la empresa, adquiriendo responsabilidad en el puesto de trabajo, generando trabajo en equipo, mejorando la comunicación entre compañeros.

#### **2.4.6.3. Procesos de Cambio del Desarrollo Organizacional**

*Según Beckhard, (2010, p.p. 63-78.), “existen diversos modelos que explican el desarrollo organizacional”*

##### **Modelo de cambio de Kurt Lewin.**

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:  
Descongelamiento. Implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

Cambio o movimiento. Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respeto a patrones de comportamiento y hábitos, significando el alcance del desarrollo de nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

Recongelamiento. Aquí se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita de apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

### **Modelo Burke - Litwin**

Este modelo implica identificar las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden o “transaccional” implica un cambio evolutivo y de adaptación; y el cambio de segundo orden o “transformacional” que implica un cambio revolucionario y alterno en forma significativa a la organización.

### **Modelo de Planeación de Lippit, Watson y Westley**

Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser socializada libremente entre la organización y el agente de cambio, y que esta información es útil solo si después puede transformarse en planes de acción; poniendo énfasis en desarrollar una labor de planeación del proceso de cambio que permita asegurar el éxito.

### **Modelo de investigación – acción**

Es considerado de amplia aplicabilidad, se considera el cambio planeado como un proceso cíclico que conlleva colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en desarrollo organizacional; poniendo énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación y la evaluación de resultados.

#### **2.4.6.4. Áreas de Intervención del Desarrollo Organizacional**

*Para Candela, (2008, p. 3.), “las áreas en las cuales se recurre más al uso de las técnicas del desarrollo organizacional cubren campos como:”*

El clima organizacional. Entendido como el ambiente donde se desarrolla las interacciones humanas de los miembros de la organización, en función directa con el estilo de dirección, los mecanismos de control e incentivos al personal.

La satisfacción. Está directamente relacionada con el comportamiento del individuo, esto se mide a través de productividad o de índices de ausentismo y de moral interna.

La comunicación interna. La forma como se desarrolla el proceso de comunicación, la incidencia en darle valor a la comunicación informal antes que la formal, la presencia de barreras de comunicación constante, Estos indicadores son estudiados para determinar el plan de mejora en la empresa.

El desarrollo de la carrera. En una organización las personas deben desarrollarse, tanto en el terreno profesional como en lo personal. La línea de carrera sustentada en las políticas de la organización puede hacer que el principio de Peter: “las personas progresan hasta llegar a su nivel de incompetencia, sea de difícil cumplimiento.

La evaluación del desempeño. El premio o el castigo, conocidos mecanismos de corrección en la conducta del ser humano, es aplicado como resultado de una evaluación del desempeño.

Existe un estudio por una Universidad donde se indica que la evaluación del desempeño es de carácter coercitivo (sancionador), en la empresa peruana.

## **2.5 Hipótesis**

La comunicación vertical incide en el desarrollo organizacional de la Empresa Curtidos Salazar S.A. del cantón Salcedo.

## **2.6. Señalamiento de Variables**

### **2.6.1. Variable Independiente**

Comunicación Vertical

### **2.6.2. Variable Dependiente**

Desarrollo Organizacional

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque**

La investigación, se basó en el enfoque crítico-propositivo, su accionar se dirige a obtener información de la fuente y someterla a un análisis estadístico, para determinar la esencia del fenómeno causa-efecto con respaldo en su marco teórico. (Cualitativo, cuantitativo o cuali-cuantitativo).

##### **3.1.1. Enfoque Cualitativo**

Porque la información obtenida sirvió de base para la elaboración del marco teórico, considerándose las variables objeto de estudio.

##### **3.1.2. Enfoque Cuantitativo**

Los datos obtenidos se someterán a un análisis estadístico aportando en el establecimiento de conclusiones y recomendaciones que darán realce a la indagación relacionado con la comunicación vertical y desarrollo organizacional en la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S. A., ciudad de Salcedo.

#### **3.2. Modalidad básica de la investigación**

##### **3.2.1. Modalidad de Campo**

La investigación se realizó en el sitio donde se produce el fenómeno en la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S. A., ciudad de Salcedo, para tomar contacto directo con la realidad, de los efectos que presentan los riesgos psicosociales en el desempeño del trabajador.

### **3.2.2. Modalidad Bibliográfica y Documental**

Para reforzar los resultados del análisis con el marco teórico, se obtuvieron datos de libros, manuales, revistas, e internet que constituyeron documentos de información primaria.

### **3.3. Tipos o niveles de Investigación**

#### **3.3.1. Nivel Exploratorio**

Se exploró las condiciones necesarias y suficientes para la realización de la investigación con las diferentes unidades de observación.

#### **3.3.2. Nivel Descriptivo**

Se utilizó la estadística descriptiva para el análisis de los datos así como para describir los diferentes resultados en sus respectivos análisis e interpretaciones, basadas en el marco teórico.

#### **3.3.3. Nivel Explicativo**

Es investigación explicativa porque se encarga de encontrar el porqué de los hechos mediante la causa – efecto realizando un análisis crítico mediante encuestas aplicadas a la población enfocándose en la explicación de la variable independiente: comunicación vertical, variable dependiente: desarrollo organizacional.

### **3.4. Población y muestra**

La población de la presente investigación está conformada por ¿cuarenta y seis personas que desempeñan su actividades laborales en la Empresa Ecuatoriana de

Curtidos Salazar S. A., ciudad de Salcedo, apoyando en la identificación de la incidencia que tiene la comunicación vertical en el desarrollo organizacional.

### 3.4.1. Muestra

En la población y muestra se toma como objeto de estudio 16 trabajadores del área Administrativa y 30 trabajadores del área Operativa, obteniendo un total de 46 personas, equivalente a un porcentaje del 100% de personas investigadas.

<b>Empresa</b>	<b>Objeto de Estudio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S. A., ciudad de Salcedo</b>	Trabajadores del Área Administrativa	16	35%
	Trabajadores del Área Operativa	30	65%
<b>Totales</b>		46	100 %

**Tabla No. 1.** Población  
Elaborado por: Gavilanes, B. (2016)

### 3.5. Operacionalización de las Variables

#### 3.5.1. Variable Independiente: Comunicación Vertical

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Comunicación vertical</b></p> <p>Permite coordinar información, resolver problemas apoyados en la interacción, favoreciendo en la eficacia de la organización.</p>	Resolver problemas	Cooperación	¿Considera usted que en la empresa se genera un espíritu de cooperación, logrando un trabajo que favorece en el cumplimiento de objetivos?	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario estructurado</p>
		Coordinación	¿Cree usted que la comunicación genera confianza, amistad entre los compañeros de la empresa, apoyando en la coordinación y desarrollo de la actividad empresarial?	
	Interacción	Motivación	¿Considera usted que la comunicación vertical propicia la motivación, la expresión de emociones facilitando la toma de decisiones, contribuyendo al desempeño en el campo laboral?	
		Compromiso	¿En la empresa la comunicación incrementa el compromiso del trabajador con la empresa fortaleciendo la creatividad y mejorando la calidad de vida laboral?	
	Eficacia	Rendimiento	¿La comunicación en la empresa favorece la comprensión de tareas, difunde la información sobre procedimientos, practicas aportando en el rendimiento y ejecución?	

**Cuadro No. 2:** Operacionalización Variable Independiente

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### 3.5.2. Operacionalización Variable Dependiente: Desarrollo Organizacional

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>Desarrollo organizacional</b>  Fortalece las habilidades interpersonales, alcanzando la transparencia de valores humanos en la solución de conflictos.	Habilidades Interpersonales	Control de Emociones	¿Considera usted que en la empresa la capacidad interpersonal incrementa el nivel de confianza y apoyo entre sus integrantes?	Técnica: Encuesta  Instrumento: Cuestionario estructurado
		Confianza	¿Considera usted que en la empresa se incrementa la responsabilidad individual y grupal en la planeación, alcanzando la eficacia organizacional?	
	Valores Humanos	Responsabilidad	¿Cree usted que las habilidades interpersonales favorecen en el manejo de conflicto, control de emociones, tolerancia y aceptación?	
		Productividad	¿Considera que el desarrollo organizacional es una herramienta que incrementa la productividad, reduce el ausentismo y fortalece el mejoramiento continuo?	
	Solución de Conflictos	Objetivos	¿Considera usted que en la organización se alcanza la eficiencia en el cumplimiento de tareas y funciones favoreciendo en el alcance de objetivos y metas?	

**Cuadro No. 3:** Operacionalización Variable Independiente  
**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

Se utilizó la técnica de encuesta, con el instrumento del cuestionario estructurado, dirigido a los colaboradores del área administrativa y del área operativa, con preguntas cerradas, que facilitaron el registro de la información.

#### **3.6.1. Técnica. Encuesta**

*Investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de una población más amplia, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. (Fernando, 1992, p.1)*

Es una técnica de recolección de información donde los informantes responden por escrito a preguntas planteadas; el instrumento es el cuestionario estructurado con preguntas impresas que interesan investigar; sirve de enlace entre los objetos de la investigación y la realidad estudiada.

#### **3.6.2. Instrumentos. Cuestionario**

El instrumento de mayor utilización es el cuestionario aplicado al personal administrativo y operativo de la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S. A., elaborado mediante preguntas cerradas, con la finalidad de obtener información clara, oportuna e interesante, aplicada posteriormente en el análisis e interpretación de datos, con la finalidad de apoyar en las conclusiones y recomendaciones del trabajo para dar solución al problema planteado.

#### **Validez y confiabilidad**

La validez y confiabilidad de la técnica e instrumento se lo hizo con la asistencia del Tutor en investigación, quien emitió sus juicios de valor y observaciones para su respectiva corrección y aplicación.

### 3.7. Plan para la recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	<p>Para alcanzar los objetivos de la investigación:                      Analizar las causas que afectan a la comunicación vertical en la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., ciudad de Salcedo</p> <p>Determinar el nivel de desarrollo organizacional de la Empresa ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., ciudad de Salcedo.</p> <p>Desarrollar un artículo científico con alternativas de solución para la inadecuada comunicación vertical y el desarrollo organizacional en la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar</p>
¿De qué persona u Objeto?	Los colaboradores del área administrativa y área operativa de la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S. A., ciudad de Salcedo.
¿Sobre qué aspectos?	La comunicación vertical El desarrollo organizacional En la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S. A., ciudad de Salcedo.
¿Quién?	El Investigador: Gavilanes Rosero Byron Andrés.
¿Cuándo?	Periodo Académico Octubre 2015 – Febrero 2016
¿Dónde?	En la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S. A.
¿Cuántas veces?	Dos veces: Una vez se realiza la prueba piloto con los expertos. Una vez a los encuestados
¿Qué técnicas de recolección?	La encuesta estructurado por el Investigador
¿Con quién?	Guía del Cuestionario Estructurado
¿En qué situación?	En las oficinas y puestos de trabajo bajo condiciones de respeto, profesionalismo investigativo y absoluta reserva y confiabilidad.

**Cuadro No. 4:** Plan De Recolección De Información

Elaborado por: Gavilanes, B. (2016)

#### 3.7.1. Procesamiento de la información

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente.
- Tabulación o cuadros según variables

### **3.7.2. Análisis e interpretación de resultados**

- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e interrogantes.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos de la Empresa Curtidos Salazar S.A.

**Pregunta N. 1:** ¿Considera usted que en la empresa se genera un espíritu de cooperación, logrando un trabajo que favorece en el cumplimiento de objetivos?

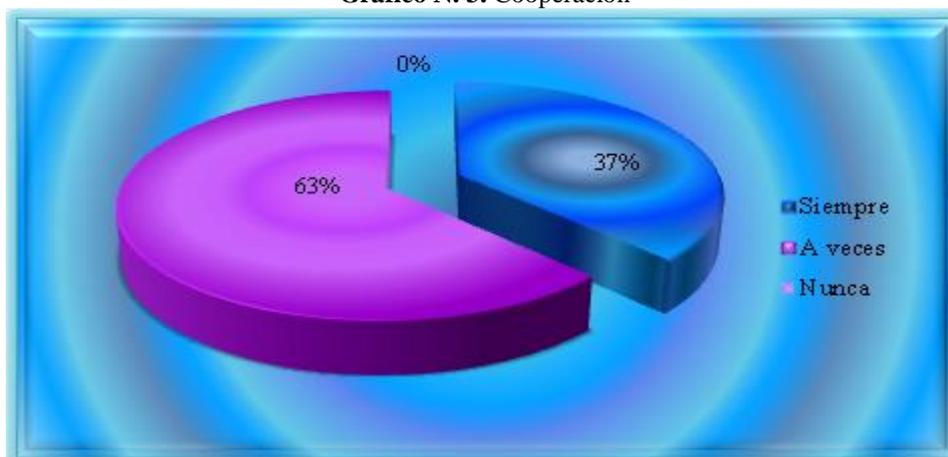
**Tabla N. 2.** Cooperación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	37%
A veces	10	63%
Nunca	0	0%
Total	16	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Grafico N. 3.** Cooperación



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### Análisis

Del 100% de encuestados, el 63% manifiesta que siempre en la empresa se genera un espíritu de cooperación, el 37% expresa que a veces se logra un trabajo que favorece en el cumplimiento de objetivos y el 0% expone que nunca.

### Interpretación

En la empresa la mayoría de trabajadores considera que a veces la comunicación fortalece la cooperación, disminuyendo la interacción, estableciendo relaciones conflictivas entre trabajadores, mientras una minoría afirman que siempre la comunicación permite alcanzar el cumplimiento de objetivos, metas, propósitos y normas, creando un sentimiento de pertenencia hacia la entidad.

**Pregunta N. 2:** ¿Cree usted que la comunicación genera confianza, amistad entre los compañeros de trabajo, apoyando en la coordinación y desarrollo de la actividad empresarial?

