



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD SANTO TOMÁS  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**“LA COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO  
FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EFICACIA DE LA EMPRESA DEL  
AEROTRANSPORTE DE CARGA”**

**CASO: AEROTRANSPORTE DE CARGA UNIÓN, S.A. DE C.V.**

**T E S I S  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PRESENTA:**

**DELFINA HERNÁNDEZ MEDINA**

**DIRECTORES DE TESIS:**

**DR. ISIDORO PASTOR ROMÁN**

**DRA. ANA LILIA CORIA PÁEZ**

**México, D.F.**

**Enero 2016**



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

## ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 11:00 horas del día 10 del mes de NOVIEMBRE del 2015 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A.

para examinar la tesis titulada:

**“LA COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EFICACIA DE LA EMPRESA DEL AEROTRANSPORTE DE CARGA”**

Presentada por el alumno:

**HERNÁNDEZ**

**MEDINA**

**DELFINA**

Apellido paterno

Apellido materno

Nombre(s)

Con registro:

A	1	3	0	9	6	3
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes,

### LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

DR. ISIDORO PASTOR ROMÁN

DR. ANA LINA CORIA PÁEZ

DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

DR. DANIEL PINEDA DOMÍNGUEZ

DR. VÍCTOR MANUEL ALVARADO VERDÍN

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
DR. LUIS ROCHA FERRAS SANTO TOMÁS  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México, D.F. el día 21 del mes de noviembre del año 2015, la que suscribe C.P. Delfina Hernández Medina alumna del Programa de Maestría en Ciencias en Administración de Negocios, con número de registro A130963, adscrito al Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Isidoro Pastor Román y de la Dra. Ana Lilia Coria Páez y cede los derechos del trabajo titulado “La coordinación y comunicación organizacional como factores que influyen en la eficacia de la empresa del aerotransporte de carga”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o directores del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección [delfim24@hotmail.com](mailto:delfim24@hotmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

C.P. Delfina Hernández Medina

## **Agradecimientos**

### **A MIS DIRECTORES DE TESIS:**

**DR. ISIDORO PASTOR ROMÁN Y DRA. ANA LILIA CORIA PÁEZ**

*Mi más profundo y sincero agradecimiento por su tiempo, orientación, apoyo, amabilidad y paciencia para el desarrollo de esta investigación.*

**A LA DRA. MARIA ANTONIETA ANDRADE, AL DR. DANIEL PINEDA Y AL DR. VICTOR MANUEL ALVARADO**

*Por su tiempo y comentarios que aportaron para esta investigación.*

**A LA DRA. SUSANA GARDUÑO**

*Por las valiosas observaciones que enriquecieron este trabajo de investigación.*

**AL SR. LUIS RAMOS**

*Por las facilidades para realizar esta investigación en la empresa que dirige.*

**A MIS PADRES Y HERMANAS**

*A mis padres por su amor y enseñanzas, por darme las bases de mi formación y por haber inculcado en mí la convicción de salir adelante. A mis hermanas por su amor y comprensión.*

**A LUIS R. OLIVARES**

*Por brindarme todo su cariño, amor, apoyo incondicional y comprensión en esta etapa de mi vida y por darme ánimos cuando los necesité.*

## Índice

RESUMEN .....	X
ABSTRACT .....	XI
RELACIÓN DE FIGURAS.....	XII
RELACIÓN DE TABLAS .....	XIV
ABREVIATURAS Y SIGLAS.....	XVIII
GLOSARIO .....	XIX
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. EL AEROTRANSPORTE DE CARGA EN MÉXICO Y EN EL MUNDO.....	5
1.1 El transporte de carga y el sector del transporte.....	5
1.2 El aerotransporte de carga .....	6
1.2.1 Distribución del aerotransporte de carga a nivel mundial .....	10
1.2.2 El aerotransporte de carga en México .....	12
1.2.3 Participación del aerotransporte de carga en el PIB .....	13
1.2.4 Indicadores del aerotransporte de carga en México .....	16
1.2.5 Infraestructura aeroportuaria en México .....	22
CAPÍTULO 2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES: COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	27
2.1 El proceso administrativo.....	27
2.2 La coordinación y comunicación organizacional dentro de las organizaciones.....	30
2.3 La coordinación en las organizaciones.....	34
2.3.1 Concepto de coordinación.....	34
2.3.2 La coordinación y su relación con todas las etapas del proceso administrativo.....	35
2.3.3 La coordinación como función del proceso administrativo .....	37

2.3.4	Clasificación de la coordinación por su aplicación .....	43
2.3.5	Técnicas para lograr la coordinación.....	44
2.3.6	Mecanismos de coordinación y su elección .....	48
2.4	Comunicación .....	53
2.4.1	Teorías de Administración .....	53
2.4.2	Concepto de comunicación organizacional.....	56
2.4.3	Antecedentes de la comunicación .....	57
2.4.4	Importancia de la comunicación .....	59
2.4.5	Principios de la comunicación.....	62
2.4.6	La comunicación organizacional.....	63
2.4.7	Funciones de la comunicación .....	66
2.4.8	Tipos de comunicación.....	68
2.4.8.1	Redes de la comunicación .....	72
2.4.8.2	Tipos de mensajes .....	75
2.4.9	Proceso de comunicación .....	76
2.4.10	Canales de comunicación.....	80
2.4.11	Barreras de la comunicación .....	86
2.4.11.1	Barreras individuales.....	91
2.4.11.2	Barreras organizacionales .....	92
2.5	Eficacia.....	94
2.5.1	Concepto de Eficacia.....	94
2.5.2	Importancia de la eficacia .....	96
2.5.3	Eficacia organizacional .....	97
2.5.4	Modelos e indicadores de eficacia.....	99

CAPÍTULO 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y ESTRATEGIA METODOLÓGICA	105
3.1 La coordinación y comunicación organizacional en el sector aerotransporte .....	105
3.2 Descripción del problema.....	106
3.3 Enunciado del problema.....	111
3.4 Pregunta general.....	111
3.5 Objetivo general .....	111
3.6 Objetivos específicos.....	111
3.7 Preguntas específicas.....	112
3.8 Justificación.....	112
3.9 Método de Investigación .....	114
3.10 Forma de investigación .....	115
3.11 Alcance de la investigación.....	115
3.12 Hipótesis.....	116
3.12.1 Hipótesis de investigación.....	116
3.12.2 Hipótesis de trabajo .....	117
3.13 Conceptualización y operacionalización de variables.....	117
3.14 Diseño de investigación .....	119
3.15 Población y muestra .....	120
3.16 Técnica e instrumento de recolección de datos .....	121
3.16.1 Selección del instrumento de medición.....	122
3.16.2 Prueba piloto .....	124
3.17 Trabajo de campo.....	128
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	131
4.1 Estadística descriptiva de resultados .....	131

4.1.1	Análisis descriptivo de la variable coordinación (ítems 1-14) .....	133
4.1.2	Análisis descriptivo de la variable comunicación organizacional (ítems 15-36) .....	148
4.1.3	Análisis descriptivo de la variable eficacia (ítems 37-42).....	171
4.2	Análisis de indicadores de las variables .....	179
4.2.1	Indicadores de la variable coordinación .....	181
4.2.2	Indicadores de la variable comunicación organizacional .....	184
4.2.3	Indicadores de la variable eficacia .....	188
4.2.4	Variables de la investigación.....	190
4.3	Coefficientes de correlación .....	192
4.3.1	Análisis de correlación de las variables de investigación .....	193
4.4	Regresión lineal múltiple de la investigación.....	194
4.4.1	Evaluación del modelo de investigación .....	195
4.4.2	Prueba de significancia global del modelo de investigación.....	196
4.4.3	Resumen del modelo de investigación .....	198
4.4.4	Modelo de la investigación .....	199
4.5	Análisis de la variable coordinación .....	201
4.5.1	Correlación de indicadores de coordinación .....	201
4.5.2	Regresión lineal múltiple de la variable coordinación .....	202
4.5.2.1	Evaluación del modelo de coordinación .....	202
4.5.2.2	Prueba de significancia global del modelo de coordinación .....	203
4.5.2.3	Resumen del modelo de coordinación.....	203
4.5.2.4	Modelo de coordinación.....	204
4.6	Análisis de la variable comunicación organizacional .....	204
4.6.1	Correlación de indicadores de comunicación organizacional .....	204

4.6.2	Regresión lineal múltiple de la variable comunicación organizacional .....	205
4.6.2.1	Evaluación del modelo de comunicación organizacional .....	206
4.6.2.2	Prueba de significancia global del modelo de comunicación organizacional .....	206
4.6.2.3	Resumen del modelo de comunicación organizacional.....	207
4.6.2.4	Modelo de comunicación organizacional.....	208
4.7	Análisis de la variable eficacia.....	208
4.7.1	Correlación de indicadores de eficacia.....	208
4.7.2	Regresión lineal múltiple de la variable eficacia.....	209
4.7.2.1	Evaluación del modelo de eficacia.....	209
4.7.2.2	Prueba de significancia global del modelo de eficacia.....	210
4.7.2.3	Resumen del modelo de eficacia .....	211
4.7.2.4	Modelo de eficacia .....	211
4.8	Discusión de resultados.....	212
4.8.1	Discusión de resultados .....	212
4.8.2	Estrategias de mejora .....	216
CONCLUSIONES Y LIMITACIONES.....		220
BIBLIOGRAFÍA .....		223
ANEXOS .....		229

## **Resumen**

Dentro de la economía de México, el transporte es el tercer sector de importancia en las actividades terciarias con una aportación del 6.7% al PIB dentro del cual se encuentra el transporte aéreo de carga que tuvo un crecimiento del 4.7% en agosto de 2015 con respecto al mismo período de 2014; sin embargo, este sector enfrenta un escenario difícil a raíz del panorama económico mundial. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es: Analizar en qué medida la coordinación y comunicación organizacional influyen en la eficacia de la empresa Aerotransporte de Carga Unión, S.A. de C.V., que opera en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México para proponer estrategias que permitan superar la problemática, ya que para aprovechar los beneficios de la globalización se requiere de empresas sólidas con alto grado de adaptación. Por lo anterior, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de la empresa Aerounión y después de haber revisado la literatura, se diseñó un instrumento de medición el cual se aplicó al personal de las áreas operativas de la misma. El análisis se realizó mediante el método de regresión lineal múltiple donde los resultados obtenidos muestran que ambos factores influyen en la eficacia de la empresa; de igual manera, se analizaron cada una de las variables con la finalidad de determinar la significancia de los indicadores y detectar las áreas de oportunidad; estos análisis confirman la hipótesis general, por lo que se proponen algunas estrategias de mejora en cada variable.

## **Abstract**

Within Mexico's economy, transportation is the third most important sector in tertiary activities with a contribution of 6.7% of GDP within it is air cargo which grew by 4.7% in August 2015 compared to the same period of 2014; however, this sector faces a difficult scenario following the global economic outlook. Therefore, this document aims to: analyze the extent to which coordination and organizational communication influences the effectiveness of the Aerotransporte de Carga Unión Company, SA de CV, a company operating in the International Airport in Mexico City, in order to suggest strategies aimed overcoming the problems encountered. All of this, due to the fact that reaping the benefits of globalization requires strong companies with a high degree of adaptation. Therefore, in order to help strengthen the Aerounión Company and after reviewing the literature, a measuring instrument which was applied to the staff of the operational areas of the company was designed. The analysis was performed by the multiple linear regression method where the obtained results show that both factors influence the effectiveness of the company; likewise, each of the variables were analyzed in order to determine the meaning of indicators and identify areas of opportunity; these analysis confirm the general hypothesis. Finally and derived from the afore mentioned, some improvement strategies are proposed for each variable.

## Relación de figuras

FIGURA 1. TONELADAS TOTALES TRANSPORTADAS POR REGIÓN.....	11
FIGURA 2. PIB CUARTO TRIMESTRE 2015 .....	14
FIGURA 3. PIB ACTIVIDADES TERCIARIAS 2015 .....	15
FIGURA 4. CARGA TRANSPORTADA POR EMPRESAS NACIONALES Y EXTRANJERAS EN 2014.....	17
FIGURA 5. PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE IMPORTACIÓN DE MERCANCÍAS POR MODO DE TRANSPORTE .....	19
FIGURA 6. PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE EXPORTACIÓN DE MERCANCÍA POR MODO DE TRANSPORTE .....	20
FIGURA 7. GRUPOS DE MERCANCÍA IMPORTADA VÍA AÉREA EN 2014.....	21
FIGURA 8. GRUPOS DE MERCANCÍA EXPORTADA VÍA AÉREA EN 2014 .....	22
FIGURA 9. AEROPUERTOS EN MÉXICO.....	23
FIGURA 10. POSICIÓN EN INFRAESTRUCTURA DE ACUERDO AL FEM .....	24
FIGURA 11. FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN FAYOL.....	30
FIGURA 12. LAS 10 TOXINAS EMPRESARIALES .....	32
FIGURA 13. LOS 10 COMPORTAMIENTOS MÁS IRRITANTES DE MI JEFE.....	33
FIGURA 14. PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN .....	63
FIGURA 15. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN .....	67
FIGURA 16. TIPOS DE MENSAJES .....	74
FIGURA 17. MODELO DE COMUNICACIÓN UNIDIRECCIONAL .....	76
FIGURA 18. PROCESO DE COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL .....	77
FIGURA 19. MODELO DE COMUNICACIÓN.....	78
FIGURA 20. RIQUEZA DE CANALES .....	85
FIGURA 21. TONELADAS TRANSPORTADAS POR EMPRESAS NACIONALES .....	106

FIGURA 22. PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE EMPRESAS NACIONALES EN SERVICIO DOMÉSTICO E INTERNACIONAL.....	107
FIGURA 23. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	109
FIGURA 24. ÁRBOL CAUSA-EFECTO .....	110
FIGURA 25. TAMAÑO DE MUESTRA.....	121
FIGURA 26. ÍNDICES DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE COORDINACIÓN .....	182
FIGURA 27. ÍNDICES DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.	185
FIGURA 28. ÍNDICES DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE EFICACIA .....	188
FIGURA 29. ÍNDICES DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	190

## Relación de tablas

TABLA 1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SERVICIO DE AEROTRANSPORTE DE CARGA .....	8
TABLA 2. ESTRUCTURA DEL SCIAN-MÉXICO.....	13
TABLA 3. CARGA TRANSPORTADA EN MÉXICO 2014 .....	16
TABLA 4. IMPORTACIÓN DE MERCANCÍAS POR MODO DE TRANSPORTE.....	18
TABLA 5. EXPORTACIÓN DE MERCANCÍAS POR MODO DE TRANSPORTE .....	19
TABLA 6. COMPETITIVIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA EN MÉXICO .....	24
TABLA 7. ESTADÍSTICAS DE CARGA DOMÉSTICA POR PRINCIPALES AEROPUERTOS .....	25
TABLA 8. ESTADÍSTICAS DE CARGA INTERNACIONAL POR PRINCIPALES AEROPUERTOS .....	26
TABLA 9. ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	29
TABLA 10. CANALES DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE.....	80
TABLA 11. CANALES DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE.....	83
TABLA 12. CANALES DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL .....	84
TABLA 13. BARRERAS DE COMUNICACIÓN.....	90
TABLA 14. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	93
TABLA 15. DEFINICIONES DE EFICACIA .....	95
TABLA 16. MODELO MULTIDIMENSIONAL.....	100
TABLA 17. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	118
TABLA 18. ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD ALFA DE CRONBACH.....	127
TABLA 19. ESTADÍSTICO DE FIABILIDAD DOS MITADES .....	127
TABLA 20. RESULTADO DEL ÍTEM UNO.....	134
TABLA 21. RESULTADO DEL ÍTEM DOS .....	135
TABLA 22. RESULTADO DEL ÍTEM TRES.....	136
TABLA 23. RESULTADO DEL ÍTEM CUATRO .....	137