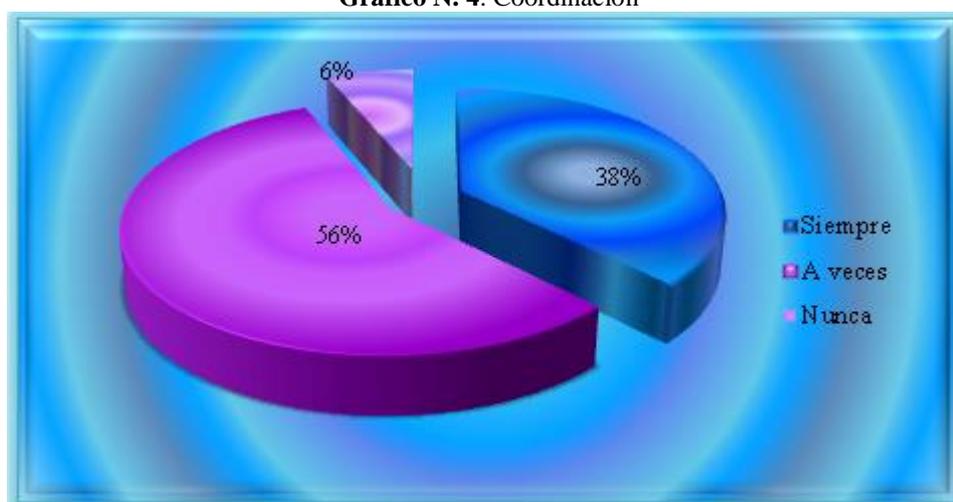
**Tabla N. 3.** Coordinación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	38 %
A veces	9	56%
Nunca	1	6%
Total	16	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Grafico N. 4.** Coordinación



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

De las 16 personas encuestadas el 56% expone que siempre la comunicación genera confianza, amistad entre los compañeros, mientras que el 38% consideran que a veces la comunicación apoya en la coordinación y desarrollo de la actividad empresarial y el 6% opina que nunca.

### **Interpretación**

El mayor porcentaje de encuestados opinan que a veces la comunicación favorece la integración de trabajadores, limitando el conocimiento de la información relacionada con diferentes estratos, condicionando el equilibrio, limitando la eficacia laboral; mientras el otro porcentaje manifiesta que siempre la comunicación ascendente y descendente favorece en el entendimiento eficaz de funciones, motivándolos alcanzar los estándares de producción deseados, favoreciendo en el crecimiento empresarial.

**Pregunta N. 3:** ¿Considera usted que la comunicación vertical propicia la motivación, la expresión de emociones facilitando la toma de decisiones, contribuyendo al desempeño en el campo laboral?

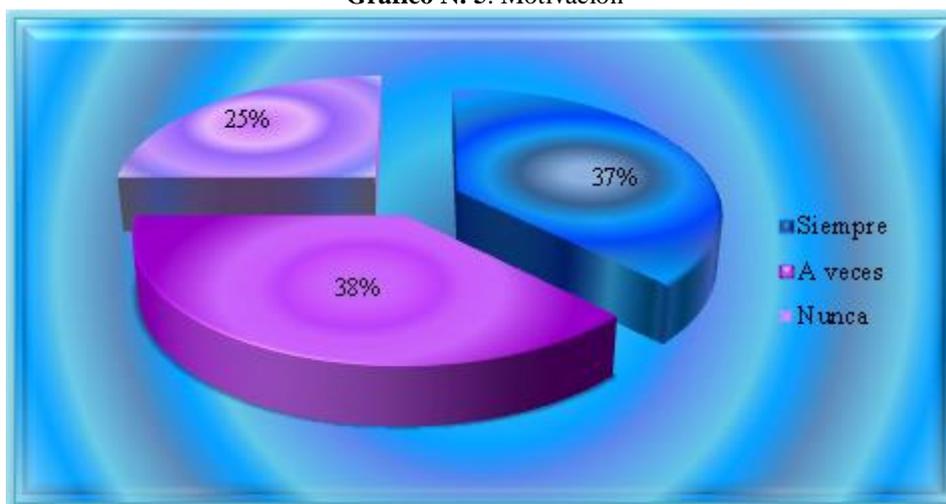
**Tabla N. 4.** Motivación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	37%
A veces	6	38 %
Nunca	4	25%
Total	16	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Grafico N. 5.** Motivación



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 38% expone que siempre la comunicación vertical propicia la motivación, el 37% considera que esta comunicación a veces facilita la toma de decisiones, mientras que el 25% exterioriza que nunca contribuye al desempeño en el campo laboral.

### **Interpretación**

En la empresa el personal a veces la comunicación vertical promueve el control de la conducta de los subordinados, limitando el dominio de competencias, para la ejecución y toma de decisiones, un menor porcentaje expone que siempre la comunicación regula el sistema de funcionamiento empresarial, alcanzando la efectividad en niveles jerárquicos en un ambiente que fortalezca la labor empresarial.

**Pregunta N. 4:** ¿En la empresa la comunicación incrementa el compromiso del trabajador con la empresa fortaleciendo la creatividad y mejorando la calidad de vida laboral?

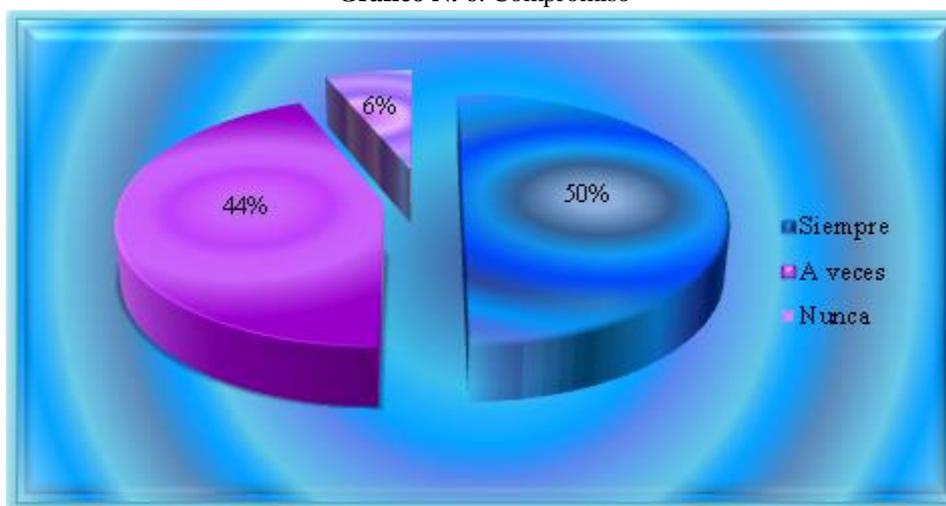
**Tabla N. 5.** Compromiso

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	50%
A veces	7	44 %
Nunca	1	6%
Total	16	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Grafico N. 6.** Compromiso



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

El 50% de personas encuestadas manifiestan que siempre en la empresa la comunicación incrementa el compromiso del trabajador, el 44% expone que a veces fortalece la creatividad y mejora la calidad de vida laboral, el 6% expresa que nunca.

### **Interpretación**

Del total de trabajadores un mayor porcentaje siempre la comunicación fortalece el empoderamiento con sus responsabilidades, permitiendo el dialogo social, interviniendo en el mejoramiento de las relaciones interpersonales, promoviendo seguridad para emitir criterios; un mejor porcentaje a veces desarrolla el compromiso con la entidad, limitando la comunicación, afectando en el compromiso, y cumplimiento del trabajo individual.

**Pregunta N. 5:** ¿La comunicación en la empresa favorece la comprensión de tareas, difunde la información sobre procedimientos, practicas aportando en el rendimiento y ejecución?

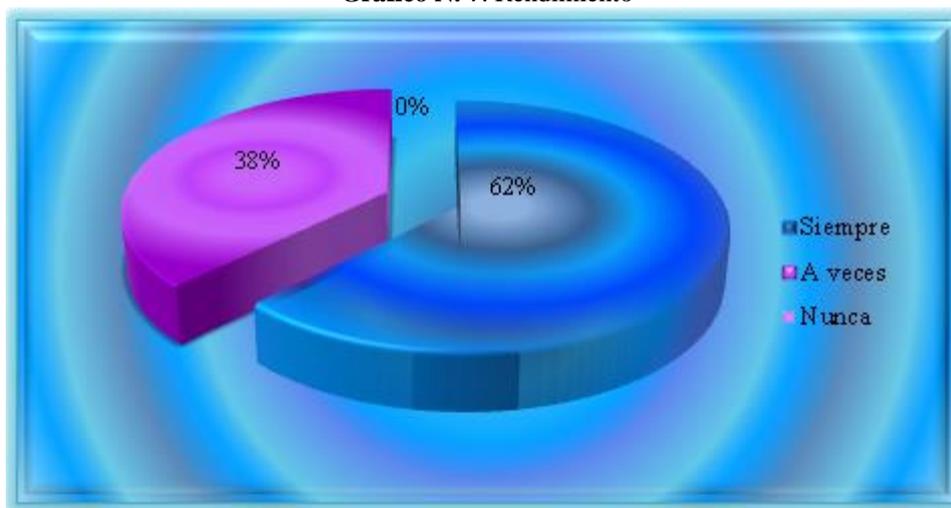
**Tabla N. 6.** Rendimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	62%
A veces	6	38%
Nunca	0	0%
Total	16	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Grafico N. 7.** Rendimiento



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

Del 100% de encuestados el 62% exterioriza que siempre la comunicación favorece la comprensión de tareas y difunde la información sobre procedimientos, mientras que el 38% menciona que a veces la comunicación aporta en el rendimiento y la ejecución, y el 0% que nunca.

### **Interpretación**

Se deduce que en la empresa siempre la comunicación vertical es considerada una herramienta que permite la difusión de mensajes, mejorando el desempeño de los trabajadores, aumentando la satisfacción laboral; un menor porcentaje a veces genera actitudes positivas, desmejorando su comportamiento, lealtad y la identificación con la empresa, disminuyendo la efectividad y competitividad.

**Pregunta N. 6:** ¿Considera usted que en la empresa la capacidad interpersonal incrementa el nivel de confianza y apoyo entre sus integrantes?

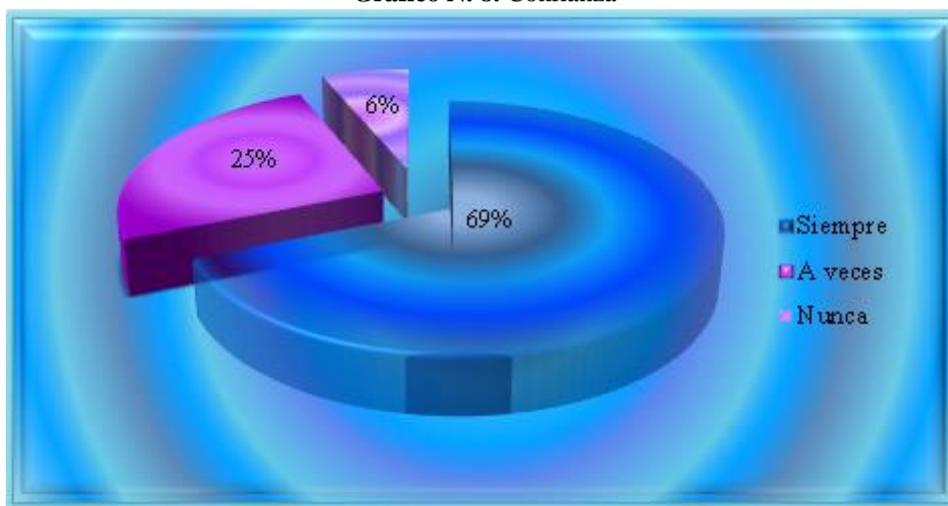
**Tabla N. 7.** Confianza

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	69%
A veces	4	25%
Nunca	1	6%
Total	30	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Grafico N. 8.** Confianza



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

Del 100% de trabajadores del área administrativa, el 69 % considera que siempre la capacidad interpersonal incrementa el nivel de confianza; mientras un 25% supone que a veces existe apoyo entre sus integrantes, y un 6% exterioriza que nunca.

### **Interpretación**

Se deduce que la mayor parte de trabajadores del Área Administrativa siempre mediante la comunicación mejora las relaciones interpersonales, logrando un buen ambiente laboral, beneficiando en el cumplimiento de tareas, demostrando eficiencia y calidad empresarial; mientras un menor porcentaje a veces existe el apoyo empresarial, limitando el desarrollo, crecimiento y productividad; afectando en la responsabilidad, dificultando el éxito organizacional.

**Pregunta N. 7:** ¿Considera usted que en la empresa se incrementa la responsabilidad individual y grupal en la planeación, alcanzando la eficacia organizacional?

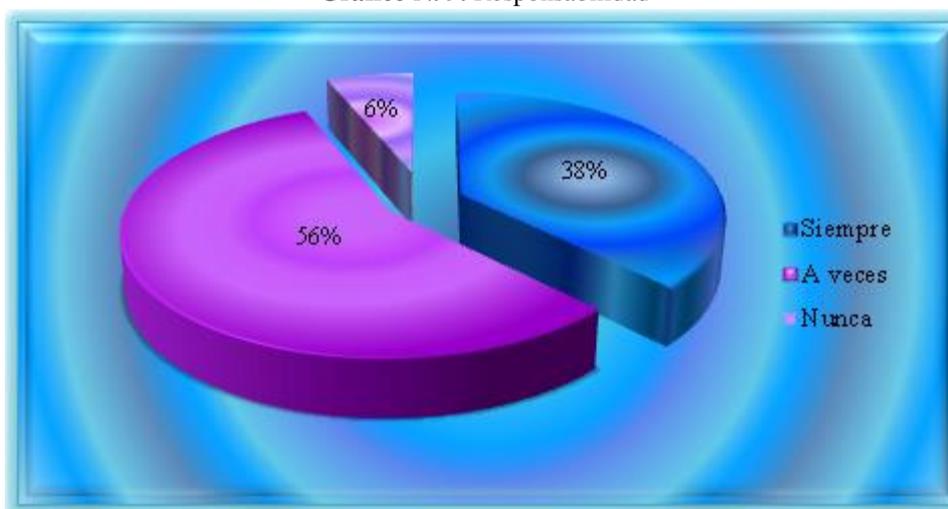
**Tabla N. 8.** Responsabilidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	38%
A veces	9	56%
Nunca	1	6%
Total	16	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Grafico N. 9.** Responsabilidad



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

De los 16 encuestados el 56% considera que en la empresa siempre se incrementa la responsabilidad individual y grupal en la planeación, el 38% manifiesta que a veces se alcanza la eficacia organizacional; el 6% piensa que nunca.

### **Interpretación**

La mayor parte de encuestados afirma que a veces en la empresa los colaboradores cumplen sus funciones con responsabilidad individual y grupal valorando la jerarquía en la institución, perjudicando en el cumplimiento de funciones, afectando en el ambiente laboral; mientras un menor porcentaje, siempre alcanza la eficacia mediante la comunicación fluida manteniendo autonomía para tomar decisiones.

**Pregunta N. 8:** ¿Cree usted que las habilidades interpersonales favorecen en el manejo de conflicto, control de emociones, tolerancia y aceptación?

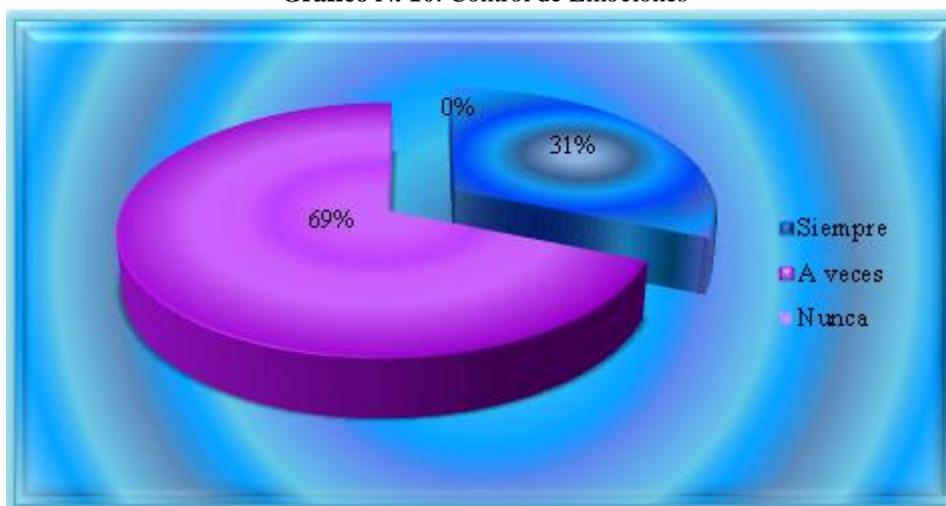
**Tabla N. 9.** Control de Emociones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	31%
A veces	11	69%
Nunca	0	0%
Total	16	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Grafico N. 10.** Control de Emociones



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

Del total de encuestados el 69% expresa que siempre las habilidades interpersonales favorecen el manejo de conflictos y control de emociones mientras que el 31% opina que a veces, y el 0% manifiesta que nunca.

### **Interpretación**

Se deduce que un porcentaje elevado de trabajadores del Área Administrativa, a veces participa activamente en la resolución de problemas, afectando en la productividad, en el trabajo en equipo, en el alcance de objetivos; mientras un menor porcentaje considera que siempre alcanza el control emocional, mediante la emisión de juicios de valor, adquiriendo responsabilidad individual y colectiva, basados en formas grupales de trabajo.

**Pregunta N. 9.** ¿Considera que el desarrollo organizacional es una herramienta que incrementa la productividad, reduce el ausentismo y fortalece el mejoramiento continuo?

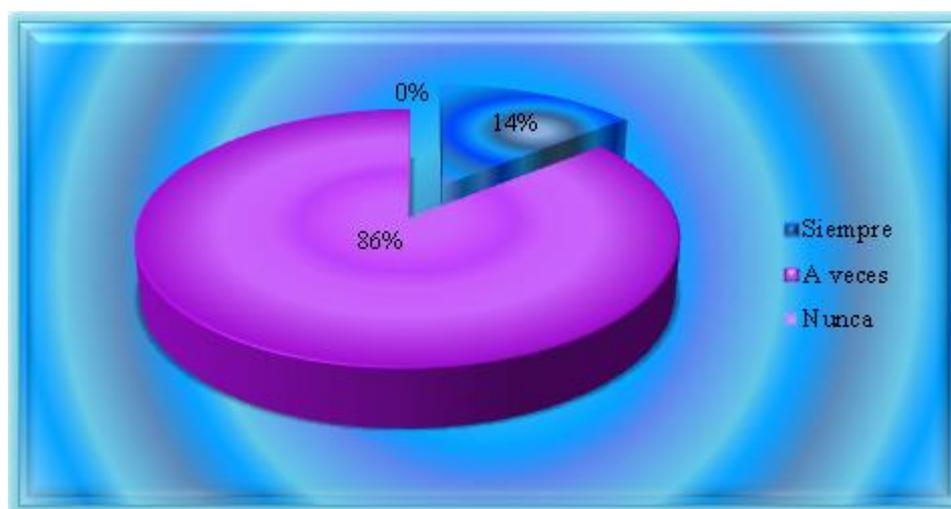
**Tabla N. 10.** Productividad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	75%
A veces	12	25 %
Nunca	0	0 %
Total	16	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Grafico N. 11.** Productividad



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

Del 100% de las personas encuestadas el 75% manifiesta que siempre el desarrollo organizacional es una herramienta que incrementa la productividad, el 25% expresa que a veces esta herramienta reduce el ausentismo y fortalece el mejoramiento continuo; y el 0% piensa que nunca.

### **Interpretación**

Se determina que el mayor porcentaje de trabajadores a veces realiza insatisfactoriamente su trabajo, incumpliendo con sus objetivos, disminuyendo el liderazgo; mientras un menor porcentaje siempre, en la organización se promueve el conocimiento, permitiendo al subalterno realizar sugerencias, elaborar reportes, presentar propuestas, y quejas en beneficio de la entidad.

**Pregunta N. 10:** ¿Considera usted que en la organización se alcanza la eficiencia en el cumplimiento de tareas y funciones favoreciendo el alcance de objetivos y metas?

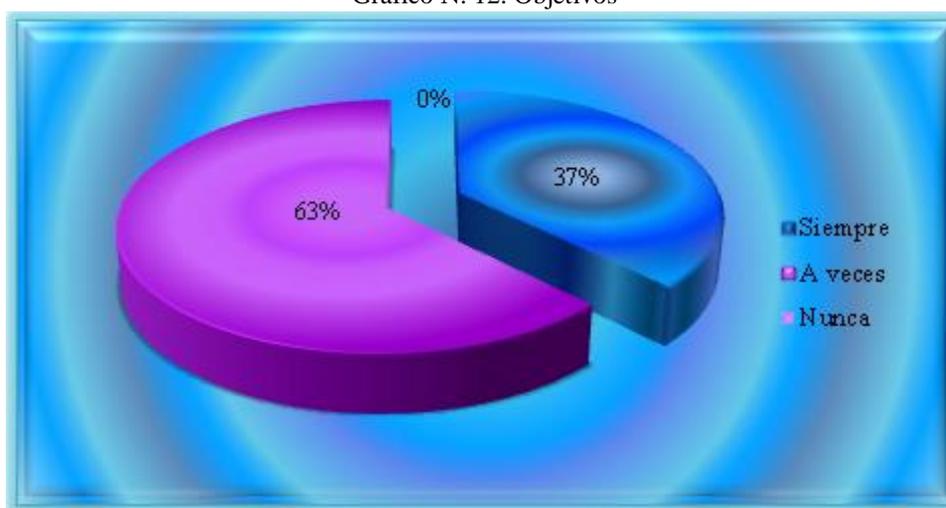
**Tabla N. 11.** Objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	37%
A veces	10	63 %
Nunca	0	0 %
Total	16	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Grafico N. 12.** Objetivos



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores administrativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

De los 16 trabajadores encuestados el 63% menciona que siempre en la organización se alcanza la eficiencia en el cumplimiento de tareas, mientras que el 37% expusieron que a veces favorece el alcance de objetivos y metas, y el 0% que nunca.

### **Interpretación**

La mayoría de trabajadores del área Administrativa, piensa que en la institución a veces se alcanza la eficiencia en el cumplimiento de tareas, afectando al liderazgo, perjudicando en el cumplimiento de propósitos empresariales; mientras un menor porcentaje considera que siempre se fortalece la comunicación afectando en las relaciones interpersonales, repercutiendo en su desarrollo en la empresa, y productividad.

## **Análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada a trabajadores operativos de la Empresa Curtidos Salazar S.A.**

**Pregunta N. 1:** ¿Usted en la empresa genera un espíritu de cooperación, logrando un trabajo que favorece en el cumplimiento de objetivos?

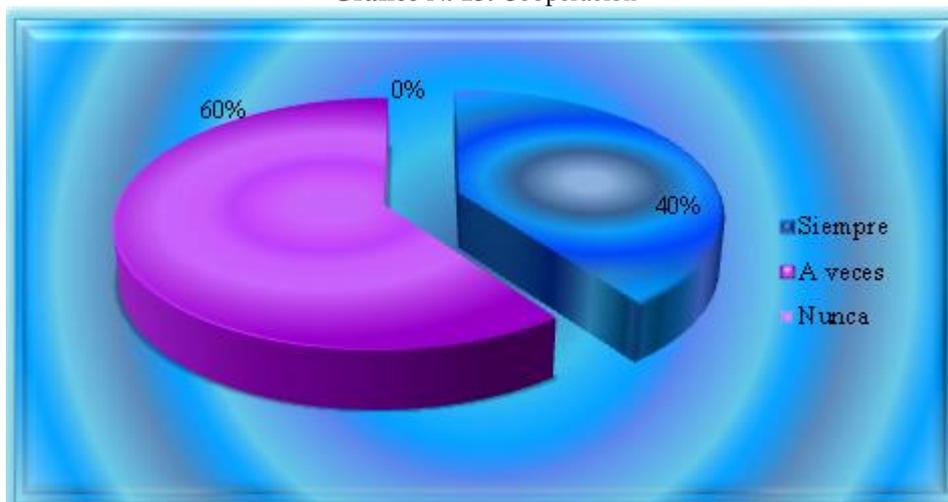
**Tabla N. 12.** Cooperación

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	12	40%
A veces	18	60%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Gráfico N. 13.** Cooperación



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

Del 100% de encuestados, el 60% manifiesta que siempre en la empresa se genera un espíritu de cooperación, el 40% expresa que a veces se logra un trabajo que favorece en el cumplimiento de objetivos y el 0% expone que nunca.

### **Interpretación**

La mayoría de los trabajadores consideran que a veces dentro de la empresa se genera un espíritu de cooperación limitando la transmisión de mensajes relacionados con la ejecución y valoración del trabajo desde niveles inferiores en la jerarquía organizativa; mientras un menor porcentaje siempre mediante la cooperación, fortalece la comunicación, promoviendo el conocimiento de rendimientos, satisfacciones o necesidades, permitiendo al subalterno realizar sugerencias, elaborar reportes, propuestas y presentar quejas

**Pregunta N. 2:** ¿Usted mediante la comunicación genera confianza, amistad entre los compañeros de la empresa, apoyando en la coordinación y desarrollo de la actividad empresarial?

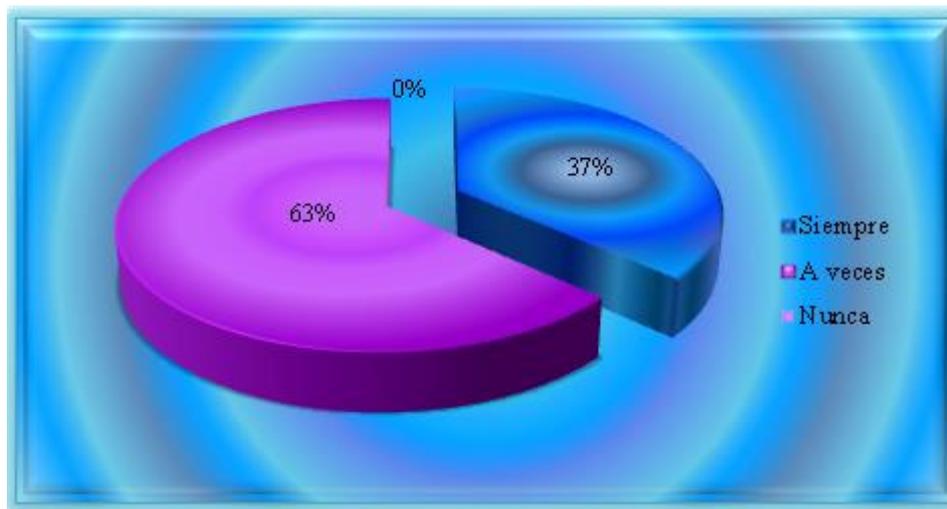
**Tabla N. 13.** Coordinación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	36 %
A veces	19	64%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Grafico N. 14.** Coordinación



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

De las 30 personas encuestadas el 64% expone que siempre la comunicación genera confianza, amistad entre los compañeros; mientras el 36% consideran que a veces la comunicación apoya en la coordinación y desarrollo de la actividad empresarial y el 0% opina que nunca.

### **Interpretación**

Se deduce que en la empresa a veces se genera confianza desde un nivel inferior hacia un nivel superior de la organización, limitando la transmisión de información, perjudicando en el dialogo social, en la participación activa; mientras un porcentaje menor expone que siempre el personal participa en la toma de decisiones, favoreciendo en el clima laboral, orientando en la realización de actividades, fomentando las relaciones interpersonales.

**Pregunta N. 3:** ¿Considera usted que la comunicación vertical propicia la motivación, la expresión de emociones facilitando la toma de decisiones, contribuyendo al desempeño en el campo laboral?

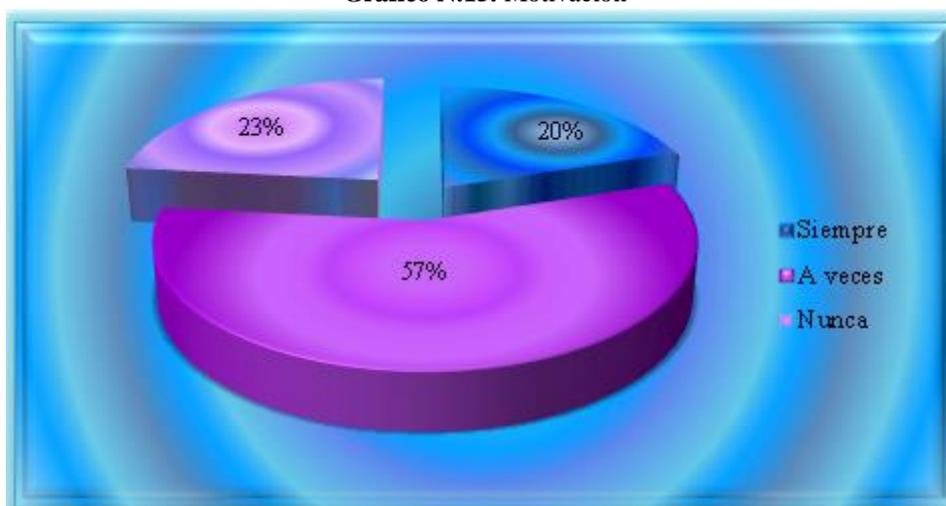
**Tabla N. 14.** Motivación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	20%
A veces	17	23%
Nunca	7	57%
Total	30	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Grafico N.15.** Motivación



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 20% expone que siempre la comunicación vertical propicia la motivación, el 23% considera que a veces se facilita la toma de decisiones y el 57% expresa que nunca contribuye al desempeño laboral

### **Interpretación**

En la empresa a veces mediante la comunicación se alcanza la motivación, limitando el desempeño, dificultando la solución de problemas, deteriorando la confianza y libertad de expresión; un menor porcentaje considera que nunca la comunicación vertical facilita la motivación, limitando el conocimiento del desempeño, dificultando la solución de problemas, el otro porcentaje siempre aporta en reuniones de grupo de trabajo, buzones de sugerencias, encuesta para conocer el clima laboral, y la eficiencia del trabajo asignado.