TABLA 24. RESULTADO DEL ÍTEM CINCO .....	138
TABLA 25. RESULTADO DEL ÍTEM SEIS .....	139
TABLA 26. RESULTADO DEL ÍTEM SIETE.....	140
TABLA 27. RESULTADO DEL ÍTEM OCHO .....	141
TABLA 28. RESULTADO DEL ÍTEM NUEVE.....	142
TABLA 29. RESULTADO DEL ÍTEM DIEZ .....	143
TABLA 30. RESULTADO DEL ÍTEM ONCE.....	144
TABLA 31. RESULTADO DEL ÍTEM DOCE.....	145
TABLA 32. RESULTADO DEL ÍTEM TRECE .....	146
TABLA 33. RESULTADO DEL ÍTEM CATORCE .....	147
TABLA 34. RESULTADO DEL ÍTEM QUINCE .....	149
TABLA 35. RESULTADO DEL ÍTEM DIECISÉIS .....	150
TABLA 36. RESULTADO DEL ÍTEM DIECISIETE .....	151
TABLA 37. RESULTADO DEL ÍTEM DIECIOCHO.....	152
TABLA 38. RESULTADO DEL ÍTEM DIECINUEVE.....	153
TABLA 39. RESULTADO DEL ÍTEM VEINTE.....	154
TABLA 40. RESULTADO DEL ÍTEM VEINTIUNO.....	155
TABLA 41. RESULTADO DEL ÍTEM VEINTIDÓS .....	156
TABLA 42. RESULTADO DEL ÍTEM VEINTITRÉS.....	157
TABLA 43. RESULTADO DEL ÍTEM VEINTICUATRO .....	158
TABLA 44. RESULTADO DEL ÍTEM VEINTICINCO.....	159
TABLA 45. RESULTADO DEL ÍTEM VEINTISÉIS .....	160
TABLA 46. RESULTADO DEL ÍTEM VEINTISIETE.....	161
TABLA 47. RESULTADO DEL ÍTEM VEINTIOCHO.....	162

TABLA 48. RESULTADO DEL ÍTEM VEINTINUEVE.....	163
TABLA 49. RESULTADO DEL ÍTEM TREINTA.....	164
TABLA 50. RESULTADO DEL ÍTEM TREINTA Y UNO.....	165
TABLA 51. RESULTADO DEL ÍTEM TREINTA Y DOS .....	166
TABLA 52. RESULTADO DEL ÍTEM TREINTA Y TRES.....	167
TABLA 53. RESULTADO DEL ÍTEM TREINTA Y CUATRO .....	168
TABLA 54. RESULTADO DEL ÍTEM TREINTA Y CINCO.....	169
TABLA 55. RESULTADO DEL ÍTEM TREINTA Y SEIS .....	170
TABLA 56. RESULTADO DEL ÍTEM TREINTA Y SIETE.....	172
TABLA 57. RESULTADO DEL ÍTEM TREINTA Y OCHO .....	173
TABLA 58. RESULTADO DEL ÍTEM TREINTA Y NUEVE.....	174
TABLA 59. RESULTADO DEL ÍTEM CUARENTA.....	175
TABLA 60. RESULTADO DEL ÍTEM CUARENTA Y UNO.....	176
TABLA 61. RESULTADO DEL ÍTEM CUARENTA Y DOS .....	177
TABLA 62. ÍNDICES DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	178
TABLA 63. PRUEBA DE KOLMOGOROV-SMIRNOV .....	180
TABLA 64. ANOVA DE LA VARIABLE COORDINACIÓN .....	183
TABLA 65. PRUEBA DE TUKEY DE LA VARIABLE COORDINACIÓN.....	183
TABLA 66. ANOVA DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	186
TABLA 67. PRUEBA DE TUKEY DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	187
TABLA 68. ANOVA DE LA VARIABLE EFICACIA .....	189
TABLA 69. PRUEBA DE TUKEY DE LA VARIABLE EFICACIA .....	189
TABLA 70. ANOVA DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	191
TABLA 71. PRUEBA DE TUKEY DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	192

TABLA 72. VALORACIÓN DEL ÍNDICE DE CORRELACIÓN DE PEARSON.....	193
TABLA 73. CORRELACIÓN DE PEARSON DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	194
TABLA 74. COEFICIENTES DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	196
TABLA 75. SIGNIFICANCIA DEL MODELO GLOBAL DE INVESTIGACIÓN .....	197
TABLA 76. RESUMEN DEL MODELO GLOBAL DE INVESTIGACIÓN .....	198
TABLA 77. CORRELACIÓN DE PEARSON DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE COORDINACIÓN .	201
TABLA 78. COEFICIENTES DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE COORDINACIÓN .....	202
TABLA 79. MODELO DE LA VARIABLE COORDINACIÓN .....	203
TABLA 80. RESUMEN DEL MODELO DE LA VARIABLE COORDINACIÓN.....	204
TABLA 81. CORRELACIÓN DE PEARSON DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	205
TABLA 82. COEFICIENTES DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	206
TABLA 83. MODELO DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	207
TABLA 84. RESUMEN DEL MODELO DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	208
TABLA 85. CORRELACIÓN DE PEARSON DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE EFICACIA.....	209
TABLA 86. COEFICIENTES DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE EFICACIA .....	210
TABLA 87. MODELO DE LA VARIABLE EFICACIA .....	210
TABLA 88. RESUMEN DEL MODELO DE LA VARIABLE EFICACIA.....	211
TABLA 89. PRUEBAS DE CONTRASTE $H_1$ .....	214
TABLA 90. PRUEBAS DE CONTRASTE $H_2$ .....	215

## Abreviaturas y siglas

- ✘ **AICM**      Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México
- ✘ **DGAC**      Dirección General de Aeronáutica Civil
- ✘ **IATA**      International Air Transport Association
- ✘ **INEGI**      Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
- ✘ **SCIAN**      Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte
- ✘ **SCT**      Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- ✘ **SECOFI**      Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
- ✘ **OACI**      Organización de la Aviación Civil Internacional
- ✘ **PIB**      Producto Interno Bruto

## **Glosario**

**AERONAVE.** Cualquier vehículo capaz de transitar con autonomía en el espacio aéreo con personas, carga o correo (Ley de Aviación Civil, 2013).

**AEROPUERTO.** Aeródromo civil de servicio público, que cuenta con las instalaciones y servicios adecuados para la recepción y despacho de aeronaves, pasajeros, carga y correo del servicio de transporte aéreo regular, del no regular, así como del transporte privado comercial y privado no comercial (Ley de Aeropuertos, 2009).

**AEROPUERTO INTERNACIONAL.** Aeropuerto de servicio al público declarado internacional por el Ejecutivo Federal y habilitado, de conformidad con las disposiciones aplicables, con infraestructura, instalaciones y equipos adecuados para atender a las aeronaves, pasajeros, carga y correo del servicio de transporte aéreo internacional, y que cuenta con autoridades competentes (Ley de Aeropuertos, 2009).

**CARGA TRANSPORTADA.** Es la carga transportada en origen-destino (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2015).

**MERCANCÍAS PELIGROSAS.** Son artículos o sustancias que, cuando se transportan por avión pueden constituir un riesgo para la salud, la seguridad o la propiedad (ITA Enterprises, s.f.).

**PALLET.** Es una plataforma generalmente de madera, que permite el agrupamiento de mercancías sobre ella, constituyendo una unidad de carga (Consejería de Educación y Universidades).

**SERVICIO DE FLETAMENTO.** Es el servicio aéreo que no está sujeto a itinerarios, frecuencias de vuelos y horarios (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2015).

**SERVICIO DOMÉSTICO.** Comprende todas las operaciones realizadas entre puntos del territorio mexicano (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2015).

**SERVICIO INTERNACIONAL.-** Comprende todas las operaciones realizadas entre un punto del territorio mexicano y uno del extranjero (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2015).

**SERVICIO REGULAR.-** Es el servicio aéreo que está sujeto a itinerarios, frecuencias de vuelos y horarios (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2015).

**TOTAL DE CARGA TRANSPORTADA.-** Es la suma de la carga transportada en servicio doméstico e internacional, en servicio regular y fletamento (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2015).

## **Introducción**

Al cierre del primer semestre de 2015 el aerotransporte de carga en México tuvo un crecimiento del 7.6% con respecto al mismo período del año 2014 no obstante la debilidad en la demanda de carga aérea a nivel mundial, lo cual muestra la importancia que este sector tiene en el país; asimismo, este sector se encuentra ubicado en el ramo 48 de las actividades terciarias las cuales aportan el 6.7% al PIB cuyo ramo lo integran el transporte, correos y almacenamiento, siendo el tercero de mayor importancia por su aportación dentro de éstas (INEGI, 2015).

Actualmente las organizaciones a nivel mundial han sufrido cambios de manera vertiginosa, para adaptarse a estos cambios deben implementar innovaciones tecnológicas, nuevas estrategias y planes de acción, entre otros, que permitan la optimización de todos los recursos: materiales, financieros y principalmente humanos. El sector de aerotransporte de carga no es la excepción, por ello es importante que las empresas que conforman este sector mantengan un estricto control sobre sus resultados los cuales deben ser evaluados para su permanencia en el mercado; ello requiere de objetivos organizacionales que se adecuen a sus necesidades y prioridades, además, es importante considerar que para lograrlos se tomen en cuenta factores como la comunicación organizacional, que en la actualidad es un tema de interés en las organizaciones, ya que mediante ésta se hace llegar a todos los miembros de la organización la información que genera, hace posible la cohesión de sus empleados y además, contribuye al logro de los objetivos de la organización; otro factor importante para este fin es la coordinación, la cual se encuentra

inmersa en las organizaciones como consecuencia de la diferenciación que existe dentro de las mismas, mediante ésta se unifican y sincronizan los esfuerzos de la organización.

Debido a la importancia que tienen las empresas del sector de aerotransporte de carga y dado que requieren de un alto grado de coordinación y comunicación, surge el interés por realizar esta investigación con el afán de contribuir en la mejora de la eficacia de la empresa Aerotransporte de Carga Unión, S.A. de C.V., por lo cual se plantea como objetivo de esta investigación: Analizar en qué medida la coordinación y comunicación organizacional influyen en la eficacia de la empresa Aerotransporte de Carga Unión que opera en el AICM para proponer estrategias que permitan superar la problemática. Para dar cumplimiento a este objetivo, se elaboró esta investigación la cual se distribuyó de la siguiente manera:

En el primer capítulo se hace una reseña de la situación del aerotransporte en sus inicios, la distribución del mercado a nivel mundial, la participación de las empresas nacionales y extranjeras dentro del aerotransporte de carga en México, la participación del sector en el PIB, así como algunas ventajas y desventajas del mismo. De igual manera se presenta la infraestructura aeroportuaria en México, su posición a nivel mundial de acuerdo con el Foro Económico Mundial y la participación de los principales aeropuertos de México en lo que se refiere al aerotransporte de carga.

En el segundo capítulo, resultado de la revisión bibliográfica, se abordan la coordinación y comunicación organizacional como factores que influyen en la eficacia de las organizaciones y se abordan aspectos importantes como la diferenciación y mecanismos de coordinación, la comunicación formal, la información, los canales y barreras de

comunicación organizacional, los cuales se consideraron para la evaluación de las variables, así mismo, se expone la importancia de la eficacia en las organizaciones y algunos métodos de evaluación.

En el tercer capítulo, se resalta la importancia de la coordinación y comunicación organizacional dentro del sector del aerotransporte de carga; se hace una breve descripción de la empresa, se describe el problema que origina esta investigación de donde se desprende el enunciado del problema, el objetivo general, los objetivos específicos y las preguntas de investigación. Se incluye además la justificación y el método de investigación; se aborda la estrategia metodológica donde se describe la forma, alcance y diseño de la investigación. Se conceptualizan y operacionalizan las variables y se plantean las hipótesis, de igual manera se realiza la selección de la muestra. Asimismo, se presenta el plan para la recolección de datos el cual incluye la técnica elegida para tal efecto, del mismo modo, se expone la selección del instrumento de medición y su codificación para el procesamiento de datos, también se presenta la prueba de confiabilidad realizada mediante el coeficiente de alfa de Cronbach y el método de las dos mitades, para concluir este capítulo con la aplicación del instrumento de medición.

En el cuarto capítulo se presenta el análisis y la interpretación de resultados, se inicia con la estadística descriptiva y se analizan los indicadores de las variables. Posteriormente se analiza la correlación y mediante el método de regresión lineal múltiple se determina el grado de influencia de la coordinación y comunicación organizacional en la eficacia, se presenta la discusión de resultados, para finalizar este capítulo proponiendo estrategias de mejora para la empresa Aerounión.

Finalmente se presentan las conclusiones derivadas de los resultados obtenidos, y además, se mencionan las limitaciones que se tuvieron en el desarrollo de esta investigación.

## **CAPÍTULO 1. El aerotransporte de carga en México y en el mundo**

En este capítulo se presentan aspectos relevantes del sector del aerotransporte de carga en México con el fin de contextualizar el desarrollo de esta investigación, se inicia realizando una breve reseña del sector del transporte, posteriormente se presenta la distribución del mercado del aerotransporte a nivel mundial, la situación en México y su participación en el PIB, así como algunos indicadores que muestran el crecimiento del sector y los tipos de mercancía que se transporta, se finaliza exponiendo la situación de la infraestructura del aerotransporte de carga en México.

### **1.1 El transporte de carga y el sector del transporte**

En el mundo existen diversos medios que ha utilizado el hombre para el traslado de mercancías o personas por tierra, mar y aire; de los conocidos en tiempos antiguos se pueden mencionar por ejemplo: las diligencias que eran tiradas por caballos, se utilizaban para el traslado de personas; las mercancías se trasladaban en el lomo de las mulas, burros y caballos o en carretas que eran tiradas por estos mismos animales; por la vía acuática se utilizaron las balsas, canoas y barcos; actualmente, se utilizan medios más modernos para el transporte en general que van desde el uso de vehículos automotores, ferrocarril, barcos y aviones entre otros.

En la actualidad, el sector del transporte está compuesto por cuatro tipos de infraestructura: carretera, ferroviaria, portuaria y aeroportuaria. La carga en México tiene un mayor desplazamiento a través de la red carretera, por lo que el autotransporte lidera el mercado seguida de la portuaria, el tercer lugar lo ocupa el transporte por ferrocarril y al final se

encuentra el transporte aéreo de carga con un movimiento menor de 0.01% (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2013-2018).