**Pregunta N. 4:** ¿Usted mediante la comunicación incrementa el compromiso del trabajador con la empresa fortaleciendo la creatividad y mejorando la calidad de vida laboral?

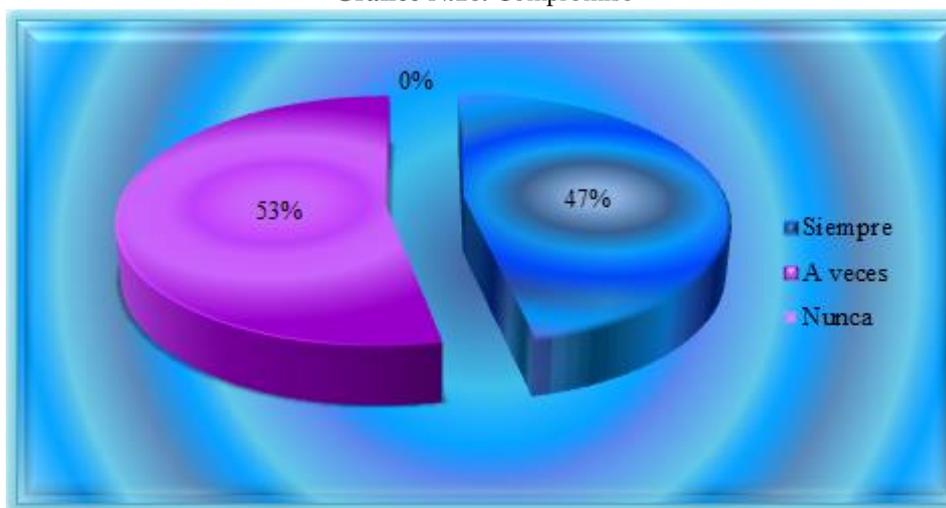
**Tabla N. 15.** Compromiso

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	54%
A veces	16	46 %
Nunca	0	0%
Total	30	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Grafico N.16.** Compromiso



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

El 54% de personas encuestadas manifiestan que siempre en la empresa la comunicación incrementa el compromiso del trabajador, el 46% expone que a veces se fortalece la creatividad y mejora la calidad de vida laboral.

### **Interpretación**

La mayoría de encuestados considera que a veces la comunicación fortalece el compromiso, limitando la transmisión de mensajes relacionados con la ejecución y valoración del trabajo desde niveles inferiores en la jerarquía de la estructura organizativa; un menor porcentaje siempre mantiene el compromiso, en la empresa fortaleciendo la comunicación, manteniendo informados a los miembros de la organización, orientando en la realización de tareas.

**Pregunta N. 5:** ¿En la empresa la comunicación en la empresa favorece la comprensión de tareas, difunde la información sobre procedimientos, practicas aportando en el rendimiento y ejecución?

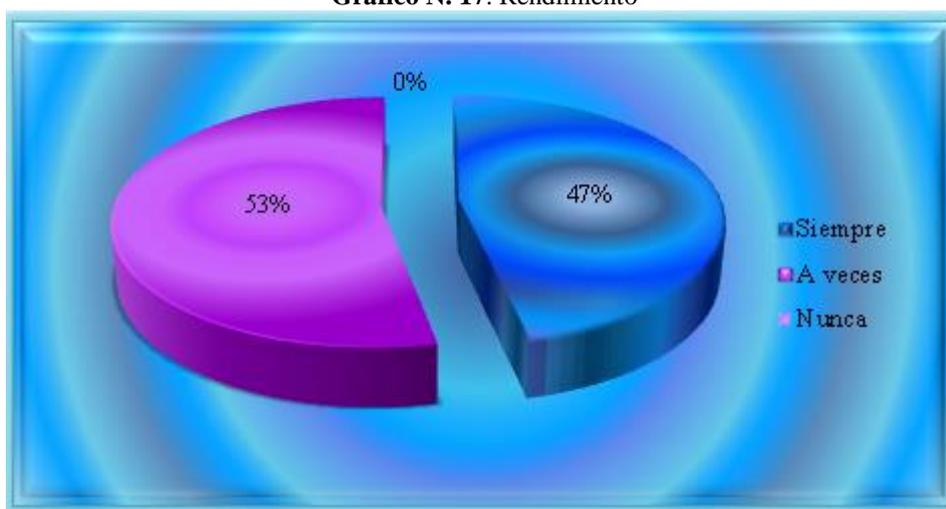
**Tabla N. 16.** Rendimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	46%
A veces	16	54%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Gráfico N. 17.** Rendimiento



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

Del 100% de encuestados el 54% exterioriza que siempre la comunicación favorece la comprensión de tareas y difunde la información sobre procedimientos, mientras que el 46% menciona que a veces la comunicación aporta en el rendimiento y ejecución, y el 0% manifiesta que nunca.

### **Interpretación**

Se deduce que en la institución a veces la comunicación permite la difusión de mensajes claros, condicionando el desempeño, disminuyendo la satisfacción laboral, generando actitudes negativas; mientras el otro porcentaje expone que siempre a través de la comunicación mejora su rendimiento, comportamiento, lealtad y la identificación con la empresa, alcanzando efectividad y competitividad.

**Pregunta N. 6:** ¿En la empresa la capacidad interpersonal incrementa el nivel de confianza y apoyo entre sus integrantes?

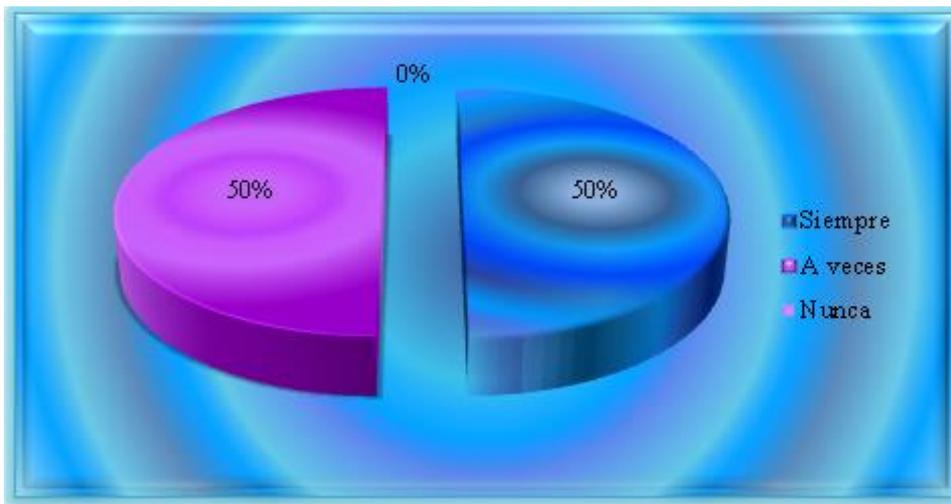
**Tabla N. 17.** Confianza

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	83%
A veces	15	17%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Grafico N. 18.** Confianza



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

Del 100% de trabajadores del área operativa, el 50 % sostiene que siempre en la empresa la capacidad interpersonal incrementa el nivel de confianza y apoyo entre sus integrantes; mientras que un 50% considera que a veces, y un 0% exterioriza que nunca.

### **Interpretación**

Se deduce que la mayor parte de trabajadores del Área operativa siempre se encaminan en el mejoramiento de las relaciones interpersonales, favoreciendo en el cumplimiento de tareas entre subordinados y colaboradores, beneficiando en el cumplimiento de tareas, demostrando eficiencia y calidad empresarial, mejorando el desarrollo, crecimiento y productividad; el otro porcentaje considera que nunca demuestra responsabilidad, comprometiéndose con el éxito organizacional

**Pregunta N. 7:** ¿En la empresa se incrementa la responsabilidad individual y grupal en la planeación, alcanzando la eficacia organizacional?

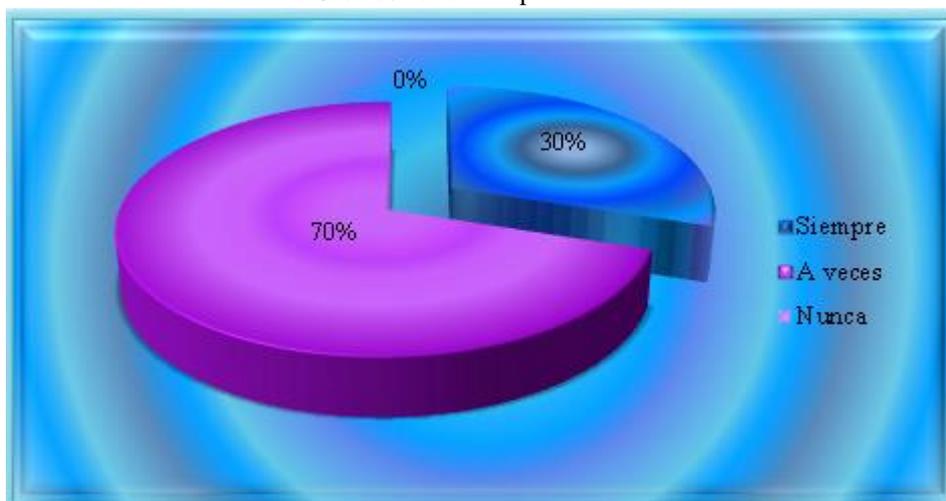
**Tabla N. 18.** Responsabilidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	30%
A veces	21	70%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Grafico N. 19.** Responsabilidad



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

De los 16 encuestados el 70% considera que siempre en la empresa se incrementa la responsabilidad individual y grupal en la planeación, el 30% manifiesta que a veces se alcanza la eficacia organizacional; y el 0% piensa que nunca.

### **Interpretación**

La mayor parte de encuestados afirma que a veces en la empresa se incrementa la responsabilidad individual y grupal, deteriorando la confianza, el intercambio de información, influyendo negativamente en la eficacia; el otro porcentaje siempre demuestra sus competencias, incrementando procesos productivos en funciones administrativas, alcanzando la planificación, el control, evaluación en forma ascendente y descendente, limitando la integración, el alcance de metas, objetivos, propósitos.

**Pregunta N. 8:** ¿Usted demuestra que las habilidades interpersonales favorecen en el manejo de conflicto, control de emociones, tolerancia y aceptación?

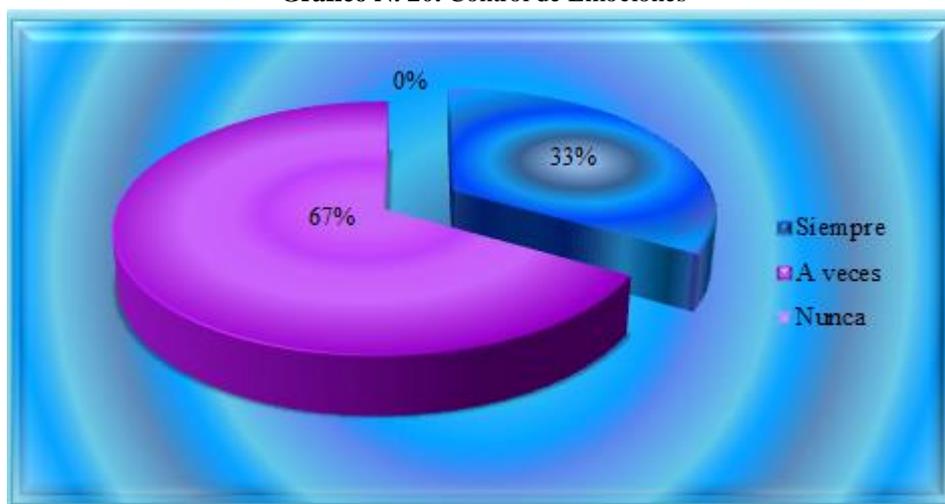
**Tabla N. 19.** Control de Emociones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	33%
A veces	20	67%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Grafico N. 20.** Control de Emociones



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

Del total de encuestados el 33% expresa que siempre las habilidades interpersonales favorecen el manejo de conflictos y control de emociones mientras que el 67% opina que a veces las habilidades favorecen en la tolerancia y aceptación, y el 0% manifiesta que nunca.

### **Interpretación**

Se deduce que un porcentaje elevado de trabajadores del Área operativa, a veces controla sus emociones, influyendo negativamente en la conducta de los subordinados, limitando canales de comunicación, perjudicando en los procesos organizacionales; el otro porcentaje siempre controla sus emociones, emitiendo juicios de valor, contribuyendo a la consecución de objetivos.

**Pregunta N. 9.** ¿El desarrollo organizacional es una herramienta que incrementa la productividad, reduce el ausentismo y fortalece el mejoramiento continuo?

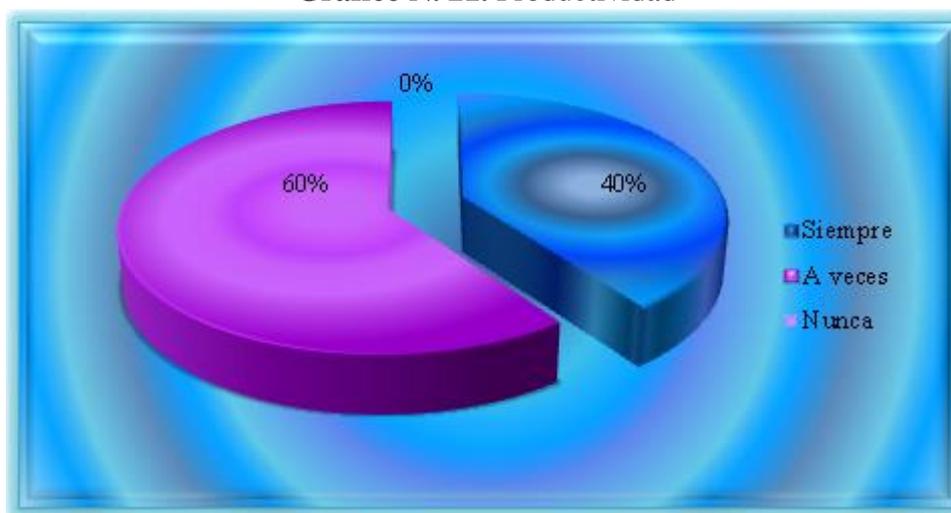
**Tabla N. 20.** Productividad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	80%
A veces	18	20 %
Nunca	0	0 %
Total	30	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Grafico N. 21.** Productividad



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

Del 100% de las personas encuestadas el 80% manifestó que siempre el desarrollo organizacional es una herramienta que incrementa la productividad, el 20% expresa que a veces reduce el ausentismo y fortalece el mejoramiento continuo; y el 0% piensa que nunca.

### **Interpretación**

Se determina que el mayor porcentaje de trabajadores a veces realiza satisfactoriamente su trabajo, incumpliendo con sus objetivos, disminuyendo el liderazgo, deteriorando el compromiso con la organización; la coordinación, el otro porcentaje siempre aporta en la productividad, competitividad aprovechando oportunidades de superación, favoreciendo en la coordinación, clima y calidad del trabajo.

**Pregunta N. 10:** ¿En la organización se alcanza la eficiencia en el cumplimiento de tareas y funciones favoreciendo el alcance de objetivos y metas?

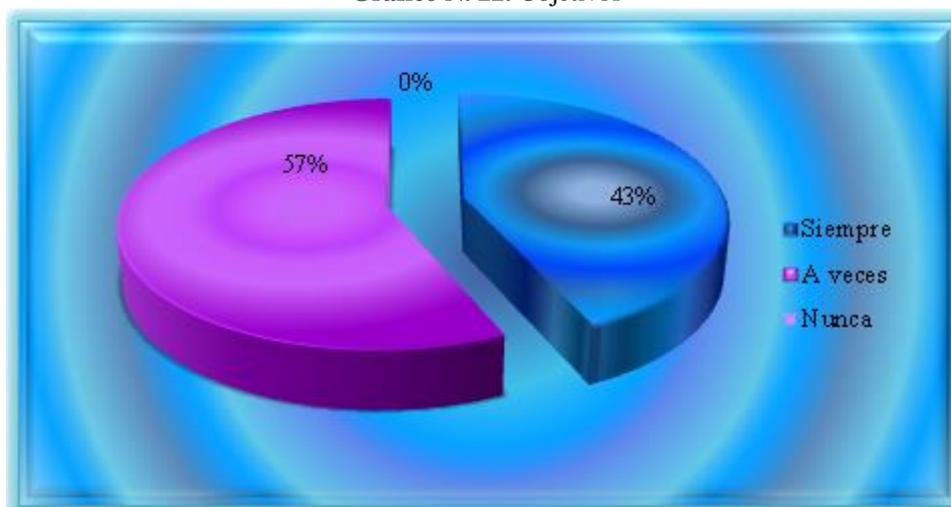
**Tabla N. 21.** Objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	43%
A veces	17	57 %
Nunca	0	0 %
Total	30	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

**Grafico N. 22.** Objetivos



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores operativos

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

### **Análisis**

De los 30 trabajadores encuestados el 57% mencionan que siempre en la organización se alcanza la eficiencia en el cumplimiento de tareas, mientras que el 43% exponen que a veces favorecen en el alcance de objetivos y metas, y el 0% que nunca.

### **Interpretación**

La mayoría de trabajadores del área operativa, considera que en la institución a veces se alcanza la eficiencia en el cumplimiento de tareas, perjudicando en la gestión de equipos de trabajo, condicionando la circulación e intercambio de información; el otro porcentaje mediante la comunicación fortalece la consecución de objetivos aplicando la comunicación como parte de la acción estratégica promoviendo la distribución ordenada de la información, alineando la visión, misión de la empresa.

#### **4.1. Verificación de la Hipótesis**

García F, 2015 pág., 171. “El contraste del chi cuadrado se va a convertir en la prueba que determine la existencia de dependencia entre las variables”.

Para determinar si este valor es elevado se tendría que comprobar con las tablas estadísticas de este contraste, considerando un grado de confianza del 95% y los correspondientes grados de libertad.

#### **4.2. Modelo Lógico**

Hipótesis nula:

H0: La comunicación vertical no incide en el desarrollo organizacional de la Empresa Curtidos Salazar S.A. del cantón Salcedo.

Hipótesis alternativa:

Ha: La comunicación vertical si incide en el desarrollo organizacional de la Empresa Curtidos Salazar S.A. del cantón Salcedo.

#### **4.3. Modelo Matemático**

H0:  $O = E$

Ha:  $O \neq E$

Dónde:

$X^2_c$  = Chi cuadrado

$\sum$  = Sumatoria.

O = Frecuencia observada.

E = Frecuencia esperada.

#### 4.4. Modelo Estadístico

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

##### 4.4.1. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión

$\alpha = 0.05$  de significación

95% de Confiabilidad

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

$$GL = (4 - 1) * (3 - 1)$$

$$GL = 3 * 2$$

$$GL = 6$$

Para un nivel de significación  $\alpha = 0.05$  y 6 grado de libertad, se acepta la hipótesis nula  $H_0$  si el valor de  $\chi^2$  es  $\leq$  menor o igual al valor de  $\chi^2$  tabular caso contrario (12.59), se la rechazará y se aceptará la hipótesis alterna  $H_1$ .

#### 4.4.2. Tabla de Distribución Chi Cuadrado

Tabla N. 22. Distribución Chi Cuadrado X2c

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,827	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,466	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,514	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,457	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446

Fuente: [www.famaf.unc.edu.ar/~ames/proba2011/tablachicuadrado.pdf](http://www.famaf.unc.edu.ar/~ames/proba2011/tablachicuadrado.pdf)

Elaborado por: Gavilanes, B. (2016)

#### 4.4.3. Recolección de datos y cálculos estadísticos

Tabla N. 23. Frecuencias Observadas

INTERROGANTES	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	SUBTOTAL
<b>Pregunta N. 1:</b> ¿Considera usted que en la empresa se genera un espíritu de cooperación, logrando un trabajo que favorece en el cumplimiento de objetivos?	6	10	0	16
<b>Pregunta N. 10:</b> ¿Considera usted que en la organización se alcanza la eficiencia en el cumplimiento de tareas y funciones favoreciendo el alcance de objetivos y metas?	6	10	0	16
<b>Pregunta N. 3:</b> ¿Considera usted que la comunicación vertical propicia la motivación, la expresión de emociones facilitando la toma de decisiones, contribuyendo al desempeño en el campo laboral?	6	17	7	30
<b>Pregunta N. 8:</b> ¿Usted demuestra que las habilidades interpersonales favorecen en el manejo de conflicto, control de emociones, tolerancia y aceptación?	10	20	0	30
TOTAL	28	57	7	92

Elaborado por: Gavilanes, B. (2016)

**Tabla N. 24.** Frecuencias Esperadas

<b>INTERROGANTES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>AVECES</b>	<b>NUNCA</b>	<b>SUBTOTAL</b>
<b>Pregunta N. 1:</b> ¿Considera usted que en la empresa se genera un espíritu de cooperación, logrando un trabajo que favorece en el cumplimiento de objetivos?	4,87	9,91	1,22	16,00
<b>Pregunta N. 10:</b> ¿Considera usted que en la organización se alcanza la eficiencia en el cumplimiento de tareas y funciones favoreciendo el alcance de objetivos y metas?	4,87	9,91	1,22	16,00
<b>Pregunta N. 3:</b> ¿Considera usted que la comunicación vertical propicia la motivación, la expresión de emociones facilitando la toma de decisiones, contribuyendo al desempeño en el campo laboral?	9,13	18,59	2,28	30,00
<b>Pregunta N. 8:</b> ¿Usted demuestra que las habilidades interpersonales favorecen en el manejo de conflicto, control de emociones, tolerancia y aceptación?	9,13	18,59	2,28	30,00
<b>TOTAL</b>	<b>28,00</b>	<b>57,00</b>	<b>7,00</b>	<b>92,00</b>

**Elaborado por:** Gavilanes, B. (2016)

#### 4.4.4. Cálculo de Chi Cuadrado

Tabla N. 25. Cálculo de Chi Cuadrado

FO	FE	(O - E)	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> /E
6	4,87	1,13	1,28	0,26
6	4,87	1,13	1,28	0,26
6	9,13	-3,13	9,80	1,07
10	9,13	0,87	0,76	0,08
10	9,91	0,09	0,01	0,00
10	9,91	0,09	0,01	0,00
17	18,59	-1,59	2,52	0,14
20	18,59	1,41	2,00	0,11
0	1,22	-1,22	1,48	1,22
0	1,22	-1,22	1,48	1,22
7	2,28	4,72	22,25	9,75
0	2,28	-2,28	5,21	2,28
92	92,00	0,00	48,07	16,39

Elaborado por: Gavilanes, B. (2016)

Tenemos, el valor tabulado de  $X^2$  con 6 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 16,39 (valor encontrado en la tabla de: Puntos porcentuales de la distribución  $X^2$ )

Comparar los valores

En este punto tenemos los siguientes datos:

Valor calculado: 16,39

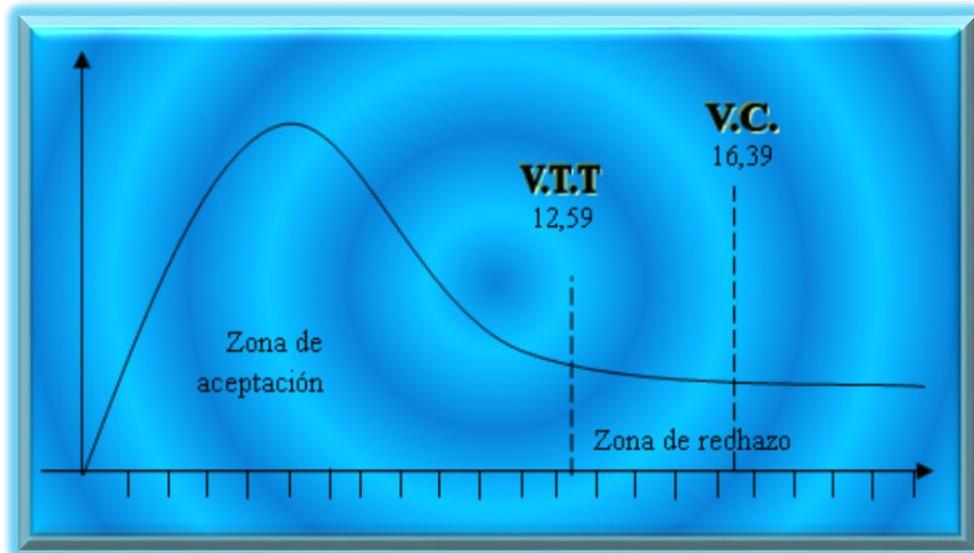
Valor de la tabla: 12,59

Es decir:

Chi cuadrado real 16,39

Chi-cuadrado teórico 12,59

#### 4.4.5. Zona de aceptación y rechazo de la hipótesis



#### 4.4.6. Decisión Estadística

Con 6 grado de libertad y 95% de confiabilidad la  $X^2_c$  es de 16,39 este valor cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula ( $H_0$ ) por ser superior a  $X^2_t$  que es de 12,59; por lo tanto se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ).

El Chi cuadrado real (20,05) es mayor que el chi cuadrado teórico, (12,59) por lo tanto, aceptamos la hipótesis alternativa: La comunicación vertical incide en el desarrollo organizacional de la Empresa Curtidos Salazar S.A. del cantón Salcedo.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

En la empresa la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., ciudad de Salcedo, la comunicación vertical no es fortalecida, disminuyendo la interacción, estableciendo relaciones conflictivas entre trabajadores, desfavoreciendo en el cumplimiento de objetivos, metas, propósitos y normas, afectando en la integración de trabajadores, limitando el conocimiento de la información relacionada con diferentes estratos, condicionando la eficacia laboral

En la empresa entre las causas que afectan a la comunicación vertical; sobresale la insuficiente utilización de la comunicación ascendente y descendente, desmotivando al trabajador, repercutiendo en la expresión de emociones, en la toma de decisiones, limitando el dominio de competencias, el compromiso del trabajador disminuyendo la calidad de vida laboral

Se establece que el desarrollo organizacional en la Empresa ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., es insuficiente, condicionando el empoderamiento, la responsabilidad, perjudicando en el dialogo social, interviniendo negativamente en el mejoramiento de las relaciones interpersonales, promoviendo la seguridad para emitir criterios, limitando la comunicación

En la empresa no existe un documento que fortalezca el conocimiento de la comunicación vertical, herramienta que permite la difusión de mensajes, coartando el desempeño de los trabajadores, disminuyendo la satisfacción laboral, decreciendo su comportamiento, lealtad e identificación con la empresa, perjudicando en el cumplimiento de tareas, limitando el desarrollo, crecimiento y productividad; afectando la responsabilidad, dificultando el éxito organizacional.

## **5.2. Recomendaciones**

Fortalecer la comunicación vertical para alcanzar la eficacia mediante la manteniendo autonomía para tomar decisiones, el control emocional, mediante la emisión de juicios de valor, adquiriendo responsabilidad individual y colectiva, basado en formas grupales de trabajo, permitiendo al subalterno realizar sugerencias, elaborar reportes, presentar propuestas, y quejas en beneficio de la entidad.

Emplear la comunicación ascendente y descendente, motivando al trabajador, favoreciendo en el dominio de competencias, alcanzando la eficiencia en el cumplimiento de tareas, vinculando el liderazgo, el cumplimiento de propósitos las relaciones interpersonales, y productividad.

Estimular el desarrollo organizacional generando un espíritu de cooperación posibilitando la transmisión de mensajes relacionados con la ejecución y valoración del trabajo desde niveles inferiores en la jerarquía organizativa mediante la cooperación, promoviendo el conocimiento de rendimientos, satisfacciones o necesidades

Elaborar un documento que fortalezca el conocimiento de la comunicación vertical, para mejorar el desarrollo organizacional, fomentando la transmisión de información, el dialogo social, la participación activa, la toma de decisiones, favoreciendo en el clima laboral, orientando en la realización de actividades, aportando en reuniones de grupo de trabajo, buzones de sugerencias, encuesta para conocer el clima laboral, y la eficiencia del trabajo asignado.