## **1.2 El aerotransporte de carga**

El avión es uno de los medios de transporte utilizados en la actualidad para el traslado de personas y mercancías. En sus inicios este modo de transporte se realizaba conjuntamente debido a que el sector de transporte aéreo de pasajeros se oponía a que existiera una industria que se dedicara exclusivamente al transporte aéreo de carga ya que se pensaba que se desestabilizaría el mercado, razón por la cual el sector aerotransporte de carga tuvo un crecimiento lento en sus inicios (Rico, 2001).

A pesar de ello, la dificultad que representaba la orografía del territorio mexicano para el desarrollo de infraestructura de transporte terrestre para el traslado de mercancías, fue factor que contribuyó para la aceptación de este modo de transporte al superar fácilmente grandes distancias en menor tiempo y con mayor seguridad, por lo cual el correo así como las empresas que se dedican a la comercialización de medicinas, productos de alto valor, agrícolas y perecederos que por su naturaleza requieren ser entregados en el menor tiempo posible se convirtieron en clientes constantes de este modo de transporte, situación que se mantiene hasta estos días generando con ello un crecimiento progresivo, no obstante, este modo de transporte tiene una participación menor en lo que se refiere al transporte de carga derivado del poco interés de las aerolíneas que se enfocan principalmente al transporte de pasajeros, además de que las empresas tradicionalmente utilizan el autotransporte para el

traslado de sus mercancías a pesar de que en algunos casos resulta más conveniente utilizar cualquier otro (Rico, 2001).

El traslado de mercancías mediante el uso de aeronaves, es un proceso minucioso en el cual se deben tener en cuenta diversos elementos y factores en la logística de la carga la cual está vinculada básicamente al transporte y almacenamiento de la carga. Dentro de este proceso es necesario considerar el tipo de aeronave, las dimensiones y pesos de la mercancía a transportar con la finalidad de mantener equilibrado el centro de gravedad de la aeronave, para ello las empresas disponen de un documento llamado 'hoja de carga y centrado' donde se cuenta con datos como el peso del avión y del combustible, el centro de gravedad, el peso máximo admisible al despegue, entre otros.

También es importante el acondicionamiento y el proceso de carga y descarga de la mercancía además de las operaciones respecto a la seguridad e inspección aduanal. Así mismo, la logística de carga también depende de factores como el alcance geográfico y el tipo de carga. De acuerdo al alcance geográfico, es importante considerar si será doméstico o se llevará a cabo hacia el exterior. El primero de ellos se da al interior de los países, mientras que el segundo es hacia otros países.

Algunas de las ventajas de este modo de transporte son la velocidad y seguridad al transportar de forma rápida, segura y cómoda mercancías que llegan a su destino en buenas condiciones, con una amplia cobertura a nivel nacional e internacional. Esto representa una ventaja a las empresas de aerotransporte de carga para posicionarse, ya que el aerotransporte es el modo de transporte que presenta un menor índice de siniestralidad,

además ofrece a sus clientes la oportunidad de controlar sus envíos y saber dónde se encuentra su mercancía.

Las desventajas del aerotransporte de carga son el alto costo del servicio, sobre todo para productos de bajo valor unitario, además, está limitado en el tamaño y peso ya que las normas y condiciones de las unidades le demandan un límite de peso de acuerdo con el tipo de aeronave que se utilice. Esto también implica restricciones al tipo de carga como materiales peligrosos entre los que se encuentran productos químicos, radioactivos y materiales explosivos (Boluda, 2013) (ver tabla 1).

**Tabla 1. Ventajas y desventajas del servicio de aerotransporte de carga**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rapidez</li> <li>➤ Seguridad</li> <li>➤ Mayor cobertura geográfica</li> <li>➤ Control de seguimiento</li> <li>➤ Permite la intermodalidad</li> <li>➤ Puntualidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Costos altos para productos de bajo valor unitario</li> <li>➤ Restricciones al tipo de carga (peligrosa)</li> <li>➤ Limitaciones de la carga por la medida de puertas y capacidad, así como por peso</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de Boluda (2013).

La rapidez y eficacia en el traslado de las mercancías depende de la forma en que ésta es tratada para ser transportada; para ello la logística requiere acciones o procedimientos que se enlistan enseguida:

- ✓ Recepción de las mercancías y documentación
- ✓ Pesado o medido de carga

- ✓ Embalaje (en caso de ser necesario)
- ✓ Etiquetado
- ✓ Clasificación
- ✓ Pre almacenado (en caso de ser necesario)
- ✓ Almacén interior o de aduanas
- ✓ Autorización de salidas
- ✓ Disposición de la carga para aeronave (En contenedores, bultos individuales, etc.)
- ✓ Transporte a pie de avión
- ✓ Carga al avión (Por medio de contenedores o estiba)

Dependiendo del tipo de carga, la logística puede ser de carga general, de cadenas de frío, y de gráneles sólidos y líquidos masivos. Así, según el tipo de carga que se trate, debe ser embalada para su cuidado y preservación, para ello existen algunos equipos especiales que permiten el mejor aprovechamiento del espacio, reducen tiempos en la carga y descarga de los aviones, ayudan a la protección y cuidado de la carga, reducen pérdidas o robos, además se ajustan a la forma interior del avión; dentro de estos se encuentran: pallets y contenedores. Los pallets son superficies planas metálicas que permiten el mejor acomodo de la mercancía mediante mallas o correas, mientras que los contenedores son recipientes cerrados o parcialmente cerrados que son utilizados de acuerdo al tipo de mercancías a trasladar. Para el acondicionamiento de la carga, se utilizan diferentes tipos de materiales como: material de empaque, de acolchonamiento, película estirable, película termoencogible, separadores, esquineros, rellenos de huecos; éstos protegen la mercancía de impactos que pueda sufrir ocasionados por el movimiento durante el traslado.

El proceso de transporte se inicia al entregar la mercancía en la terminal de carga para su traslado, que debe ser acompañada por la documentación requerida por las autoridades aduanales y de seguridad del lugar de origen y del destino final; el handling de carga maneja la mercancía en la terminal hasta que interviene el handling de rampa quien se encarga de trasladarla hasta la aeronave.

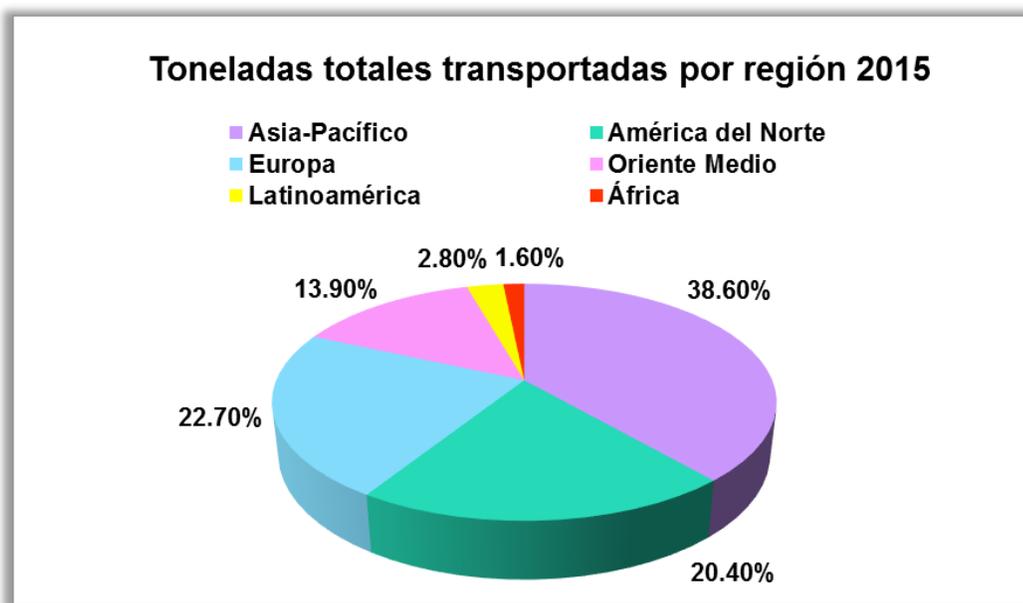
El siguiente paso es el plan de estiba en la aeronave, que se refiere a la colocación, distribución y aseguramiento de la carga, este plan tiene tres objetivos, el primero de ellos es la optimización del espacio al aprovecharlo al máximo, lo cual resulta en una reducción de costos por paquete por viaje, el segundo es la optimización de tiempo de carga y descarga, con ello se logra que el tiempo sea el mínimo necesario y el tercero es el aseguramiento de la carga y de la aeronave; respecto a la carga, en contra del daño que pueda sufrir por movimiento o vibraciones y de la aeronave por los daños que la mercancía le pueda ocasionar. Una vez concluido este proceso se inicia el transporte aéreo de la carga hasta su destino final.

### **1.2.1 Distribución del aerotransporte de carga a nivel mundial**

Como se mencionó anteriormente, el sector aerotransporte de carga se ha posicionado por las facilidades que ofrece a los usuarios al transportar a cualquier parte del mundo todo tipo de mercancías, principalmente es utilizado por empresas transnacionales que exportan o importan sus productos o mercancías, de ahí que el mayor crecimiento del sector se presente en el servicio internacional, donde se ha promovido el ingreso de nuevos prestadores de servicio y la creación de novedosas oportunidades de negocio en servicios

especializados para carga aérea y paquetería. Según datos de la Asociación Internacional de Transportación Aérea (IATA por sus siglas en inglés), al mes de julio de 2015, el mercado mundial del aerotransporte de carga de acuerdo con las toneladas totales que transportaba por región se encontraba repartido de la siguiente manera: Asia-Pacífico 38.60%, América del Norte 20.40%, Europa 22.70%, Oriente Medio 13.90%, Latinoamérica 2.80% y África 1.6% (IATA, 2015) (ver figura 1).

**Figura 1. Toneladas totales transportadas por región**



Fuente: Elaboración propia con datos del comunicado 42 de la IATA, 2015.

Como se observa en la figura 1, la mayor demanda del servicio de aerotransporte está en la zona Asia-Pacífico ya que tiene economías en pleno desarrollo como China, Taiwán, Malasia, Tailandia e India. La zona de Europa por sus economías ya establecidas, ocupa el segundo sitio en esta clasificación, seguida de la zona de América del Norte en el tercer sitio, donde se incluye a Estados Unidos. Estas tres zonas abarcan el 81.70% del mercado

de aerotransporte, y la zona de Oriente Medio cubre 13.90%, pero la zona de los países Latinoamericanos sólo el 2.80% y la de África el 1.60%.

### **1.2.2 El aerotransporte de carga en México**

Desde su surgimiento, el aerotransporte en México se ha regulado por las normas establecidas por las instituciones oficiales. El Gran Portal de la Aviación con datos de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil menciona que, en 1920 el aerotransporte en México se incorporó a la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, bajo el nombre de Sección de Aeronáutica Civil, así mismo, se creó la Sección Técnica de Navegación Aérea que dependía de la Dirección de Ferrocarriles donde se establecieron las bases normativas para concesiones de servicios aéreos en la República Mexicana. En 1921 se otorgó la primera concesión a la empresa Mexicana de Transportación Aérea, S.A., para que prestara servicios de traslado de pasajeros, correo y carga aérea. En julio de 1928 se formó el Departamento de Aeronáutica Civil que sustituyó a la Sección Técnica de Navegación Aérea y, en enero de 1956 adquirió el rango de Dirección General que conserva hasta hoy como parte de la Sub-secretaría de Transporte, de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) (Gran Portal de la Aviación, s.f.).

En la publicación técnica 168 de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, se menciona que la aviación civil en México se vincula al surgimiento que tuvo en el ámbito mundial, propiciado por las condiciones del país. Así, en los años veinte México era una nación con una escasa y maltratada infraestructura de transporte terrestre, además de la geografía del país al ser un territorio extenso y variado con accidentada orografía y

diferencias altimétricas notables, dificultaban la construcción, operación y desarrollo del transporte terrestre. Estas condiciones contribuyeron a que se instaurara la modalidad de transporte aéreo que requería poca inversión en infraestructura y equipo, que superó rápidamente la topografía compleja del país así como las grandes distancias, aunque en algunos casos su uso se vio restringido por las limitaciones operativas típicas como la reducida capacidad de carga y el alto costo unitario de transporte (Rico, 2001).

### 1.2.3 Participación del aerotransporte de carga en el PIB

El INEGI, quien representa a México en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) para la generación de información sobre la estructura económica del país, en el clasificador de actividad económica ubica al transporte como parte de las actividades terciarias, ya que su producto final no tiene expresión material sino como servicio (ver tabla 2).

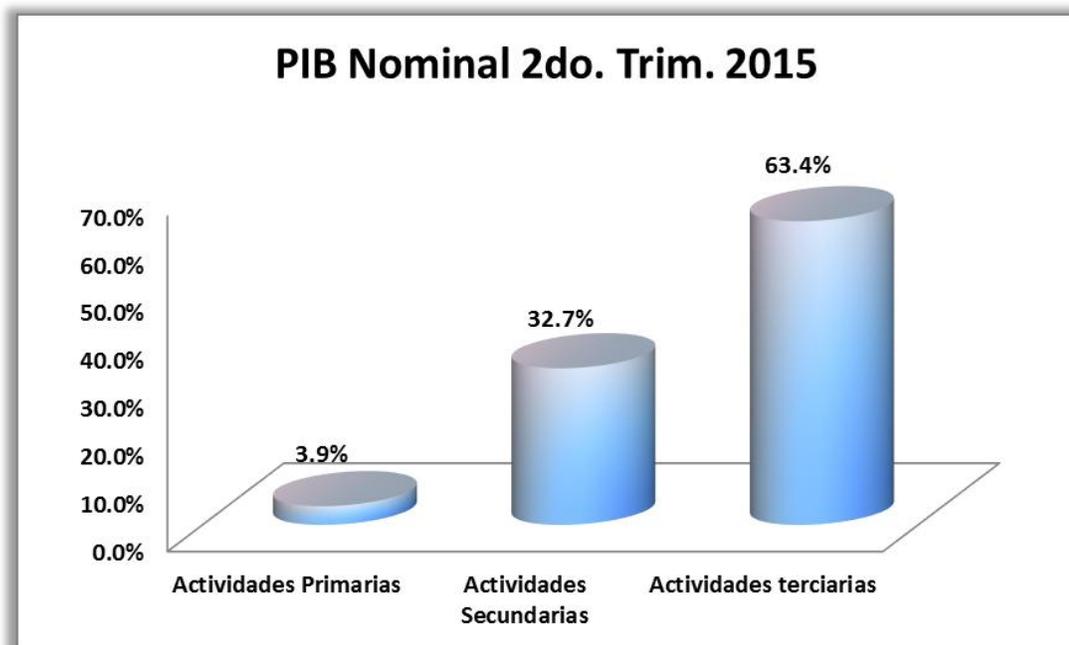
**Tabla 2. Estructura del SCIAN-México**

Estructura del SCIAN-México		
Agrupación tradicional	Característica general de los sectores	Sector
Actividades primarias	Explotación de recursos naturales	Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza.
Actividades secundarias	Transformación de bienes	Minería, Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final, Construcción, Industrias manufactureras
Actividades terciarias	Distribución de bienes, Operaciones con información, Operaciones con activos, Servicios cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia personal, Servicios relacionados con la recreación, Servicios residuales, Gobierno	Comercio al por mayor, al por menor, <b>Transportes, correos y almacenamiento,</b> Información en medios masivos, Servicios financieros y de seguros, Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, Servicios profesionales, entre otros

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

En la tabla 2 se observa que entre las actividades terciarias se incluyen las unidades económicas dedicadas a los servicios de transporte de personas y de carga, donde se desagregan los diferentes modos de transporte como el aéreo, ferroviario, marítimo, autotransporte de carga, autotransporte de pasajeros, por ductos y turístico. Este tercer grupo es el que según datos del INEGI, registró una mayor aportación al PIB en el segundo trimestre del 2015, con el 63.4% (INEGI, 2015) (ver figura 2).