## **Bibliografía**

- Acosta, J. M. (2011). *Trabajo en Equipo*. Madrid, España: ESIC.
- Adrián, C. V. (2012). *La comunicación informal y su incidencia en el rendimiento de los empleados del servicio de Rentas Internas*. Ambato, Ecuador: Universidad técnica de Ambato.
- Agostini, E. (2010). *La Cultura Organizacional*. Madrid, España: Fuente Robbins.
- AM, S. P. (2015). Enfoque Sistemico del Clima Organizacional. *Desarrollo Organizacional*, 1-6.
- Amoros, E. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque, Peru: Escuela de Economía USAT.
- Ander-Egg, E. (2011). *El trabajo en Equipo*. Mexico, Mexico: Editorial Progreso.
- Andrade, H. (2010). *Comunicacion Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Tecnica*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Andrade, J. A. (2014). *Importancia de al Comunicación Vertical en la empresa actual*. Barcelona, eSPaña: La Caixa.
- Beckhard, R. (2010). *Desarrollo Organizacional-estrategias y modelos*. Mexico, Mexico: Fondo Educativo Interamericano.
- Bennis, W. (2009). *Teoria del Desarrollo Organizacional*. Union Carbide, EEUU: Gestipolis.
- Brito, L. B. (2015). La Comunicacion: Valiosa Herramienta en la Gestion Organizacional. *Pedagogia y Sociedad*, 41-50.
- Castrillon, M. A. (2010). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Bogota, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Chompoy, L. (2012). *La comunicación herramienta estratégica en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Eudeba.
- Chompoy, Y. L. (2011). *Comunicacion Organizacional Interna para fortalecer el funcionamiento de la comision de control civico de la corrupcion*. Quito, Ecuador: Universidad Politecnica Salesiana de Quito.

- David, B. T. (2013). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Ecuador, C. d. (2008). *Título II, Derechos Sección octava, Trabajo y seguridad social*. Quito, Ecuador.
- Elias, J. (2012). *Mas alla de la Comunicacion Interna*. Barcelona, España: Gestion 2000.
- Elizabeth, C. S. (2014). *La comunicación organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral en los funcionarios de la EP- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Enciso, C. E. (2014). Desarrollo del Talento Humano como factor clave para el DO. *Suma de Negocios*, 39-48.
- Espinoza, L. A. (2009). Comunicación Efectiva para el logro de una Vision Compartida. *Culcyt//Comunicacion* , 5-19.
- Estrada, J. (2012). *Administración, comunicación, liderazgo*. Nueva York, Estados Unidos: Harper & Row.
- Fernández, J. (2012). *Cultura Comunicativa*. Granada, España: Comares.
- Fernandez, J. (2012). *Fundamento de la Organizacion de Empresas, Breve historia del Managment*. Madrid, España: Narcea.
- Idalberto, C. (2009). *Gestión del talento Humano* (3ra Edición ed.). México, Distrito Federal: Mc Graw Gill.
- Lacasa, A. (2011). *Comportamiento Orgaizacional*. Madrid, España: Alianza.
- Lacasa, A. (2011). *Gestion de la Comunicacion Empresarial*. Madrid, España: Ediciones Gestion 2000.
- Llacuna&Pujol. (2008). La Comunicacion en las Organizaciones. *Comunicacion Efectiva para el Logro de las Organizaciones*, 685.
- Maldonado, P. d. (2009). *Clima Organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. Madrid, España: Elsevier España S.L.
- Mansilla, R. (2014). Gestion Organizacional. *La Comunicacion: Valiosa Herramienta en la Gestion Organizacional*, 50.

- Marrero, O. (2008). *La ontología en la comunicación liderazgo y gestión* . La Habana, Cuba: Continental.
- Martin Rodriguez, A. (2010). La Comunicacion: Valiosa Herramienta en la Gestion Organizacional. *Pedagogia y Sociedad*, 50.
- Martin, G. P. (2006). Modificacion de Conducta. *Comunicacion Efectiva para el Logro de una Vision Compartida*, 19.
- Mendez, C. E. (2010). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogota, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Monroy, A. (2010). *Comunicación sin fronteras*. Barcelona, España: Edhasa.
- Monroy, G. (2010). *Administremos la Comunicacion*. Mexico, Mexico: Mundo Ejecutivo.
- Noé, M. y. (2014). Administracion de Recursos Humanos. *Suma de Negocios*, 39-48.
- Ocaña, M. (2013). *Comunicacion en la empresa moderna*. Buenos Aires, Argentina: Pueblo Nuevo.
- Portilla Losada, C. (2015). *Comunicación vertical en la empresa moderna* (Vol. Primero). Medellín, Colombia: Colombian.
- Rios, D. G. (2014). Modelo de Gestion Organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios* , 70-77.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional-Decima Edicion*. Naucalpan de Juarez, Mexico: Pearson Editorial.
- Rodriguez, D. (2005). Comunicacion Efectiva para el Logro de una Vision Compartida. *Culcyt//Comunicacion*, 19.
- Rodriguez, D. (2012). *Gestion Empresarial en relacion con la cultura*. Mexico, Mexico: Alfaomega.
- Sampieri, R. (2011). *Ontología empresarial* . México, Distrit Federal: McGraw-Hill Interamericana.
- Sanchez, P. (2010). *Comunicacion Empresarial y Atencion al Cliente*. Madrid, España: EDITEX.
- Sánchez, P. (2010). *Sociología de la empresa y de las organizaciones*. Zaragoza, España: Egido.

- Slocum, J. (2014). *Comunicación Vertical*. Madrid, España: Pueblo Nuevo.
- Slocum, J. W. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Mexico, Mexico: Cengage Learning.
- Vásquez, M. (2011). *Epistemología en el conocimiento, pensamiento y comunicación empresarial*. Madrid, España: Bosch Comunicación.
- Vázquez, L. (2010). *Ecuador su realidad*. Quito, Ecuador: Fundación Peralta.
- Venegas, M. (2015). El Capital Humano en el Comportamiento Organizacional. *Desarrollo Organizacional* , 1-6.

## CAPÍTULO VI

### ARTÍCULO CIENTÍFICO

*Universidad Técnica de Ambato  
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación  
Carrera de Psicología Industrial*

“La comunicación vertical y su incidencia en el desarrollo organizacional de la Empresa Ecuatoriana Curtidos Salazar S.A.”

Byron Andrés Gavilanes Rosero  
Mónica Narciza López Pazmiño

gatto2591@hotmail.com  
Octubre 2015- Marzo 2016

#### **Resumen**

El presente trabajo fue realizado con una perspectiva en la comunicación vertical y su importancia en la transferencia de información aportando en el desarrollo organizacional mediante procesos que permitieron expresar ideas, sentimientos y conocimientos, teniendo como objetivo determinar la incidencia de la comunicación vertical en el desarrollo organizacional de la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A. en la ciudad de Salcedo, la visión es fortalecer la responsabilidad en la participación, canalizado hacia el mejoramiento de hábitos y estimulando el sentido de pertenencia con la organización, influyendo de forma directa en la cultura, fomentando el movimiento de información, relacionando necesidad e intereses en beneficio al trabajador, favoreciendo las relaciones personales que mejoren la comunicación y generen un agradable clima laboral; para la investigación se utilizó un enfoque cualitativo porque la información obtenida sirve de aporte para la comprensión de variables aplicada en el marco teórico, encaminándose a la aceptación de la hipótesis alternativa o nula, el enfoque cuantitativo, se realizó un análisis estadístico estableciendo conclusiones y recomendaciones obteniendo resultados mediante la aplicación de una modalidad de campo que permitió tomar contacto directo con la realidad de la organización, sobresaliendo la información obtenida en libros, revistas, manuales e internet constituyéndose en documentos de información primaria; se logró fomentar una comunicación asertiva entre grupos, la administración de equipos de trabajo, la resolución de conflictos, favoreciendo en la colaboración, incrementando la responsabilidad, impulsando el cumplimiento de reglas, normas, beneficiando positivamente al desarrollo organizacional.

**Palabras Clave:** comunicación vertical, desarrollo organizacional, comportamiento organizacional, clima laboral, cultura organizacional

## SCIENTIFIC ARTICLE

*Universidad Técnica de Ambato  
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación  
Carrera de Psicología Industrial*

“La comunicación vertical y su incidencia en el desarrollo organizacional de la Empresa Ecuatoriana Curtidos Salazar S.A.”

Byron Andrés Gavilanes Rosero  
Carlos Cecilio Valdés Hernández

gatto2591@hotmail.com  
Octubre 2015- Marzo 2016

### Abstract

This work was done with a view in vertical communication and its importance in the transfer of information providing organizational development through processes that allowed to express ideas, feelings and knowledge, aiming at determining the incidence of vertical communication in organizational development the Ecuadorian company Curtidos Salazar SA in the city of Salcedo, the vision is to strengthen the responsibility for participation, channeled towards improving habits and encouraging a sense of belonging to the organization, having a direct influence on the culture by promoting the movement of information, linking needs and interests the benefit to the worker, favoring personal relationships to improve communication and create a pleasant working environment; a qualitative research approach was used because the information obtained is used as input for the understanding of variables applied in the theoretical framework, heading for the acceptance of alternative or null hypothesis, quantitative approach, a statistical analysis was carried out by establishing conclusions and recommendations obtaining results through the application of a form field that allowed to be in contact with the reality of the organization, standing out the information from books, magazines, manuals and internet documents constituting primary information; it was possible to promote assertive communication between groups, management teams, conflict resolution, promoting collaboration, increasing accountability, promoting compliance with rules, regulations, positively benefiting the organizational development.

**Keywords:** vertical communication, organizational development, organizational behavior, work environment, organizational culture

## **I. INTRODUCCIÓN**

En las empresas Ecuatorianas es de vital importancia hacer un análisis sobre la comunicación pues aporta en el crecimiento empresarial, estableciendo relaciones efectivas entre trabajadores, fortaleciendo la cooperación e interacción; la comunicación también permite que sus colaboradores se integren en el cumplimiento de sus objetivos, metas, propósitos, creando un sentimiento de pertenencia hacia la entidad.

Innumerables empresas continúan enfrentando comunes problemas de comunicación, centrando su atención en la comunicación vertical, encontrándose dificultades y barrera para su funcionamiento, limitando el crecimiento del capital humano, condicionando los procesos normativos, repercutiendo en la calidad de vida laboral.

Otro factor importante dentro de las organizaciones sin duda es el desarrollo organizacional enfocándose en tener como finalidad cambiar las actitudes, creencias, estructuras y valores de manera que puedan adaptarse a los nuevos procesos, nuevos retos y al ritmo acelerado del cambio; teniendo como objetivos principales: aumentar la confianza y apoyo de los colaboradores, desarrollar la confrontación de problemas, incrementar la comunicación verticales, laterales y diagonales, buscar soluciones sinérgicas a los problemas incrementando la responsabilidad individual y grupal en la planeación y la implementación de resultados.

El desarrollo organizacional pretende mejorar la comunicación entre los compañeros influyendo en el clima organizacional, mejorando el ambiente en el que se desarrollan las interacciones humanas, alcanzando la satisfacción individual y grupal de los colaboradores, reflejando su crecimiento y desarrollo midiendo su productividad, índices de ausentismo y de moral interna.

La investigación toma como referentes en el análisis de: Llacuna&Pujol, (2008); Rodríguez, (2005); Martin, G. (2006); Martin Rodríguez, A. (2010); Rodríguez Mansilla, D. (2014); Mondy y Noé (2010); enfatizados en trabajos científicos realizados por: Claudia Esmeralda Pardo Enciso (2014); Pedagogía y Sociedad (2015); David García Ríos (2015); Luis Álvaro Moreno Espinoza, (2009)

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la incidencia de la Comunicación Vertical en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., ciudad de Salcedo.

### **Objetivos específicos**

Analizar las causas que afectan a la Comunicación Vertical en la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., ciudad de Salcedo

Determinar el nivel de Desarrollo Organizacional de la Empresa ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., ciudad de Salcedo.

Desarrollar un artículo científico con alternativas de solución para la inadecuada comunicación vertical y el Desarrollo Organizacional en la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar

Razones por las cuales es importante fomentar el manejo de la comunicación vertical integrando la opinión de directivos y subalternos o viceversa, fortaleciendo líneas de comunicación que conllevan a la consecución de objetivos empresariales, personales, profesionales, sobresaliendo el conocimiento las habilidades y destrezas en el manejo de conflictos, aportando en la toma de decisiones.

## **La Comunicación Vertical y el Desarrollo Organizacional**

El proceso de comunicación facilita la especialización, la diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para: recibir y transmitir sus mensajes y obtener información así como para operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido percibidas de una manera directa y para construir y anticipar hechos futuros. Llacuna & Pujol, 2008; Martin, 2010 pág. 61 "*Comunicar es informar, transmitir emociones, establecer contacto, lograr transformaciones en el receptor y reflexionar*". Resaltándose que la comunicación es trascendental en la planeación estratégica, logrando efectividad en la transmisión de información y potenciando sentimientos de pertenencia de los colaboradores con la organización.

Solo a través de la comunicación efectiva es posible crear una visión compartida que vincule los intereses personales y organizacionales, convirtiéndose en un elemento fundamental de la planeación estratégica para lograr mejorar la integración y la interacción del capital humano. Rodríguez, 2005, p 63

Se concibe a la comunicación organizacional como un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización del interés de la institución con los de sus públicos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos, contribuyendo al bienestar social y al desarrollo nacional. Muriel y Rota, 1980. p 20

Estableciéndose una relación entre el criterio de los autores se destaca la comunicación como una actividad propia y consecutiva en el funcionamiento de las organizaciones mediante un constante intercambio de ideas que favorece la toma de decisiones, alcanzando el cumplimiento de metas propuestas.

Considera que el desarrollo organizacional intenta emplear el conocimiento del comportamiento para modificar creencias, actitudes, valores estratégicos, estructuras y prácticas de tal manera que la organización se adapte mejor a las acciones competitivas, a los adelantos tecnológicos y cambios que ocurren en el

ambiente. Mondy, 2010; Mora Venegas, 2014 "*El capital humano es definido como el recurso más importante y básico que desarrolla el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades*". Destacándose el desarrollo organizacional como el proceso que impulsa la transformación, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mercado, centrándose en aspectos de actitud, desempeño y competencias.

Es importante mencionar que todo proceso de entrenamiento y capacitación profesional, desarrollo tecnológico y organizacional no es efectivo si no va acompañado por el crecimiento intelectual y cultural, correspondiendo a una formación integral de alto impacto en la productividad de la empresa. Giménez y Garay, 2009

El mundo se mueve y transforma a velocidades cada vez más rápidas dados los niveles competitivos de las organizaciones, por lo que las personas son un factor crítico y definitivo en el desarrollo de las organizaciones, dotándolo de herramientas que permiten una adaptación al mundo empresarial. Alina María Segredo Pérez, 2015.

Estableciéndose una relación entre el criterio de los autores se enfatiza al desarrollo organizacional en las empresas como el proceso que ha centrado su estrategia de cambio en el fortalecimiento, desarrollo y gestión de su capital humano , mediante el empoderamiento de actividades, responsabilidades involucradas directamente en el cumplimiento de objetivos.

Gil Estallo, 2001 "*La comunicación vertical, la distribución, la canalización, la distorsión y el bloqueo de la información, se utilizan para delimitar el acceso a posiciones de privilegio en organizaciones por cuestiones de poder y clase social*". Destacándose que los conocimientos están en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos; en temas de productividad muestran la forma en que la modificación de

las conductas en los colaboradores busca generar destrezas, hábitos y habilidades específicas que a partir de objetivos operativos, busquen desarrollar soluciones y generen cumplimiento de metas, aportando al crecimiento de la organización. Martin G, Pear J, 1999.

Es importante señalar que el proceso de comunicación está influenciado por el contexto donde ocurre, ya sea social, cronológico, cultural, y de manera más específica en el organizacional, siendo importante considerar estos aspectos, conocerlos y evaluar el posible impacto para eliminar o disminuir aquellos factores que inciden de manera negativa. Luis Álvaro Moreno Espinoza, 2009

En la actualidad los estudios del capital humano cada vez cobran mayor importancia, encaminados hacer más eficientes los sistemas organizativos y la calidad de procesos, fomentando en las personas el establecimiento de metas y objetivos que impulsen el rendimiento de la empresa. Alina María Segredo Pérez, 2015.

Estableciéndose una relación entre el criterio de los autores resaltamos la comunicación como factor clave en el éxito de las organizaciones, permitiendo gestionar funciones estratégicas que implican asumir un compromiso con todos para alcanzar la eficacia organizacional; permitiendo a su vez contribuir con el desarrollo de competencias, centrando sus esfuerzos en mejorar la productividad de la gente, generando un clima y cultura empresarial adecuado mediante la optimización de procesos, permitiendo el crecimiento empresarial.

## **II. METODOLOGIA**

La presente investigación se desarrolló bajo lineamientos del paradigma critico-propositivo conceptualizando que es crítico porque se emite el juicio de valor y propositivo porque se propone una posible solución al problema encontrado y analizado, con el enfoque cuali-cuantitativo, es cualitativa se determina la

incidencia de una variable a otra; teniendo la comunicación vertical y el desarrollo organizacional, la información obtenida sirvió de base para la elaboración del marco teórico; se considera que es cuantitativa, al aplicarse instrumentos de investigación, como la encuesta obteniéndose información de relevancia; los datos obtenidos se sometieron a un análisis estadístico aportando en el establecimiento de conclusiones y recomendaciones que dieron realce a la indagación.

La modalidad de la presente investigación se realizó por medio de una investigación de campo y bibliográfica que permitió tener la capacidad de identificar los problemas generados por la inadecuada aplicación de la comunicación vertical. De campo, por medio de la elaboración de una encuesta se recoge datos importantes sobre empresa objeto de estudio como datos informativos, tomándose contacto directo con la realidad, para reforzar la exploración se utilizó la modalidad bibliográfica documental, los resultados del análisis con el marco teórico se obtuvieron datos de libros, manuales, revistas, e internet que constituyeron documentos de información primaria. La problemática presentada referente al inadecuado manejo de la comunicación vertical y sus dificultades para alcanzar el desarrollo organizacional. Del mismo modo es bibliográfica - documental mediante la aplicación del método analítico sintético, después de la utilización de libros, fuentes primarias, como documentos, revistas, artículos científicos referentes al problema y secundarias, como diálogos con personas o intelectuales que están insertos en la problemática empresarial.

Se aplicó los niveles exploratorio, analizando las condiciones necesarias y suficientes para la realización de la investigación con las diferentes unidades de observación, el nivel descriptivo, se dirigió hacia las relaciones de causa-efecto; mediante los respectivos análisis e interpretaciones, basadas en el marco teórico, estableciéndose en el soporte referencial de validación de investigaciones relacionadas al tema dentro del contexto empresarial u organizacional a nivel mundial.

Posteriormente se realizó una prueba piloto aplicando a 16 colaboradores; para su validación se utilizó el Alfa de Cronbach, obteniendo resultados positivos para aplicar el instrumento propuestos, direccionándose a los colaboradores de la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S. A., ciudad de Salcedo; procediéndose a aplicar la encuesta tanto a trabajadores del área administrativa como del Área Operativa, el día 21 de diciembre de 2015 a las dos de la tarde, mediante el debido permiso del señor gerente de la entidad; obteniéndose una población de muestra constituida por 30 personas de la empresa, detallada en el siguiente cuadro estadístico.

Población	Frecuencia			Porcentaje
	Hombres	Mujeres	Total	
Trabajadores del Área Administrativa	10	6	16	35%
Trabajadores del Área Operativa	20	10	30	65%
<b>Totales</b>	46			100 %

A continuación se realizó la operacionalización de las variables independiente y variable dependiente, cada una con sus categorías; se aplicó como técnica la encuesta, empleándose como instrumento el cuestionario, estructurado por 20 preguntas relacionadas a las variables del proyecto y su influencia dentro del ámbito laboral, interrogantes que contaban de tres alternativas de respuesta; elaborándose dos formatos distintos de encuestas aplicando un lenguaje determinado para el área administrativa y otro para el área operativa.

La información fue procesada mediante la aplicación de programas estadísticos obteniéndose datos relevantes sobre la problemática, adquiriendo frecuencias y porcentajes que seguidamente fueron analizados, procesados e interpretados.

### **III. DISCUSION DE RESULTADOS**

Mediante los resultados de la investigación se concibió que la comunicación vertical no es fortalecida, obteniéndose que en la empresa se limita la interacción, estableciendo relaciones conflictivas entre trabajadores, desfavoreciendo en el manejo de conflictos y control de emociones influyendo negativamente en la conducta de los subordinados, limitando canales de comunicación, perjudicando en los procesos organizacionales.

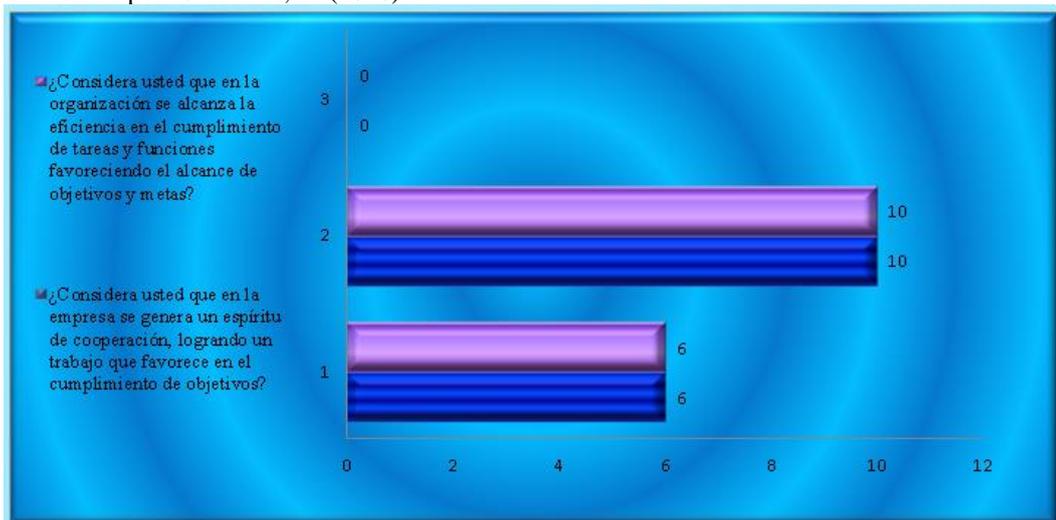
En ese sentido se considera que el desarrollo organizacional no es considerado una herramienta fundamental para incrementar la productividad, repercutiendo en el ausentismo, acortando el liderazgo la capacidad de trabajo, perjudicando en el autoestima y motivación; tales situaciones se reflejan en los siguientes resultados que muestran el desinterés de los trabajadores realiza satisfactoriamente su trabajo, incumpliendo con sus objetivos, deteriorando el compromiso con la organización.

Los indicados dictámenes también responden a la coordinación que desaprovecha oportunidades de superación, desfavoreciendo el clima y calidad del trabajo, tomando relevancia las siguientes interrogantes:

<b>N<sup>a</sup></b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>
----------------------	------------------	---------------------

		Siempre	A veces	Nunca	SUBTOTAL
<b>Pregunta N. 1:</b>	¿Considera usted que en la empresa se genera un espíritu de cooperación, logrando un trabajo que favorece en el cumplimiento de objetivos?	6	10	0	16
<b>Pregunta N. 10:</b>	¿Considera usted que en la organización se alcanza la eficiencia en el cumplimiento de tareas y funciones favoreciendo el alcance de objetivos y metas?	6	10	0	16
<b>TOTAL</b>		12	20	0	32

Fuente: Frecuencia Observada personal del área Administrativa  
 Elaborado por: Gavilanes, B. (2016)



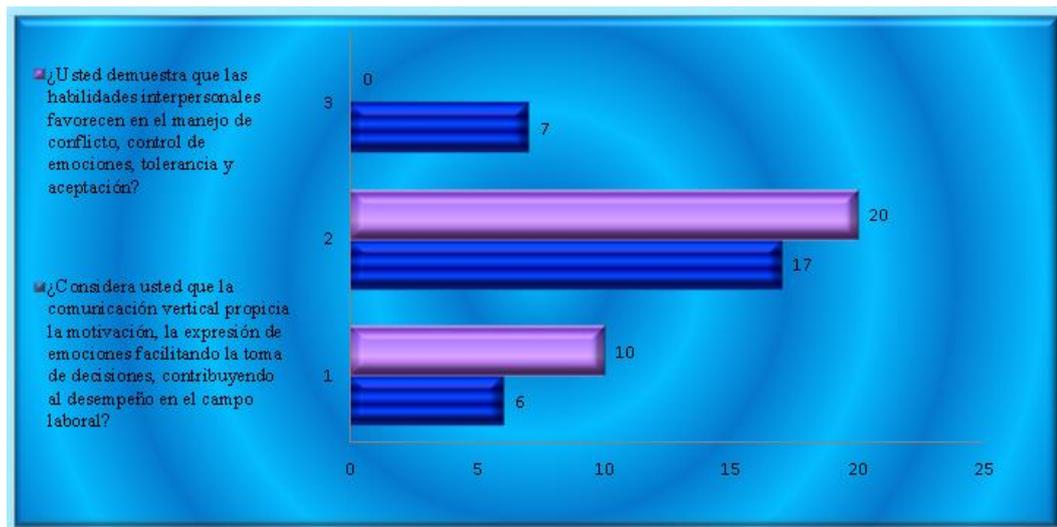
Según los resultados representados en las gráficas anteriores, se puede deducir que los trabajadores del área administrativa consideran que en la empresa no se incrementa la responsabilidad individual y grupal, disminuyendo la cooperación, la interacción, limitando los procesos productivos en funciones administrativas, lo que

deduce la importancia de emplear la comunicación vertical para el desarrollo organizacional fortaleciendo la planificación, el control, evaluación en forma ascendente y descendente, limitando la integración, el alcance de metas, objetivos, propósitos.

N <sup>a</sup>	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS			
		Siempre	A veces	Nunca	SUBTOTAL
<b>Pregunta N. 3:</b>	¿Considera usted que la comunicación vertical propicia la motivación, la expresión de emociones facilitando la toma de decisiones, contribuyendo al desempeño en el campo laboral?	6	17	7	30
<b>Pregunta N. 8:</b>	¿Usted demuestra que las habilidades interpersonales favorecen en el manejo de conflicto, control de emociones, tolerancia y aceptación?	10	20	0	30
<b>TOTAL</b>		16	37	7	60

Fuente: Frecuencia Observada personal del área Operativa

Elaborado por: Gavilanes, B. (2016)



También se determinó que los colaboradores del área operativa no emplean continuamente la comunicación vertical para emitir criterios significativos, desaprovechando las oportunidades de progreso, afectando en la toma de decisiones, limitando el mejoramiento de estándares de calidad; determinándose la necesidad de fortalecer la comunicación ascendente y descendente para fomentar el cumplimiento de actividades,, logrando el liderazgo, al autonomía, autorrealización y estabilidad laboral, siendo esencial el mejorar canales de comunicación que fortalezcan la responsabilidad individual

## Discusión

Según las apreciaciones del presente trabajo investigativo, se ha definido la relevancia de la comunicación vertical para el mejoramiento del desarrollo organizacional, incrementando la interacción, estableciendo relaciones cordiales entre trabajadores, logrando un sentimiento de pertenencia hacia la entidad. (Portilla Losada, 2015), definió que es de importancia en la aplicación de herramientas que favorezcan en la comunicación, el diálogo, las relaciones interpersonales, confianza y libertad de expresión; facilitando la motivación, el conocimiento del desempeño; relacionándose directamente con el presente trabajo científico considerando que hace referencia a los resultados obtenidos en base a los

instrumentos de recolección de información tomados directamente de las partes involucradas como son los colaboradores del área administrativa y operativa, considerando que en su mayoría delimitan que regularmente aporta en reuniones de grupo de trabajo, buzones de sugerencias, encuesta para conocer el clima laboral, y la eficiencia del trabajo asignado.