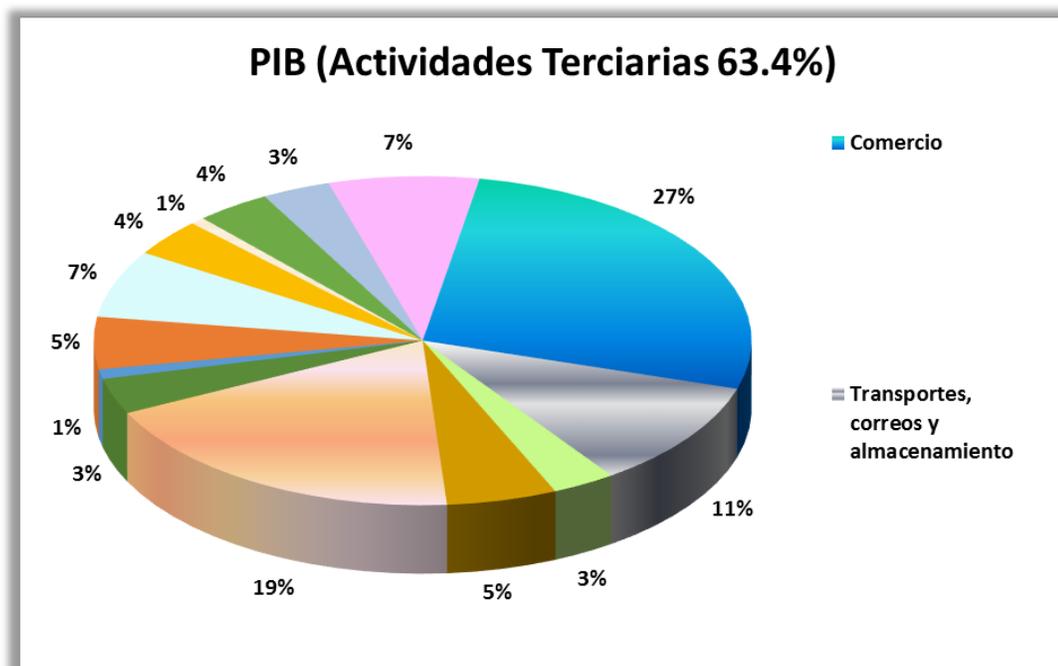
**Figura 2. PIB Cuarto trimestre 2015**



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2015).

En el grupo de actividades terciarias, el sector transportes, correos y almacenamiento aporta el 6.7% al PIB, esto representa el 11% del total aportado de las actividades terciarias, sólo detrás del sector comercio y servicios inmobiliarios y alquiler de bienes inmuebles e intangibles (ver figura 3).

**Figura 3. PIB Actividades Terciarias 2015**



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2015).

En cuanto al aerotransporte, aunque su aportación no es tan representativa para la economía del país, es importante por el apoyo que ofrece al traslado y movimiento de productos y mercancías en el interior del país y en las importaciones y exportaciones. Sin embargo, existen factores que han permitido potenciar la utilidad logística del servicio de aerotransporte de carga como el crecimiento de la producción de manufactura y la apertura comercial de México a bloques económicos como el de Norteamérica, Europa y Asia. Esto ha favorecido el crecimiento económico del país en las últimas décadas, por lo que se debe aprovechar más la infraestructura para integrar el comercio con políticas que contribuyan al desarrollo del transporte y faciliten el intercambio comercial. Es así que las relaciones comerciales internacionales, enfatizan la necesidad de utilizar el servicio de aerotransporte de carga, para garantizar que los envíos lleguen a su destino de manera segura y rápida.

## 1.2.4 Indicadores del aerotransporte de carga en México

En lo que se refiere al servicio doméstico e internacional en operación regular y de fletamento en México, registró un crecimiento progresivo en la primera década del siglo XXI, al transportar 561,502 toneladas en el 2004 y en el 2014 fueron 654,985. Las empresas nacionales tuvieron una participación de 43.49% con 284,882 toneladas, de las cuales 135,826 fueron en servicio doméstico y 149,056 en servicio internacional, mientras que las empresas extranjeras movieron 370,103 que representan 56.51% del total de toneladas (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2015) (ver tabla 3).

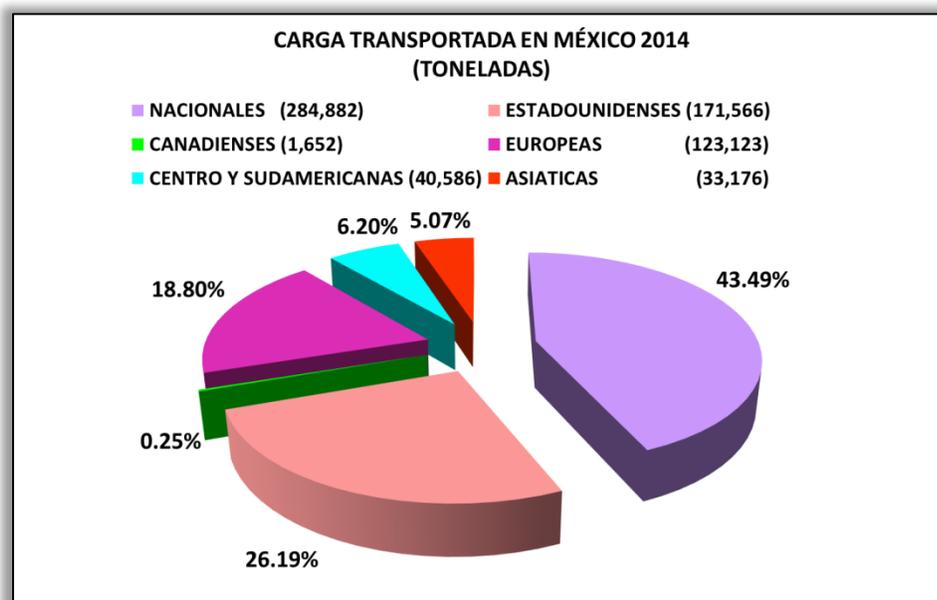
**Tabla 3. Carga transportada en México 2014**

<b>Distribución de la carga transportada en México 2014</b>			
<b>Servicio</b>	<b>Empresas</b>		<b>Total</b>
	<b>Nacionales</b>	<b>Extranjeras</b>	
Nacional	135,826	-	135,826
Internacional	149,056	370,104	519,160
<b>Total</b>	<b>284,882</b>	<b>370,104</b>	<b>654,986</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la SCT (2015).

El total de carga transportada por empresas extranjeras quedó distribuido de la siguiente manera: las Estadounidenses llegaron a 171,566 toneladas, el 26.19%; las Europeas 123,123 toneladas, equivalente al 18.80%; las de Centro y Sudamérica movieron 40,586 toneladas, el 6.20%; las Asiáticas 33,176 toneladas, el 5.07%; y las Canadienses 1,652 toneladas, 0.25%; (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2015) (ver figura 4).

**Figura 4. Carga transportada por empresas nacionales y extranjeras en 2014**



Fuente: Elaboración propia con datos de la SCT (2015).

El transporte aéreo de carga por su naturaleza ofrece a sus usuarios facilidad para transportar a cualquier parte del mundo todo tipo de mercancías, principalmente es utilizado por empresas transnacionales que exportan o importan sus productos, de ahí que el mayor crecimiento del sector se presente en el servicio internacional. De acuerdo a los datos publicados por el INEGI en la Balanza comercial de mercancías de México por modo de transporte, en lo que se refiere a importaciones el transporte aéreo ha tenido un crecimiento progresivo durante los últimos cinco años, durante 2014 el total nacional de carga aérea de importación fue de 34,130.9 millones de dólares lo que representa un crecimiento de casi 9% con respecto al año anterior (ver tabla 4).

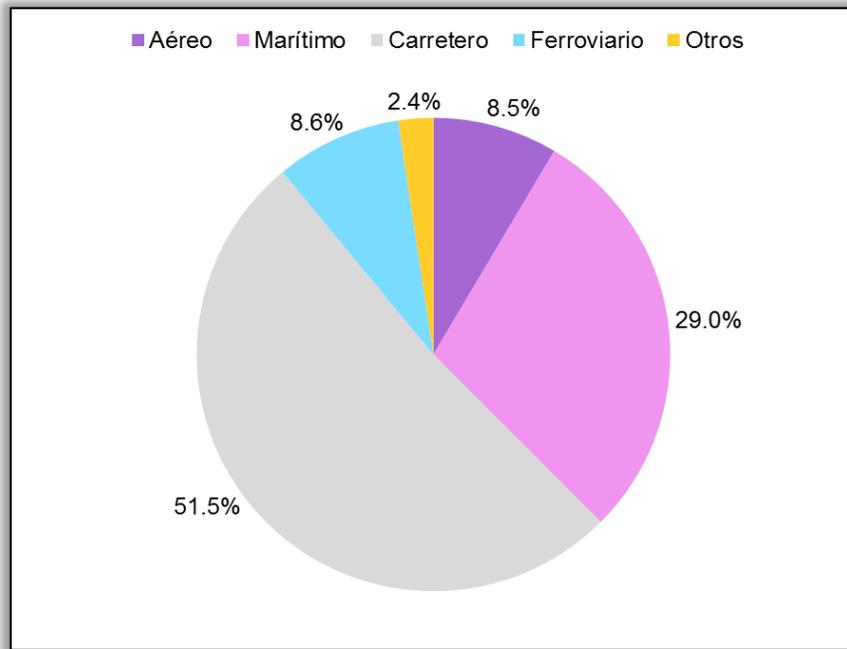
**Tabla 4. Importación de mercancías por modo de transporte**

<b>Importación de mercancías por modo de transporte (Millones de dólares)</b>					
<b>Tipo de transporte</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Aéreo</b>	24,821.20	28,261.30	29,078.80	31,325.50	34,130.90
<b>Marítimo</b>	78,033.60	101,892.90	107,262.00	109,376.60	115,894.60
<b>Carretero</b>	161,535.60	178,365.80	190,456.40	195,773.20	205,972.30
<b>Ferrovionario</b>	24,638.50	30,635.50	32,936.10	33,171.90	34,462.40
<b>Otros</b>	12,452.90	11,687.30	11,018.10	11,562.90	9,517.10
<b>Total</b>	<b>301,481.80</b>	<b>350,842.80</b>	<b>370,751.40</b>	<b>381,210.10</b>	<b>399,977.30</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2015).

Como se aprecia en la tabla 4 el total de importación fue de 399,977.30 millones de dólares del cual el transporte carretero tiene mayor participación con 205,972.30 mdd que representa el 51.5%, seguido del marítimo con 115,894.60 mdd, es decir, el 29.0%, el ferrovionario con 34,462.40 mdd que representa el 8.6% y al final de la lista se encuentra el aéreo con 34,130.90 mdd el 8.5% (ver figura 5), no obstante este modo de transporte fue el que mayor crecimiento tuvo durante el 2014.

**Figura 5. Participación porcentual de importación de mercancías por modo de transporte**



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2015).

Por otro lado, el tráfico de exportación es notablemente dominado por el transporte carretero, mientras el transporte aéreo es el que tiene una participación menor (ver tabla 5).

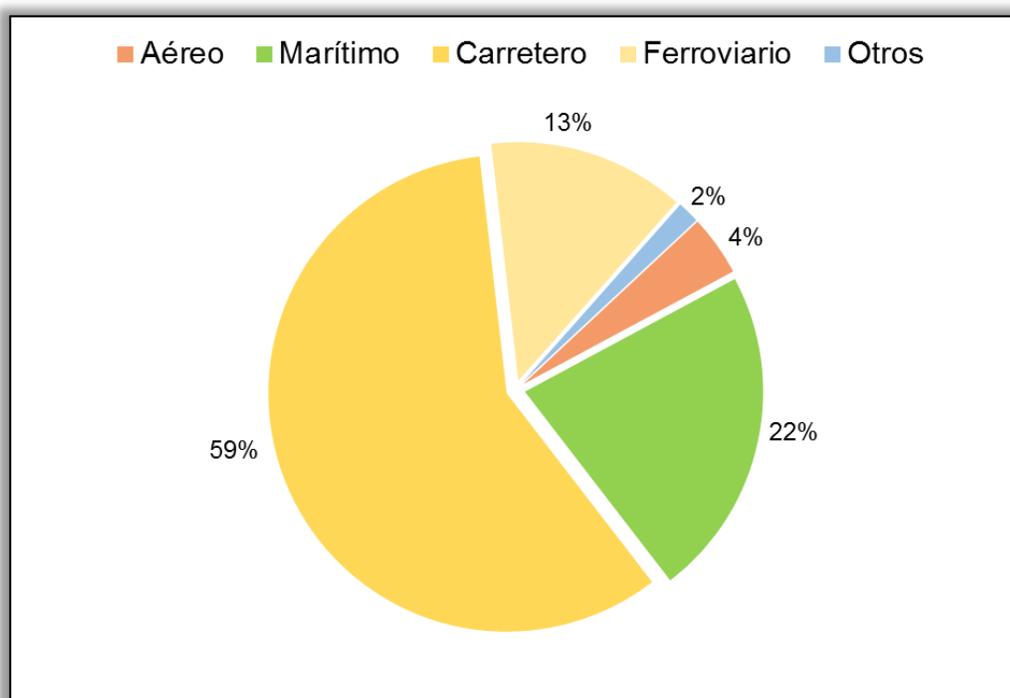
**Tabla 5. Exportación de mercancías por modo de transporte**

Exportación de mercancías por modo de transporte (Millones de dólares)					
Tipo de transporte	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Aéreo</b>	12,896.50	13,533.40	15,002.00	15,007.90	16,322.40
<b>Marítimo</b>	72,797.90	98,110.10	97,706.50	93,913.50	88,994.50
<b>Carretero</b>	173,493.20	193,037.80	208,605.10	213,077.20	233,072.80
<b>Ferroviano</b>	30,102.70	36,469.60	41,082.20	49,541.90	53,155.50
<b>Otros</b>	9,182.80	8,282.50	8,374.10	8,486.10	5,990.20
<b>Total</b>	<b>298,473.10</b>	<b>349,433.40</b>	<b>370,769.90</b>	<b>380,026.60</b>	<b>397,535.40</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2015).