#### **IV. CONCLUSIONES**

- En la empresa la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., ciudad de Salcedo, la comunicación vertical no es fortalecida, disminuyendo la interacción, estableciendo relaciones conflictivas entre trabajadores, desfavoreciendo en el cumplimiento de objetivos, metas, propósitos y normas, afectando en la integración de trabajadores, limitando el conocimiento de la información relacionada con diferentes estratos, condicionando la eficacia laboral
- En la empresa entre las causas que afectan a la comunicación vertical; sobresale la insuficiente utilización de la comunicación ascendente y descendente, desmotivando al trabajador, repercutiendo en la expresión de emociones, en la toma de decisiones, limitando el dominio de competencias, el compromiso del trabajador disminuyendo la calidad de vida laboral
- Se establece que el desarrollo organizacional en la Empresa ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A., es insuficiente, condicionando el empoderamiento, la responsabilidad, perjudicando en el dialogo social, interviniendo negativamente en el mejoramiento de las relaciones interpersonales, promoviendo la seguridad para emitir criterios, limitando la comunicación
- En la empresa no existe un documento que fortalezca el conocimiento de la comunicación vertical, herramienta que permite la difusión de mensajes, coartando el desempeño de los trabajadores, disminuyendo la satisfacción

laboral, decreciendo su comportamiento, lealtad e identificación con la empresa, perjudicando en el cumplimiento de tareas, limitando el desarrollo, crecimiento y productividad; afectando la responsabilidad, dificultando el éxito organizacional.

## **Bibliografía**

- AM, S. P. (2015). Enfoque Sistemico del Clima Organizacional. *Desarrollo Organizacional*, 1-6.
- Brito, L. B. (2015). La Comunicacion: Valiosa Herramienta en la Gestion Organizacional. *Pedagogia y Sociedad*, 41-50.
- Enciso, C. E. (2014). Desarrollo del Talento Humano como factor clave para el DO. *Suma de Negocios*, 39-48.
- Espinoza, L. A. (2009). Comunicacion Efectiva para el logro de una Vision Compartida. *Culcyt//Comunicacion* , 5-19.
- Llacuna&Pujol. (2008). La Comunicacion en las Organizaciones. *Comunicacion Efectiva para el Logro de las Organizaciones*, 685.
- Mansilla, R. (2014). Gestion Organizacional. *La Comunicacion: Valiosa Herramienta en la Gestion Organizacional*, 50.
- Martin Rodriguez, A. (2010). La Comunicacion: Valiosa Herramienta en la Gestion Organizacional. *Pedagogia y Sociedad*, 50.
- Martin, G. P. (2006). Modificacion de Conducta. *Comunicacion Efectiva para el Logro de una Vision Compartida*, 19.
- Noé, M. y. (2014). Administracion de Recursos Humanos. *Suma de Negocios*, 39-48.
- Portilla Losada, C. (2015). *Comunicación vertical en la empresa moderna* (Vol. Primero). Medellín, Colombia: Colombian.
- Rios, D. G. (2014). Modelo de Gestion Organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios* , 70-77.
- Rodriguez, D. (2005). Comunicacion Efectiva para el Logro de una Vision Compartida. *Culcyt//Comunicacion*, 19.
- Venegas, M. (2015). El Capital Humano en el Comportamiento Organizacional. *Desarrollo Organizacional* , 1-6.

**Anexo N. 1. Encuestas personal Administrativo. Empresa Ecuatoriana De Curtidos Salazar S.A.**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**Facultad de Ciencias de la Educación**  
**Carrera de Psicología Industrial**



**Estimados trabajadores del Área Administrativa:** con la finalidad de conocer la importancia de la Comunicación Vertical y su incidencia en el Desarrollo Organizacional en la empresa Curtidos Salazar S.A, le solicito muy comedidamente, contestar el presente cuestionario.

Lea atentamente cada una de las preguntas y elija la alternativa con la que más se identifique. Los resultados ayudarán al mejoramiento del ambiente laboral.

**Instrucción:** Sírvase colocar una **X** en la alternativa que usted esté de acuerdo.

No.	PREGUNTAS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	¿Considera usted que en la empresa se genera un espíritu de cooperación, logrando un trabajo que favorece en el cumplimiento de objetivos?			
2	¿Cree usted que la comunicación genera confianza, amistad entre los compañeros de la empresa, apoyando en la coordinación y desarrollo de la actividad empresarial?			
3	¿Considera usted que la comunicación vertical propicia la motivación, la expresión de emociones facilitando la toma de decisiones, contribuyendo al desempeño en el campo laboral?			
4	¿En la empresa la comunicación incrementa el compromiso del trabajador con la empresa fortaleciendo la creatividad y mejorando la calidad de vida laboral?			
5	¿La comunicación en la empresa favorece la comprensión de tareas, difunde la información sobre procedimientos, practicas			

	aportando en el rendimiento y ejecución?			
<b>6</b>	¿Considera usted que en la empresa la capacidad interpersonal incrementa el nivel de confianza y apoyo entre sus integrantes?			
<b>7</b>	¿Considera usted que en la empresa se incrementa la responsabilidad individual y grupal en la planeación, alcanzando la eficacia organizacional?			
<b>8</b>	¿Cree usted que las habilidades interpersonales favorecen en el manejo de conflicto, control de emociones, tolerancia y aceptación?			
<b>9</b>	¿Considera que el desarrollo organizacional es una herramienta que incrementa la productividad, reduce el ausentismo y fortalece el mejoramiento continuo?			
<b>10</b>	¿Considera usted que en la organización se alcanza la eficiencia en el cumplimiento de tareas y funciones favoreciendo en el alcance de objetivos y metas?			

Gracias por su colaboración

**Anexo N. 2. Encuestas personal Operativo. Empresa Ecuatoriana De Curtidos Salazar S.A.**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**Facultad de Ciencias de la Educación**  
**Carrera de Psicología Industrial**



**Estimados trabajadores del Área Operativa:** con la finalidad de conocer la importancia de la Comunicación Vertical y su incidencia en el Desarrollo Organizacional en la empresa Curtidos Salazar S.A, le solicito muy comedidamente, contestar el presente cuestionario.

Lea atentamente cada una de las preguntas y elija la alternativa con la que más se identifique  
 Los resultados ayudarán al mejoramiento del ambiente laboral.

**Instrucción:** Sírvase colocar una **X** en la alternativa que usted esté de acuerdo.

No.	PREGUNTAS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	¿Considera usted que en la empresa se genera un espíritu de cooperación, logrando un trabajo que favorece en el cumplimiento de objetivos?			
2	¿Cree usted que la comunicación genera confianza, amistad entre los compañeros de la empresa, apoyando en la coordinación y desarrollo de la actividad empresarial?			
3	¿Considera usted que la comunicación vertical propicia la motivación, la expresión de emociones facilitando la toma de decisiones, contribuyendo al desempeño en el campo laboral?			
4	¿En la empresa la comunicación incrementa el compromiso del trabajador con la empresa fortaleciendo la creatividad y mejorando la calidad de vida laboral?			
5	¿La comunicación en la empresa favorece la			

	comprensión de tareas, difunde la información sobre procedimientos, practicas aportando en el rendimiento y ejecución?			
<b>6</b>	¿Considera usted que en la empresa la capacidad interpersonal incrementa el nivel de confianza y apoyo entre sus integrantes?			
<b>7</b>	¿Considera usted que en la empresa se incrementa la responsabilidad individual y grupal en la planeación, alcanzando la eficacia organizacional?			
<b>8</b>	¿Cree usted que las habilidades interpersonales favorecen en el manejo de conflicto, control de emociones, tolerancia y aceptación?			
<b>9</b>	¿Considera que el desarrollo organizacional es una herramienta que incrementa la productividad, reduce el ausentismo y fortalece el mejoramiento continuo?			
<b>10</b>	¿Considera usted que en la organización se alcanza la eficiencia en el cumplimiento de tareas y funciones favoreciendo en el alcance de objetivos y metas?			

Gracias por su colaboración

### **Anexo N. 3. Personal que labora en Ecuatoriana De Curtidos Salazar S.A.**



**Fuente:** Ecuatoriana de Curtidos Salazar, 2014

**Elaborado por:** (Gavilanes, B. 2016)

La comunicación vertical aporta en la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales, siendo la comunicación interna una herramienta para la circulación de información ascendente, descendente y lateral, mediante reuniones presenciales o el uso de soportes analógicos y digitales, dirigida a los componentes de una organización.

**Anexo N. 4. Mejoramiento de la comunicación vertical en Ecuatoriana De Curtidos Salazar S.A.**



**Fuente:** Ecuatoriana de Curtidos Salazar, 2014

**Elaborado por:** (Gavilanes, B. 2016)

El objetivo es integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución, considerando que cada empleado requiere información operacional de su tarea y la institucional para participar en los objetivos de la empresa, enfocándose en el mejoramiento de la productividad.

**Anexo N. 5. Desarrollo Organizacional en la Empresa Ecuatoriana De Curtidos Salazar S.A.**



**Fuente:** Ecuatoriana de Curtidos Salazar, 2014

**Elaborado por:** (Gavilanes, B. 2016)

La comunicación vertical, fortalece la motivación, pertinencia, armonía de las acciones de la empresa, aportando en el cambio de actitudes, adaptando a la organización a los cambios, preparando a los trabajadores para determinadas crisis.

**Anexo N. 6. La Comunicación Vertical en el Desarrollo Organizacional en la Empresa Ecuatoriana De Curtidos Salazar S.A.**



**Fuente:** Ecuatoriana de Curtidos Salazar, 2014

**Elaborado por:** (Gavilanes, B. 2016)

En la Empresa, la Ética y credibilidad en la transparencia de la comunicación vertical fomenta el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, aportando en la mejora continua en la calidad de gestión, apoyando en el trabajo en equipo.

**Anexo N. 7. Infraestructura de la Empresa Ecuatoriana De Curtidos Salazar S.A.**



**Fuente:** Ecuatoriana de Curtidos Salazar, 2014  
**Elaborado por:** (Gavilanes, B. 2016)

La materia prima utilizada en la empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar son pieles saladas, que provienen de varios proveedores, se fomenta la comunicación vertical al fortalecer el cumplimiento de funciones

**Anexo N. 8. Área de trabajo en la Empresa Ecuatoriana De Curtidos Salazar S.A.**

**Proceso de Rivera**



**Fuente:** Ecuatoriana de Curtidos Salazar, 2016  
**Elaborado por:** (Gavilanes, B. 2016)

En el proceso de Rivera mediante la comunicación vertical se fortalece el desarrollo organizacional, el liderazgo desde el conocimiento y a través del mencionándose a continuación el proceso:

## El proceso de Rivera



**Fuente:** Ecuatoriana de Curtidos Salazar, 2016  
**Elaborado por:** (Gavilanes, B. 2016)

**Remojo.-** Realizar la limpieza y rehidratación de las pieles con auxilio de productos químicos.

**Depilación y Calero.-** Retirar los pelos con enzimas (funda de papel) y sulfuro de sodio (funda de plástico) y la abertura de la estructura fibrosa con cal hidratada (funda de papel), procesos realizados en bombos pelambreros

**Cadena.-** Proceso mecánico de automatización para llevar la piel apelambrada al descarnado.

**Descarnado.-** Remover la gordura de la piel

**Dividir.**- Separar el cuero en dos capas, o sea la carnaza y la flor.



**Fuente:** Ecuatoriana de Curtidos Salazar, 2016  
**Elaborado por:** (Gavilanes, B. 2016)

La comunicación vertical dentro de la empresa, entre los diferentes miembros de la organización que permite la consecución de sus fines, constituyéndose en herramienta básica para direccionar los planes a los niveles intermedios, permitiendo el intercambio de información entre niveles de la misma responsabilidad, donde la dirección conoce las necesidades y aspiraciones de sus subordinados.

## Proceso de curtido



**Fuente:** Ecuatoriana de Curtidos Salazar, 2016

**Elaborado por:** (Gavilanes, B. 2016)

**Desencalado.-** Retira la cal combinada de la piel usando productos que reaccionan con el calcio.

**Purga.-** Eliminación de material residual de la epidermis y gorduras.

**Piquel.-** Proceso salino-ácido que prepara a la piel para una fácil penetración de los agentes curtientes.

**Curtición.-** Transformar la piel en cuero por medio de agentes curtientes.

## Proceso de Teñido



**Fuente:** Ecuatoriana de Curtidos Salazar, 2016  
**Elaborado por:** (Gavilanes, B. 2016)

**Ecurrir.-** Retirar el exceso liquido de los cueros ya curtidos.

**Rebajar.-** Define la espesura final del cuero.

**Recorte.-** Proceso de recorte de los fillos

**Recurtición (Catiónico).-** Define las características físico-mecánicas finales

**Neutralización.-** Ajusta la carga del cuero para continuar con las etapas siguientes

**Lavado.-** Eliminar el exceso de sales libres de los procesos anteriores.



**Fuente:** Ecuatoriana de Curtidos Salazar, 2016  
**Elaborado por:** (Gavilanes, B. 2016)

**(Aniónico).**- Definir las características del cuero (suavidad, elasticidad)

**Teñido.**- Mejora el aspecto y confiere al cuero la coloración deseada.

**Engrase.**- Con fuere características del cuero como suavidad, flexibilidad, elasticidad, resistencia al desgarre

**Ecurrir y Estirar.**- Operación que retira el exceso de líquido del cuero y la abertura del mismo.

**Proceso de acabado**

**Impregnado.-** Proceso en el cual mediante unas **resinas** (tanques plásticos) se elimina la soltura de flor presente en ciertas partes del cuero.



**Fuente:** Ecuatoriana de Curtidos Salazar, 2016

**Elaborado por:** (Gavilanes, B. 2016)

**Fondo Estuco y Pintura.-** Se aplica el color definitivo, procediéndose a cubrir por completo todos los pequeños defectos existentes en la piel.

**Prensa.-** Se procede a grabar el cuero para fijar la espuma.

**Laca.-** Proceso que confiere al cuero la presentación y aspecto definitivo por ejemplo brillo o mate.

## Control de calidad

**Informe de Control de Calidad.-** En el laboratorio se realizan todas las pruebas físicas donde se constata la resistencia a la tracción, porcentaje de alargamiento a la rompimiento, resistencia al desgarre, abrasamiento en seco y húmedo y control de suavidad.



**Fuente:** Ecuatoriana de Curtidos Salazar, 2016

**Elaborado por:** (Gavilanes, B. 2016)

La comunicación vertical, promueve la información en los niveles intermedios e inferiores sobre aspectos tales como filosofía de la empresa, plan de producción, órdenes a seguir, cambios en las tareas, permitiendo a la dirección conocer la situación de sus niveles inferiores y subordinados, sus inquietudes, aspiraciones, deseos, problemas, aportando en el desempeño organizacional