En la tabla 5 se observa que el total de exportaciones fue de \$397,535.40 millones de dólares, del cual el transporte carretero tuvo 233,072.80 mdd que es el 59%, mientras el marítimo tuvo 88,994.50 mdd el 22%, el ferroviario con 53,155.50 que representa el 13%, y el transporte aéreo participó con 16,322.40 mdd que es el 4% (ver figura 6).

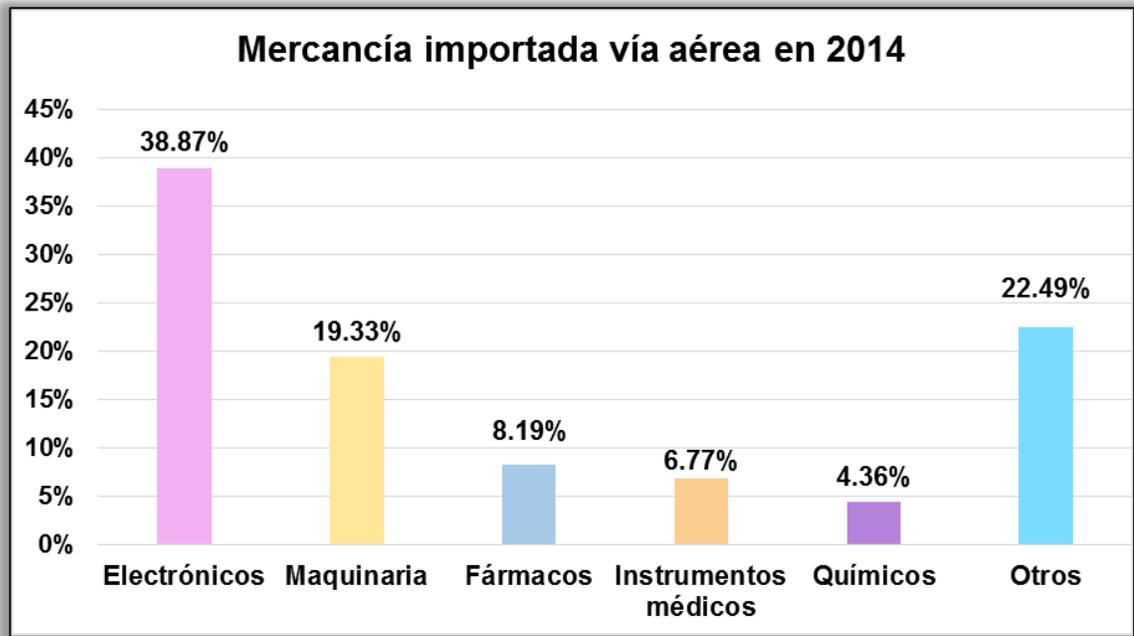
**Figura 6. Participación porcentual de exportación de mercancía por modo de transporte**



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2015).

Los principales grupos de mercancía importadas que se movieron por medio del transporte aéreo fueron electrónicos, maquinaria, fármacos, instrumentos médicos, químicos, estos cinco grupos agrupan más de 1,919 millones de dólares que representan el 77% del total aéreo (ver figura 7).

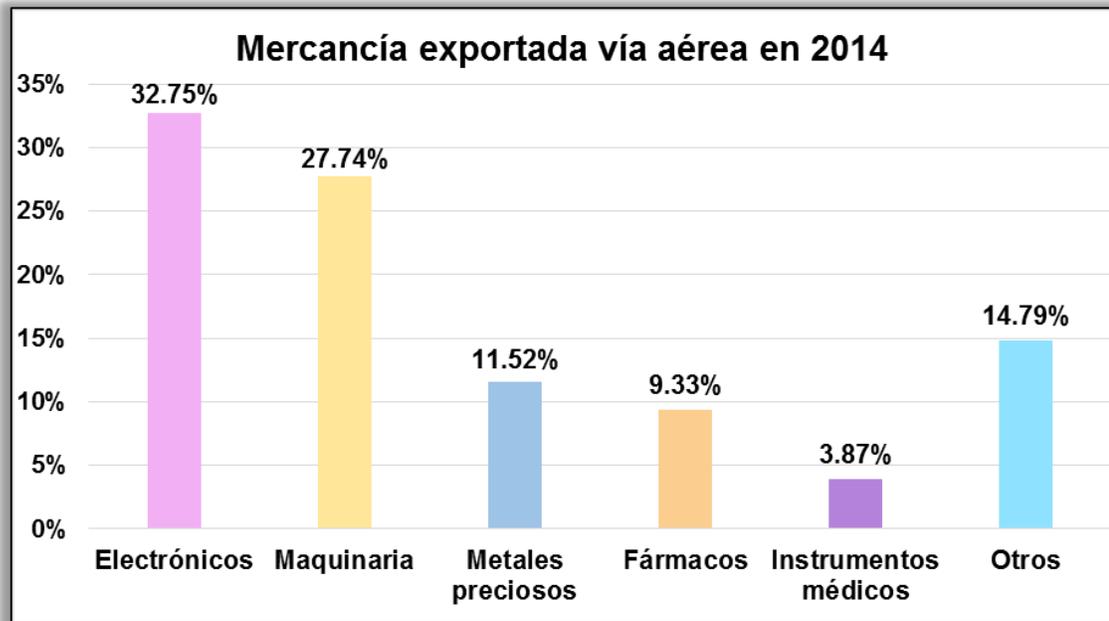
**Figura 7. Grupos de mercancía importada vía aérea en 2014**



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2015).

Por lo que se refiere a los principales grupos de mercancía exportadas que se movieron por medio del transporte aéreo fueron las máquinas, aparatos mecánicos, piedras y metales preciosos, productos farmacéuticos, instrumentos y aparatos de óptica y médicos, estos cinco grupos agrupan más de 1,267 millones de dólares que representan el 85% del total aéreo (ver figura 8).

**Figura 8. Grupos de mercancía exportada vía aérea en 2014**



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2015).

### **1.2.5 Infraestructura aeroportuaria en México**

Un factor importante para el desarrollo del aerotransporte es la infraestructura aeroportuaria, actualmente México cuenta con 76 aeropuertos de los cuales 12 son nacionales y 64 internacionales (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2015) (ver figura 9).

**Figura 9. Aeropuertos en México**

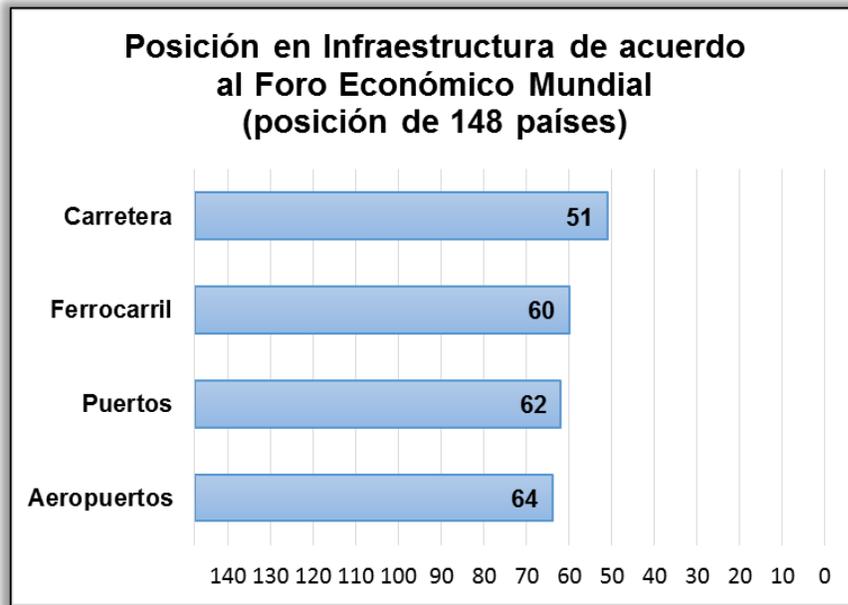


Aeropuertos nacionales e internacionales de México						
Acapulco	Chihuahua	Guadalajara	Los Mochis	Morelia	Puerto Vallarta	Tepic
Aguascalientes	Chilpancingo	Guaymas	Manzanillo	Nogales	Querétaro	Tijuana
Bajío	Colima	Hermosillo	Matamoros	Nuevo Laredo	Reynosa	Toluca
Campeche	Comitán	Huatulco	Matehuala	Oaxaca	Saltillo	Torreón
Cancún	Córdoba	Ixtapa-Zihuatanejo	Mazatlán	Pachuca	San Cristóbal de las Casas	Tuxtla Gtz.
Cd. del Carmen	Cozumel	Ixtepec	Mérida	Palenque	San Luis Potosí	Uruapan
Cd. Juárez	Cuernavaca	La Paz	Mexicali	Piedras Negras	San Luis Río Colorado	Veracruz
Cd. Obregón	Culiacán	Lázaro Cárdenas	México	Poza Rica	Tamauín	Villahermosa
Cd. Victoria	Del Norte	Loma Bonita	Minatitlán	Puebla	Tampico	Xalapa
Celaya	Durango	Loreto	Monclova	Puerto Escondido	Tapachula	Zacatecas
Chetumal	Ensenada	Los Cabos	Monterrey	Puerto Peñasco	Tehuacán	

Fuente: Elaboración propia con datos de la SCT (2015).

En el contexto mundial, la infraestructura aeroportuaria de México ocupa el lugar 64 de 148 posiciones en el índice de la competitividad de acuerdo al Foro Económico Mundial, la cual se encuentra en la posición más baja de las infraestructuras por las cuales se mueven los bienes nacionales (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2013-2018) (ver figura 10).

**Figura 10. Posición en Infraestructura de acuerdo al FEM**



Fuente: Elaboración propia con datos de la SCT (2015).

Por otro lado, según el Foro Económico Mundial al cierre del año 2012 la calidad de la infraestructura en México se encontraba distribuida de la siguiente manera (ver tabla 6):

**Tabla 6. Competitividad de la infraestructura en México**

Infraestructura	2012	
	Puntaje (de 0 a 7)	Posición (de 144 países)
Carretera	4.5	50
Ferroviana	2.8	60
Portuaria	4.3	64
Aeroportuaria	4.8	64

Fuente: Elaboración propia con datos de la SCT (2015).

En la tabla 6 se observa que la infraestructura aeroportuaria es la que presenta el mayor puntaje con el 4.8 de 7 posibles, mientras la infraestructura carretera es la segunda con 4.5 puntos seguida de la portuaria con 4.3 puntos, y la ferroviaria tiene 2.8 puntos.

Sin embargo, uno de los mayores retos del sector de aerotransporte de carga es aprovechar al máximo la infraestructura existente, actualmente el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) tiene una participación destacada en el movimiento doméstico de carga ya que por sí solo acumula el 36.55%. Después están los aeropuertos de Guadalajara y San Luis Potosí que participan con 15.38% y 12.00% respectivamente (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2015) (ver tabla 7).

**Tabla 7. Estadísticas de carga doméstica por principales aeropuertos**

<b>Estadística de carga doméstica por principales aeropuertos Ene-Jul 2014 vs Ene-Jul 2015 Toneladas</b>			
<b>Top 10</b>	<b>Ene-Jul 14</b>	<b>Ene-Jul 15</b>	<b>Porcentaje 2015</b>
Ciudad de México	37,714.5	47,061.9	36.55%
San Luis Potosí	14,537.5	15,449.4	12.00%
Guadalajara	18,132.5	19,807.6	15.38%
Monterrey	8,362.0	9,843.2	7.64%
Tijuana	9,141.4	9,878.5	7.67%
Querétaro	5,646.1	6,174.2	4.80%
Hermosillo	3,848.6	3,973.8	3.09%
Culiacán	2,000.4	2,001.6	1.55%
Chihuahua	2,475.5	2,634.8	2.05%
Cd. Juárez	1,564.6	1,764.9	1.37%
Otros	8,605.9	10,172.7	7.90%
<b>Total</b>	<b>112,029</b>	<b>128,763</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la SCT (2015).

En lo que se refiere al servicio internacional el AICM participa con 66.40% y el de Guadalajara con 18.81% (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2015) (ver tabla 8).

**Tabla 8. Estadísticas de carga internacional por principales aeropuertos**

**Estadística de carga internacional por principales aeropuertos  
Ene-Jul 2014 vs Ene-Jul 2015  
Toneladas**

<b>Top 10</b>	<b>Ene-Jul 14</b>	<b>Ene-Jul 15</b>	<b>Porcentaje 2015</b>
Ciudad de México	184,290.3	206,483.0	66.40%
Guadalajara	63,648.7	58,484.8	18.81%
Monterrey	17,000.4	18,387.2	5.91%
Toluca	14,672.6	14,785.9	4.75%
Querétaro	5,788.6	6,392.6	2.06%
Hermosillo	721.1	632.9	0.27%
Puerto Vallarta	698.2	838.5	0.30%
Chihuahua	883.0	945.6	0.20%
Tijuana	305.3	231.5	0.07%
Bajío	118.7	3,275.0	1.05%
Otros	848.4	505.7	0.16%
<b>Total</b>	<b>288,975</b>	<b>310,963</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la SCT (2015).

Las cifras anteriores son evidencia de la evolución del sector servicios de aerotransporte de carga en México ya que en los últimos veinte años ha habido cambios notables, la demanda se ha cuadruplicado y existe una mayor sofisticación logística en los servicios disponibles (Rico, 2010).

A través de este capítulo se abordaron algunas características y datos sobresalientes del aerotransporte de carga, por consiguiente se cuenta con un panorama general del sector en el que se desarrolla esta investigación.

## **CAPÍTULO 2. Factores que influyen en la eficacia de las organizaciones: Coordinación y Comunicación organizacional**

En este capítulo se establecen los fundamentos teóricos relacionados con el problema de esta investigación, mismos que servirán para el establecimiento de las hipótesis sobre este estudio.

Dos factores que influyen en la eficacia de las organizaciones son: la coordinación y la comunicación organizacional, por ello, se ubica la coordinación dentro del proceso de administración como una de las funciones del mismo y la comunicación como elemento esencial en las organizaciones. Posteriormente se revisan aspectos sobresalientes sobre la coordinación, los diferentes mecanismos de coordinación y su contribución en las organizaciones; de igual forma se aborda la comunicación organizacional, los diferentes tipos, canales y algunas barreras que afectan el proceso; enseguida se presenta la variable eficacia, se revela su importancia y se abordan algunos modelos utilizados para su medición, con lo cual se concluye este capítulo.

### **2.1 El proceso administrativo**

Las organizaciones se diferencian dependiendo el objeto con que fueron creadas, sin embargo, toda organización para lograr sus objetivos requiere hacer uso de la administración. Terry y Franklin (1987) definen la administración como “*un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos*” (p. 22); de igual forma para Stoner y Freeman (1994) la

administración es *“el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos”* (p. 7); Daft y Marcic (2011) por su parte, mencionan que la administración es relevante porque las organizaciones son importantes y que la administración incluye el logro de las metas organizacionales de manera eficaz y eficiente. La administración es el medio por el cual se logran los objetivos de la organización mediante el uso de las cuatro principales funciones: planear, organizar, dirigir y controlar.

Sin embargo, existen diversos criterios para separar los elementos del proceso administrativo, estos varían en número de acuerdo a cada autor, algunos de los más seguidos son los siguientes: la división tripartita que considera la American Management Association, de cuatro elementos de George Terry, de cinco elementos de Fayol y Koontz, de seis elementos de Urwick quien separa el proceso en dos fases: mecánica y dinámica, de siete elementos de Ernest Dale y de ocho elementos de Gulick para quien la comunicación también es parte de las funciones de la administración (ver tabla 9).

**Tabla 9. Elementos del proceso administrativo**

<b>American Management Association</b>	<b>Terry</b>	<b>Fayol</b>	<b>Koontz</b>	<b>Urwick</b>	<b>Ernest Dale</b>	<b>Gulick</b>
<i>División tripartita</i>	<i>Cuatro elementos</i>	<i>Cinco elementos</i>	<i>Cinco elementos</i>	<i>Seis elementos</i>	<i>Siete elementos</i>	<i>Ocho elementos</i>
Planeación Organización Supervisión	Planeación Organización Ejecución Control  <i>(Terry y Franklin, 1987)</i>	Preveer Organizar Mandar Coordinar Controlar  <i>(Reyes, 1993)</i>	Planeación Organización Integración Dirección Control  <i>(Miner, 1980)</i>	Planeación Organización Integración Dirección Control Previsión  <i>(Miner, 1980)</i>	Planeación y previsión Organización Integración Dirección Control Innovación Representación  <i>(Miner, 1980)</i>	Planeación Organización Integración Dirección Coordinación Operación Comunicación Control presupuestal  <i>(Chiavenato, 2006)</i>

Fuente: Elaboración propia con información de los autores citados.

Como se observa Fayol (citado en Reyes, 1993) considera que también la coordinación es una función más del proceso administrativo, al decir que “*administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar*” (p. 17), esto es, “*lograr que las cosas se realicen por medio de otros*” (Reyes, 1993, p. 17). Por otra parte, las organizaciones al ser integradas por factor humano, requieren de la comunicación para llevar a cabo cada una de las funciones del proceso administrativo, además, la comunicación está implícita en cada actividad ya que es el medio que une a las personas y grupos de la organización (ver figura 11).

**Figura 11. Funciones del proceso administrativo según Fayol**



Fuente: Elaboración propia con datos de Reyes (1993).

Es así que la administración se entiende como el proceso mediante el cual se hace uso de todos los recursos con los que cuenta la organización, con el fin de lograr las metas establecidas.

Por consiguiente, teniendo en cuenta que la coordinación y comunicación organizacional son importantes en las organizaciones, se considera estudiar ambos factores en esta investigación.

## **2.2 La coordinación y comunicación organizacional dentro de las organizaciones**

El ser humano es un ente social que tiene necesidad de organizarse para realizar actividades en conjunto con otros individuos, para lograrlo es necesario que se comunique con ellos en diferentes formas y métodos. Algunos medios son el teléfono móvil, el fijo,

correo electrónico y redes sociales donde se comparten significados, pensamientos y formas de vivir puesto que *“el ser humano es un ser sociable por naturaleza y las organizaciones humanas están impregnadas de sociabilidad”* (Castro, Celeste, y García, 2005, p. 43). Así mismo la mayor parte de la actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, ya sea intrapersonal, interpersonal, grupal o colectiva. Gracias a ella los individuos o grupos se relacionan entre sí (Bonilla, 2001).

Así, la comunicación es fundamental para que un individuo se integre a un grupo como familia, organización o círculos de amigos. A su vez, las organizaciones están formadas principalmente por factor humano por lo cual requieren de una buena comunicación entre el personal que la integra sin importar su ideología, forma de pensar o actuar. Además, deben considerar que un empleado informado sobre la estrategia, los planes, objetivos y logros de la empresa así como la evolución del sector, el propósito de su trabajo y su aportación en los resultados globales, es un empleado más vinculado y comprometido con la organización (Castro, et al, 2005).

Sin embargo, en ocasiones la organización carece de canales de comunicación adecuados ya que los considera sólo como un medio de transmisión de datos sin tomar en cuenta que la comunicación también requiere de medios adecuados para facilitar las relaciones que los empleados desarrollan en la empresa para el desempeño de sus actividades.

Una situación que afecta a las empresas es la inadecuada comunicación y coordinación entre áreas, ya que los procesos de cambio que se han realizado en los últimos años en las organizaciones han evidenciado carencias en materia de comunicación, que se refleja en el clima organizacional y afecta el estado de ánimo del personal, así como su capacidad de

respuesta ante los retos y exigencias del entorno (Sánchez, 1998). Las empresas entonces, cualquiera que sea su giro, deben implementar mecanismos de coordinación y fomentar la comunicación con sistemas y canales de comunicación adecuados en aras de lograr los objetivos establecidos.

En un estudio realizado entre 2009 y 2010 por el Centro de Estudios Financieros (2010), se identificaron las 10 principales toxinas empresariales que afectan a las empresas, las cuales se muestran en la figura 12.

**Figura 12. Las 10 Toxinas Empresariales**

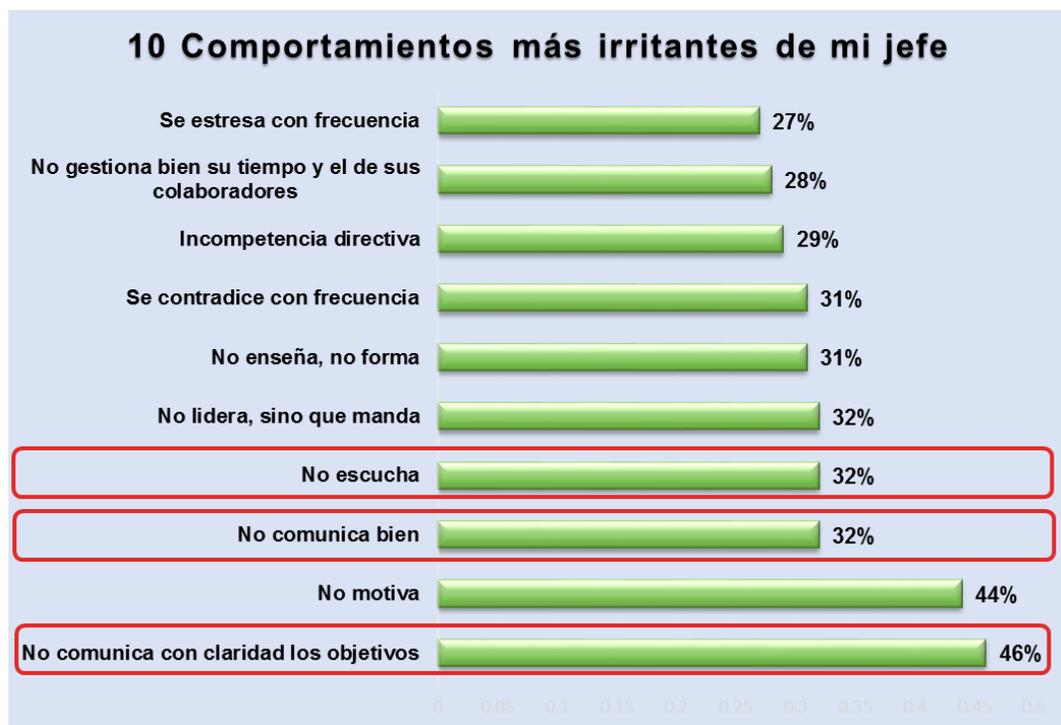


Fuente: Elaboración propia con datos del Centro de Estudios Financieros (2010).

Como se observa, de acuerdo a los resultados del estudio, dentro de las principales toxinas que afectan a las empresas se encuentran ‘la mala comunicación interna’ y ‘la mala organización del trabajo’ así como la ‘deficiente distribución de tareas’.

De igual forma en otro estudio dirigido por Ángel Fernández Psicólogo y Máster en Dirección de Recursos Humanos del Centro de Estudios Financieros (2007), el cual nombró ‘los 10 comportamientos más irritantes de mi jefe’ con la finalidad de dar a conocer a los directivos los comportamientos que más molestan y merman el rendimiento de los subordinados y erradicarlos, los resultados muestran que tres de los comportamientos más mencionados son: no comunica con claridad los objetivos, no comunica bien y no escucha, los cuales se refieren a la comunicación y revelan la importancia de este factor en las organizaciones (ver figura 13):

**Figura 13. Los 10 comportamientos más irritantes de mi jefe**



Fuente: Elaboración propia con datos del Centro de Estudios Financieros (2007).

Cabe mencionar que los estudios anteriores se citan única y exclusivamente con el propósito de hacer énfasis sobre la importancia de la coordinación y comunicación

organizacional dentro de las empresas, sin que esto signifique un análisis o discusión para el desarrollo de esta investigación.

## **2.3 La coordinación en las organizaciones**

Debido a que las organizaciones son conformadas por varios recursos: humanos, materiales, económicos, etc., deben considerar integrarlos para alcanzar los objetivos organizacionales y lograr solidez. Una de las funciones de la administración además de planear, organizar, controlar y dirigir, es integrar o coordinar estos recursos; Henry Fayol (citado en Miner, 1980) considera la coordinación como el proceso armonizador mediante el cual se integran las diferentes áreas de la organización; lo cual ayuda a que los recursos principalmente humanos trabajen armónicamente y con un mismo fin.

### **2.3.1 Concepto de coordinación**

Según Münch (2011) *“La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar los esfuerzos para llevar a cabo, de manera eficiente, una función, tarea o actividad”* (p. 72); Mercado (2002) por su parte la define como *“La reunión de esfuerzos para lograr el objetivo previamente establecido por la empresa”* (p. 571); mientras que para Daft y Marcic (2011) la coordinación *“se refiere a la calidad de la colaboración entre los departamentos”* (p. 267).

Por otra parte Bateman y Snell (2005) relacionan la coordinación y la integración mencionando que ambas *“se refieren a los procedimientos que vinculan partes diferentes de la organización para lograr la misión total de ésta”* (p. 245), en cambio Koontz,

Wehrich y Cannice (2012) consideran la coordinación como *“la esencia del arte de administrar, para lograr armonía entre los esfuerzos individuales hacia el cumplimiento de las metas de grupo; cada una de las funciones gerenciales es un ejercicio que contribuye a la coordinación”* (p. 32). Independientemente de que algunas actividades se realicen de manera rutinaria, es necesaria la sincronización de cada tarea y la óptima utilización de cada recurso con el fin de lograr los objetivos de la organización, por ello es importante la coordinación. Como se puede observar cada investigador define la coordinación de forma diferente, pero de manera general se refieren a la unión de esfuerzos para realizar una tarea con el fin de alcanzar o cumplir un objetivo. Actualmente las organizaciones enfrentan entornos cambiantes por lo que requieren que el personal trabaje eficazmente. Aquí, es donde la coordinación ayuda a unir los esfuerzos del personal con el fin de cumplir las metas en la organización.

### **2.3.2 La coordinación y su relación con todas las etapas del proceso administrativo**

De acuerdo con Mercado (2002) la coordinación está implícita en cada una de las funciones de la administración, por ello, analiza la forma en que interviene en cada una de ellas y lo explica de la siguiente manera:

***Coordinación y planeación.*** Las actividades de la planeación tales como: determinar los objetivos de la organización, establecer prioridades, desarrollar procedimientos y mostrar a los empleados como se enlaza su trabajo con los demás departamentos de la organización se logran mediante la coordinación.

***Coordinación y organización.*** La coordinación interviene en la organización al momento de definir el tipo de estructura e indicar los puestos necesarios en cada departamento para la realización de su trabajo, los principios de la organización contribuyen a este fin.

***Coordinación y dirección.*** La coordinación se refleja en la dirección por medio de las órdenes que se dan, y se debe tomar en cuenta los efectos que éstas tienen en los demás departamentos de la empresa.

***Coordinación y control.*** Se emplea para mantener unidos los esfuerzos de la organización, además de establecer parámetros de evaluación para comparar los resultados obtenidos contra los esperados.

En las funciones anteriores, la coordinación es parte fundamental, así, para ser eficaces las organizaciones deben establecer objetivos acordes a sus necesidades, planear las actividades de las áreas, determinar el tipo de estructura, así como el número de departamentos y empleados que requiere la empresa para evitar sobrecargas de trabajo que retrasen sus actividades, y también evitar la sobrepoblación que provoque tiempos muertos entre el personal. Así mismo, se debe identificar el tipo de coordinación adecuado para tomar decisiones acertadas, ya que una decisión errónea puede generar problemas a la organización. Además, una vez que esté en funcionamiento se debe mantener el control para lograr que sea eficaz y desempeñe sus funciones adecuadamente.

### **2.3.3 La coordinación como función del proceso administrativo**

Como se mencionó, la coordinación tiene injerencia en todas las actividades de la administración, y debido a la importancia que adquiere, autores como Fayol (citado en Miner, 1980) la consideran como una función más del proceso administrativo; de esta forma la define como *“un proceso armonizador que integra las diversas partes de la corporación”* (p. 58). En tanto Mercado (2002) menciona que una vez que se cumplen las primeras cuatro funciones queda preparado el camino para utilizar la quinta función del proceso administrativo: la coordinación; Urwik (citado en Miner, 1980) se conserva dentro del pensamiento de Fayol considerando la coordinación como parte del proceso administrativo, dejando en claro que *“debe ser retenida en una posición primaria debido al tiempo y esfuerzo que los ejecutivos normalmente le dedican”* (p. 59), por su parte Follet (citado en Miner, 1980) a favor de la opinión de Urwik convierte la coordinación en la columna de su teoría sobre el proceso administrativo.

Para Mercado (2002) la coordinación como función, afecta las actividades o tareas de los grupos más que otras funciones, debido a que la información se transmite en los distintos niveles de las diferentes áreas de la organización, por ello, la coordinación vertical y horizontal son necesarias para llevar a cabo las tareas de mejor manera. Fayol (citado en Miner, 1980) propone reuniones de jefes de departamento en las cuales se resuelvan diferencias o conflictos que se susciten entre ellos, así como las intervenciones de enlaces (staff), que se encarguen de integrar las actividades de los grupos. Por su parte Münch (2011) resalta la importancia de mantener la armonía en las organizaciones y el equilibrio de las funciones de la misma y menciona en el principio de organización que se refiere a la

coordinación que *“la falta de coordinación ocasiona baja productividad. La empresa es un sistema que requiere una estructura organizacional que propicie la armonía y la adecuada sincronización de los procesos para funcionar con eficacia”* (p. 82).

La coordinación también se puede emplear como un estímulo hacia el personal, con la finalidad de que realicen con eficacia sus actividades (Mercado, 2002), ya que al motivarlos y reconocer que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización, las realizará con mayor empeño.

Por la relevancia que tiene en la administración, es importante considerar la coordinación como una función más del proceso administrativo y no sólo como parte de cada una de ellas, sobre todo, porque la integración de las actividades individuales encaminadas a cumplir con tareas en grupos que les permitan lograr los objetivos de la organización, se logran a través de la coordinación.

#### **a) Objetivos de la coordinación**

En toda organización la toma de decisiones se da a cada momento y en todos los niveles, estas decisiones pueden ser individuales y departamentales, a su vez las organizaciones requieren integrar las aportaciones de las unidades especiales, lo cual quiere decir que una buena organización exige cumplir con dos requisitos distintos y en ocasiones, contrarios: la especialización o diferenciación, y la coordinación o integración. Con base en la teoría de la organización, los objetivos de la coordinación son los siguientes (García, 2013):

- La adopción de decisiones coherentes, mediante la homogenización de estructuras de comportamiento y conocimiento por parte de los miembros de la

organización para lograr un común acuerdo (Simon y March y Simon, citados en García, 2013).

- Adaptación de los medios a los fines a través de orden y seguridad, informando y revisando las actividades, logrando armonía (Fayol, 1974, citado en García, 2013).
- Reducción de incertidumbre, facilitando la interdependencia de unidades (Van de Ven y Delbecq, 1976, citado en García, 2013).
- Creación de competencias en la empresa para generar valor y adaptación al cambio (Jones, 2008, citado en García, 2013).

Lo relevante de los objetivos de la coordinación es lograr la cohesión de los esfuerzos de los integrantes de una organización en busca de un fin común. Sin embargo, cuando las organizaciones llegan a presentar señales como pérdida de control, conflictos excesivos, descuido de responsabilidades entre otras, se está ante una coordinación que no es satisfactoria, (Hampton, 1989). Ahora bien, dado que la coordinación parte de la diferenciación en la empresa, es necesario identificar términos como: diferenciación, división y especialización del trabajo.

#### **b) La diferenciación**

La estructura de una organización se describe mediante su organigrama; en el cual se muestra gráficamente los puestos de la compañía y la estructura de mando, es decir, el organigrama muestra las áreas o departamentos que realizan las diferentes tareas de la organización y que utilizan distintos métodos de trabajo, lo cual se conoce como diferenciación (Bateman y Snell, 2005), por lo tanto, la diferenciación no es otra cosa más

que la especialización del trabajo, y el grado de departamentalización en una organización (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 2004), y se presenta en la empresa vertical y horizontalmente en todos los niveles.

Lawrence y Lorsch (citados en Stoner y Freeman, 1994) por su parte identifican cuatro tipos de diferenciación, primero, la apreciación que cada unidad de trabajo tiene para alcanzar las metas de la organización y la forma de conseguirlas; segundo, miembros de la misma unidad de trabajo tienen diferente percepción del tiempo, lo cual influye sobre el tercer tipo de diferenciación; las prácticas interpersonales, y por último la formalidad de los departamentos puede ser diferente. En síntesis, la diferenciación se refiere a que la organización está formada por diferentes departamentos, integrados por capital humano, y cada uno de ellos tiene una manera distinta de conseguir sus metas. Debido a que la diferenciación es creada a través de la división y la especialización del trabajo, a continuación se incluyen aspectos básicos.

### ➤ **División del trabajo**

Henry Fayol (citado en Hernández y Rodríguez y Ballesteros, 1992) menciona la división del trabajo como un principio de la administración, la cual consiste en la especialización de las tareas, el trabajo debe organizarse para producir más con el mismo esfuerzo, en tanto que Terry y Franklin (1987) lo refieren a que en una organización los trabajos son múltiples, por lo que no es posible que los realice una sola persona, por tal motivo, deben ser distribuidos entre varios trabajadores, con el fin de que se lleven a cabo de manera eficaz, no obstante, entre mayor es la división de trabajo, mayor será la necesidad de coordinación, la cual *“consiste en lograr la unidad de esfuerzos para alcanzar los*

*objetivos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen, interrelacionen y se sincronicen, evitando duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad” (Münch, 2011, p. 73).*

➤ **Especialización del trabajo**

Por lo que se refiere a la especialización del trabajo, las personas desempeñan partes de una tarea, es decir, cada puesto en una organización tiene una actividad específica que debe realizar, esta actividad debe estar encaminada a cumplir una meta, por ello no puede realizarse de forma independiente (Bateman y Snell, 2005). Terry y Franklin (1987) consideran además, que la especialización permite al empleado dominar una tarea en menor tiempo, de igual modo para Weber (citado en Hernández y Rodríguez y Ballesteros, 1992) la mayor división de trabajo tiene como resultado la especialización, mediante la cual el empleado tiene una mayor eficacia, al dominar la función que desempeña; *“la especialidad en cada una de las áreas es indispensable para lograr una buena coordinación”* (Mercado, 2002, p. 581).

La división del trabajo y la especialización son necesarias en una organización. Así, entre mayor es la división y especialización del trabajo, mayor será su necesidad de coordinar estas tareas, en una organización. Para lograr esto, es necesario dividir el trabajo y especializarlo para que cada empleado realice una actividad específica y se cumplan con las tareas de cada departamento. Estas actividades y tareas necesitan integrarse o coordinarse, que es la razón de ser de la coordinación.

### c) Necesidades de la coordinación

Como se mencionó anteriormente la necesidad y el grado de coordinación van de la mano con las tareas a realizar, es decir, están sujetos a la complejidad de las tareas y al grado de interdependencia entre las personas que las realizan, por lo tanto si las tareas son complejas y requieren un alto grado de comunicación entre el personal de las diversas áreas la necesidad de coordinación es mayor; en cambio, si las tareas no son complejas y se pueden realizar con menos interacción entre departamentos, la necesidad de coordinación es mínima; es decir, mientras más personas intervienen en la realización de una tarea, se incrementa el riesgo de que existan conflictos que obstaculicen su realización, por lo que se requerirá un mayor grado de coordinación. Se debe agregar que es necesario que las organizaciones coordinen las tareas individuales, para lograr los objetivos departamentales con el fin de tener un desempeño eficaz para la organización en general, para ello la autoridad, influencia y poder contribuyen al logro de la coordinación (Hampton, 1989).

Además, es importante mencionar que las organizaciones requieren sistemas que procesen toda la información y permitan la comunicación entre las personas en diferentes departamentos y a niveles distintos, es decir, la coordinación se requiere sin importar el tipo de estructura (Daft y Marcic, 2011). Ahora bien, cuando la coordinación es precisa, la organización forma un todo *“estrechamente unido y se ajustan las actividades, y toda su estructura está tan compacta, tan interrelacionada e interdependiente, que constituyen una unidad funcional...”* Follet (citada en Hampton, 1989, p. 334).

Así pues, la necesidad de coordinación, depende del grado de diferenciación y la dificultad de las tareas que se realizan en la organización, entre más departamentos y personal

intervenga en un proceso o actividad, la necesidad de coordinación será mayor para lograr cumplir con la tarea.

### **2.3.4 Clasificación de la coordinación por su aplicación**

Ahora bien, como se mencionó anteriormente la coordinación afecta todos los trabajos de la organización, por lo cual atendiendo su aplicación, se divide en externa e interna, la externa es la que tiene la empresa con el cliente, el proveedor y el Estado y la interna como su nombre lo indica es aquella que se presenta dentro de la organización y se presenta ordinariamente de forma vertical y horizontal (Mercado, 2002).

**Coordinación vertical.** *“Parte del nivel más alto de la empresa hacia el nivel más bajo”* (Mercado, 2002, p. 573). Es una de las funciones o tareas del director o gerente. La autoridad en este tipo de coordinación juega un papel importante, pues a través de ésta y de las líneas de mando claramente definidas, es como sucede. Sin embargo, es necesario asegurarse que el superior y los empleados se encuentren informados de los temas que deban conocer.

**Coordinación horizontal.** Ésta se da entre departamentos del mismo nivel. Dado que las actividades de un departamento pueden afectar las de otro, requiere que todos los departamentos coordinen sus tareas para fomentar el trabajo en equipo con el fin de facilitar el logro de objetivos. En la coordinación horizontal la comunicación entre jefes de áreas posibilitan el intercambio de información y la colaboración de todos sus miembros (Mercado, 2002).

Por otra parte, Daft y Marcic (2011) mencionan que muchas empresas se han dado cuenta de los límites de una estructura vertical la cual es eficaz sólo en situaciones estables, pero no ofrece la coordinación horizontal necesaria, por lo que están adoptando una estructura horizontal, basada en procesos laborales. *“No obstante, sin importar el tipo de estructura, cualquier organización necesita mecanismos de integración horizontal y coordinación”* (p. 267).

### **2.3.5 Técnicas para lograr la coordinación**

Por otra parte, algunas técnicas que se utilizan para dirigir y coordinar las actividades de los trabajadores y los departamentos, según Hampton (1989) son: autoridad, influencia y poder; jerarquía de autoridad; centralización y descentralización; delegación y coordinación interdepartamental.

#### **a) Autoridad, influencia y poder:**

La autoridad, se refiere al derecho que se confiere a los gerentes por su posición y responsabilidad de dirigir las actividades de sus subordinados, se presenta normalmente al dar instrucciones, órdenes, hacer peticiones y explicar reglas y procedimientos, entre otros; por otro lado, también se presenta la autoridad llamada de aceptación, cuando el empleado decide cumplir las instrucciones recibidas.

El poder y la influencia explican la diferencia de respuesta ante la autoridad. La influencia es ejercer un cambio de comportamiento en los empleados por medio de determinadas acciones, el poder, es la capacidad de que se dispone para llevar el mando y ejercer la

influencia. Cuando los empleados consideran a sus jefes capaces de proporcionarles algún beneficio se ejerce el poder del premio; por el contrario, cuando se les considera para implantar algún tipo de castigo, o asignar tareas que no son del agrado del empleado, se ejerce el poder coactivo o coercivo; en cambio, el poder legítimo se ejerce por la autoridad propia de la posición, si las órdenes únicamente están relacionadas con la realización de su trabajo, serán fácilmente aceptadas; el poder de referente se da en los empleados cuando se identifican con sus jefes o los imitan porque consideran como modelo su conducta; por último el poder de experto se da en el caso de que los empleados tienen la percepción de que sus jefes cuentan con conocimientos que pueden ayudar a su crecimiento (Hampton, 1989).

#### **b) Jerarquía de autoridad.**

La jerarquía de autoridad establece las relaciones de subordinación, las actividades que cada puesto debe realizar, las interacciones de los trabajadores y la dirección de las mismas, pero para su diseño se deben considerar los siguientes lineamientos:

- *Cadena de mando:* Es la línea continua de autoridad que va desde el nivel más alto, hasta el más bajo, en los cuales cada empleado es responsable ante un superior, esto permite esclarecer quien reporta a quien, además de lograr coordinación entre niveles.
- *Unidad de mando:* Cada empleado debe ser responsable ante un sólo superior, de lo contrario, cuando recibe órdenes o debe reportar a dos o más jefes, corre el riesgo de recibir órdenes o instrucciones contradictorias que pueden ocasionarle una fuerte

tensión, que no le permitan cumplir con ellas, la unidad de mando es difícil de llevar a cabo, pero si se logra implantarla en la organización, la dirección será más clara para los empleados y las tareas se realizarán de mejor manera.

- *Tramo de control:* Se refiere al número de empleados que se pueden supervisar; cuando el total de empleados a supervisar es elevado, puede resultar eficaz en costos, pero la coordinación se dificulta, ya que no se tiene tiempo suficiente para supervisar a todos, en cambio, si el tramo de control es bajo, los resultados pueden ser mejores ya que la supervisión y atención a los empleados es mayor, aunque el costo aumenta por el número de jefaturas que la empresa tiene que pagar.

### **c) Centralización y descentralización.**

Por otra parte, una señal que indica la pérdida de coordinación en las organizaciones es la separación de la autoridad, información y competencia. En estas circunstancias, las organizaciones pueden a través de la centralización o descentralización, buscar un ajuste.

En la centralización, la autoridad y decisiones se concentran en el nivel superior buscando el máximo de coordinación, sin embargo, aun cuando los administradores se encuentran mejor preparados, su visión es global y la mayoría de veces se logra reducir costos operacionales, no obstante, la demora y la posibilidad de distorsiones pueden ocasionar pérdida de coordinación ya que como se mencionó en el párrafo anterior, la información y competencia queda lejos de la autoridad.

Por otro lado la descentralización es cuando la autoridad y decisiones se dispersan a través de los niveles más bajos, ello es más conveniente para solucionar problemas cuando la

dirección desconoce el proceso o modos de trabajo, ya que permite soluciones desde el punto más cercano al que se deben tomar las decisiones.

Por consiguiente para lograr coordinación, una organización puede utilizar la centralización o la descentralización a conveniencia tomando en cuenta los hechos concretos y ponderando las ventajas y desventajas de ambos métodos.

#### **d) Delegación.**

Otra técnica de coordinación es la delegación; en ésta las tareas, autoridad y responsabilidades se asignan a empleados de nivel inferior, sin embargo, para realizar una buena delegación se deben considerar tres criterios importantes:

- *Integridad.* Para lograr coordinación por medio de la delegación, se debe conceder la autoridad a quien será responsable de que todas las tareas necesarias se realicen para cumplir con los objetivos, ya que debe rendir cuentas al superior que le está confiriendo la delegación.
- *Claridad.* Una vez definidos los objetivos, se deben determinar las tareas que se van a delegar, asegurándose que la percepción del grado de responsabilidad y autoridad sea el que se está transmitiendo por parte del superior y del subordinado, evitando malos entendidos que impidan la coordinación.
- *Suficiencia.* Cuando un empleado recibe delegación, también se le debe conferir autoridad, tiempo y recursos que le permitan cumplir con las tareas encomendadas.

Por otro lado, la delegación no libera de la responsabilidad a quien delega, por el contrario son responsables por las acciones y resultados que se obtengan con la delegación, sin embargo, una ventaja que puede obtener, es tiempo para desempeñar otras actividades.

**e) Coordinación interdepartamental.**

Se refiere a identificar donde se necesita la coordinación interdepartamental, es decir, las áreas en que se necesita interacción entre el personal para cumplir con las tareas y la toma de decisiones, también el grado en que se requiere este tipo de coordinación, para evitar conflictos entre el personal, para ello se pueden utilizar los mecanismos de coordinación, los cuales ayudarán a que la información fluya adecuadamente (Hampton, 1989). Estas técnicas de coordinación pueden coadyuvar a que la estructura de la organización encuentre la forma más rápida de integrar los esfuerzos realizados en cada área o departamento con el fin de lograr los objetivos de la organización.

### **2.3.6 Mecanismos de coordinación y su elección**

La información se debe compartir entre los departamentos con el fin de facilitar la toma de decisiones en la organización, esto se puede lograr utilizando los mecanismos de coordinación, los cuales se mencionan a continuación:

Hampton (1989) considera los siguientes:

- ***Planes y reglas***, cuando la organización establece procedimientos normales para resolver conflictos entre departamentos, es decir, la organización a lo largo de su

existencia vive una serie de diversos problemas tal vez unos más frecuentes que otros y con base en la experiencia establece procedimientos para resolverlos.

- ***Canales verticales de autoridad***, cuando las diferencias o disputas no se pueden resolver en los niveles donde se originan, se utiliza la cadena de mando, en la cual la decisión la toma un superior común, este mecanismo puede resultar lento, incluso molesto para el superior si se presenta con frecuencia.
- ***Reuniones no programadas***, se dan entre jefes de departamentos que comparten responsabilidades para discutir los problemas que se van presentando.
- ***Reuniones programadas***, se realizan con la finalidad de resolver problemas constantes relacionados con actividades interdepartamentales, la colaboración resulta de gran ayuda para la eficacia en la empresa.
- ***Responsabilidades de coordinación departamental***, los gerentes que comparten actividades, pueden describir en sus objetivos o puestos la obligación de colaborar.
- ***Intermediarios***, puede ser una sola persona o un grupo, llamado también coordinador, se presenta en una organización cuando no se logra cooperación interdepartamental por parte de los jefes de departamento (Hampton, 1989).

Hay que agregar también, que Bateman y Snell (2005) mencionan que para lograr la coordinación, se deben utilizar tres métodos: la normalización, los planes y el ajuste mutuo. En relación al método de ***normalización***; éste se establece en la organización cuando las actividades son rutinarias y se pueden estandarizar, utilizando reglamentos y

procedimientos, de igual manera se pueden formalizar las interacciones del personal, este método puede ayudar en situaciones estables, pero si la coordinación requiere de flexibilidad puede resultar ineficaz.

Sin embargo, ante las situaciones que requieren flexibilidad, la empresa puede optar por utilizar la coordinación *planeada*, la cual otorga libertad a las áreas involucradas, para poder modificar y adaptar sus actividades con el fin de alcanzar sus metas, siempre que se cumpla con fechas y resultados establecidos para colaborar con las demás áreas interdependientes. Se debe agregar que en las empresas se presentan situaciones que no pueden ser planeadas o estandarizadas, para dar atención a éstas, se puede utilizar el método de coordinación por *ajuste mutuo*, mediante este método los empleados pueden reunirse con el fin de buscar una solución común a los problemas que se presentan al realizar las tareas, aquí, la retroalimentación por medio de la comunicación es primordial (Bateman y Snell, 2005).

Por otra parte, para Mintzberg, Brian y Voyer (1997) a quienes se consideran como referencia para esta investigación, los mecanismos de coordinación son seis: 1) adaptación mutua, 2) supervisión directa, 3) estandarización de proceso de trabajo, 4) estandarización de los resultados, 5) estandarización de habilidades y 6) estandarización de normas; cualquiera de éstos se pueden utilizar para lograr la coordinación de las tareas divididas a causa de la especialización y la división del trabajo en las organizaciones.

Hablando de la **adaptación mutua**, este mecanismo de coordinación es muy usual en las organizaciones ya que es la forma más obvia de interacción del personal para coordinar las tareas a realizar, utilizando un factor importante como es la comunicación. Al igual que

Bateman y Snell (2005), Mintzberg, et al, (1997) consideran que la coordinación por adaptación mutua es el método más eficaz en situaciones difíciles en una empresa, debido a que la comunicación permite retroalimentación entre los trabajadores, lo que les permite llegar a acuerdos comunes en la solución de problemas o conflictos, con el fin de cumplir con las tareas asignadas. Por consiguiente, la adaptación mutua requiere de la comunicación informal como base para coordinar las tareas complejas en una empresa.

Cuando las actividades de la empresa no se pueden coordinar por la adaptación mutua, se puede utilizar la **supervisión directa**, en este mecanismo se suele utilizar la cadena de mando o la delegación, a través de la cual una persona transmite órdenes o instrucciones con la finalidad de dirigir los esfuerzos en la realización de las tareas, siendo el responsable de que se lleven a cabo. Así mismo, consideran que se puede lograr la coordinación mediante la estandarización del trabajo enfocándola hacia los procesos, los resultados, las habilidades y las normas.

En primer lugar, se puede **estandarizar el proceso del trabajo** para realizar las tareas, mediante la descripción de las actividades contenida normalmente en un manual de procedimientos. La coordinación se logra ya que el trabajador realiza sus actividades de acuerdo a lo que se indica en el procedimiento.

En segundo lugar, también se pueden coordinar los esfuerzos al **estandarizar los resultados** que la organización desea lograr, estos estándares normalmente son definidos por los analistas y se especifican en los objetivos de la organización.

En tercer lugar menciona la **estandarización de las habilidades** o conocimientos, en este tipo se estandariza al trabajador, quien desempeña la tarea asignada con base en sus conocimientos, por lo que la coordinación se obtiene al saber qué se espera de ellos.

Por último, con la **estandarización de las normas**, se logra la coordinación a partir de que los trabajadores tienen la misma convicción, por lo que trabajan convencidos en lograr los objetivos.

Estos mecanismos son la base para mantener unida a la organización y pareciera que guardan un cierto orden, aunque en realidad en toda empresa se pueden presentar de manera individual o en conjunto (Mintzberg, et al, 1997); conviene señalar que todos estos mecanismos tienen algo en común, la comunicación es indispensable para que el resultado sea eficaz.

### **Elección de mecanismos para una coordinación efectiva**

Como se ha mencionado a través de este capítulo, entre mayor es la departamentalización y el grado de incertidumbre o complejidad de las tareas en la organización, mayor es la necesidad de coordinación y comunicación para procesar la información adecuadamente y lograr una coordinación eficaz con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales.

Por ello, es importante que para que la coordinación logre la integración requerida de las aportaciones en una organización, se consideren dos factores:

- a) La interdependencia que exista entre los departamentos y,
- b) Los resultados que se obtienen de ella.

De igual modo, para elegir un mecanismo de coordinación, es necesario saber dónde se requiere, en qué cantidad, la complejidad de las tareas y la interrelación de departamentos para que el mecanismo elegido sea idóneo para facilitar la coordinación (Hampton, 1989).

Por otro lado Stoner y Freeman (1994) consideran fundamental *“adecuar la capacidad de coordinación de la organización a su necesidad de coordinación”* (p. 350).

## **2.4 Comunicación**

Dado que las organizaciones son conformadas por seres humanos que por naturaleza deben comunicarse para poder interactuar y lograr que la organización funcione adecuadamente, se pretende estudiar este factor en las empresas, para lo cual se aborda cómo las diferentes escuelas de administración la han concedido relativa importancia a este factor, las cuales se mencionan a continuación:

### **2.4.1 Teorías de Administración**

#### **a) Escuela clásica:**

Max Weber destacó en esta escuela por su teoría de la burocracia; que se fundamentaba en la estructura de las organizaciones jerárquicas efectivas, es decir, el control jerárquico, la formalización de reglas y normas, la división del trabajo, especialización de funciones; una de las características de la teoría de la burocracia era que las metas y objetivos de la organización se anteponían a las metas y necesidades de los empleados. En este enfoque la comunicación era principalmente de tipo formal y descendente, solamente se transmitían

órdenes e instrucciones de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores, a quienes se les daba poca libertad en el manejo de contenidos y relaciones fuera de lo ya establecido (Gómez, 2007). Taylor y Fayol por su parte llevaron la información operativa y formal a la especialización de tareas y funciones, basándose en el desarrollo de procedimientos escritos, por lo que todas las actividades a realizar estaban descritas, los empleados que utilizaban los puestos eran especialistas y se tenían delimitadas sus funciones (León, 2012).

#### **b) Escuela de las relaciones humanas**

Se enfoca en el factor humano, se refiere a que la productividad en las organizaciones está relacionada directamente con la satisfacción de los empleados, esto es, si las condiciones y relaciones de trabajo mejoran, la productividad se incrementa. En la década de los treinta los trabajos de Mary Parker y Chester Barnard alcanzaron reconocimiento sobre el rol de las personas en la organización; introdujeron nuevos elementos en el área de las relaciones humanas (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996). En esta escuela se inicia el estudio de la comunicación en las organizaciones, se identifican las ventajas que representan la comunicación ascendente y se estudiaron las relaciones informales y entre los mandos intermedios y empleados (Gómez, 2007). También se enfatiza la importancia del factor humano y de la comunicación en los estilos de liderazgo, las redes de comunicación y la formación de grupos formales e informales (Cruz, 2012). Así, la comunicación se considera *“como un instrumento de autoridad dentro del esquema formal de la organización. Sin embargo reconoce la existencia de la comunicación informal y la necesidad de la motivación humana”* (Bonilla, 2001, p. 36).

### **c) Teoría del comportamiento**

La teoría del comportamiento surgió a partir de la teoría de las relaciones humanas, con un enfoque predominantemente sociológico y motivacional, es decir, a través de la motivación y humanización de las organizaciones; esta teoría trata de comprender la conducta de las personas a través del estudio de la motivación humana; Aquí, Maslow presenta una serie de necesidades naturales del ser humano que jerarquiza de la siguiente manera:

- Fisiológicas. (Motivación económica)
- Seguridad. (Sentirse protegido)
- Sociales. (Afecto, sentirse aceptado)
- Estimación. (Sentir respeto y confianza)
- Relación personal. (Desarrollo humano)

Según Maslow estas necesidades se van satisfaciendo una a una y de forma gradual, cuando se ha cumplido con la primera se activa la segunda y así sucesivamente (Hampton, 1989).

La organización es entonces, un organismo social con vida y cultura propia, donde se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas, los administradores requieren conocer las necesidades humanas de sus empleados, para comprender su comportamiento y utilizar la motivación para mejorar su calidad de vida además de fortalecer la organización y reconocer al ser humano como parte fundamental.

## 2.4.2 Concepto de comunicación organizacional

La comunicación es una actividad importante para el ser humano a través de la cual se intercambian sentimientos, opiniones u otro tipo de información por medio del lenguaje escrito, oral o señales. Asimismo, a través de ella se adquiere conocimiento, se toman decisiones y se conoce el entorno.

La comunicación ha evolucionado, convirtiéndose en un factor importante en el desarrollo del ser humano. Es un tema amplio en el cual los investigadores se han enfocado en realizar estudios que la describan de la mejor manera, de ahí que se han obtenido grandes aportaciones, como es la de Robbins y Coulter (2005) para quienes la *“Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados”* (p. 256); aunque la mayoría coincide en definirla como la transmisión de un mensaje en el cual intervienen un emisor y un receptor; (De la Torre Zermeño y De la Torre Hernández, 2006; Garrido, 2001; Ramos, 2003), mediante el cual se intercambia información, conceptos y sentimientos, utilizando diferentes formas como la lengua, la escritura o mediante signos (Smith y Wakeley, 1977); para De la Torre Zermeño y De la Torre Hernández (2006) es el proceso en el que *“se intercambian las ideas, conocimientos, experiencias y sentimientos los cuales se transmiten a través de un código, un mensaje y un canal adecuado”* (p. 3); además, Garrido (2001) dice que *“la comunicación se constituye en un proceso por medio del cual se producen, se hacen circular y se consumen mensajes, cuyas diferencias están dadas fundamentalmente por la información contenida”* (p. 34); Daft y Marcic (2011) también comentan que *“es el proceso por el cual se intercambia y entiende la información entre dos o más personas, por lo general con la intención de motivar o influir en el*

*comportamiento. La comunicación no es solo enviar información”* (p. 484); por su parte Hernández, Espinoza y Gallarzo (2011) mencionan además que *“cuando establecemos comunicación con alguien, queremos compartir o hacer común aquello que necesitamos comunicar, por ejemplo un pensamiento, un estado de ánimo, una idea, un sentimiento, un punto de vista, conocimientos y ¿por qué no?, hasta un chisme”* (p. 190).

Autores como Chiavenato (2006) mencionan que este proceso también es fundamental en la organización social, y la define como *“el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información”* (p. 110).

Con esto se concluye que la comunicación es fundamental en la vida del ser humano, por medio de ella se transmite y/o intercambia todo tipo de información, la cual se clasifica dependiendo del mensaje que se transmita utilizando para ello varios medios llamados canales como el lenguaje oral y corporal, la escritura, los medios electrónicos, entre otros; para que la comunicación exista se requiere de un emisor, un receptor y un mensaje, el cual debe ser transmitido de forma clara, precisa, de fácil comprensión para el receptor, de tal forma que pueda ser entendido para retroalimentar el proceso, además se deben utilizar canales adecuados para que la información fluya correctamente.

### **2.4.3 Antecedentes de la comunicación**

El ser humano es un ente social por naturaleza, por ello tiene la necesidad de comunicarse para realizar sus actividades, principalmente cuando las efectúa en grupo. Ha sido a través de la comunicación que ha evolucionado; *“hablar de comunicación es hablar de evolución. El hombre es comunicación y en gran parte se debe a ella”* (Ramos, 2003, p. 9),

para lograr comunicarse ha utilizado diferentes maneras, en un principio lo hizo a través de sonidos, gestos (lenguaje corporal), dibujos, entre otros métodos; al continuar evolucionando aprendió a hacerlo mediante jeroglíficos y otros tipos de escritura, los cuales fue perfeccionando a través del tiempo hasta llegar al lenguaje y la escritura que hoy se conoce. Esto le ayudó para organizarse y trabajar en grupo en busca de fines comunes, este espíritu se ha transmitido a la vida de las organizaciones, pero fue a partir de las diferentes teorías e investigaciones sobre el comportamiento del ser humano dentro de las organizaciones que adquirió importancia, al ser utilizado por las empresas como un medio para que los empleados trabajen unidos y eficazmente, para lograr los objetivos de la organización. A pesar de ello, algunas organizaciones actúan con criterios obsoletos, minimizando la comunicación, lo cual impide una mejor convivencia en su interior, lo que obstruye y afecta el logro de sus objetivos.

Es así que la comunicación ha evolucionado a la par del hombre, convirtiéndose en un factor fundamental en su desarrollo, en la adquisición de experiencias y transmisión de conocimientos para crear y modificar la cultura que le permite perpetuar su legado, al mismo tiempo que le es útil para relacionarse socialmente (Hernández, et al, 2011), por lo cual *“ha dejado de ser únicamente un intercambio de informaciones para convertirse en una compleja red de sistemas y profundas teorías que, relacionadas con otras ciencias como la sociología, la psicología, el derecho y la electrónica, impulsan el desarrollo del hombre”* (Ramos, 2003, p. 13).

#### **2.4.4 Importancia de la comunicación**

Toda actividad humana está impregnada de la necesidad de comunicación, tanto en la vida social como en las organizaciones, en la vida social al estar en contacto con sus seres queridos, transmitir sus emociones, y convivir plenamente con ellos, no menos importante es la vida en las organizaciones, de hecho es ahí donde permanece el mayor tiempo de su vida, interactúa y convive con los demás miembros de la organización, por lo que es necesario que se comunique adecuadamente; como se ha comentado anteriormente la comunicación es la que conecta al individuo con el grupo, entonces, las organizaciones que logran mayor eficacia, lo hacen a través de sistemas de comunicación adecuados a sus necesidades, para cumplir con sus objetivos y tener estabilidad en el mercado.

También se debe tener en cuenta que la globalización exige una mayor interconexión en el mundo, y las organizaciones no quedan exentas de ello, por eso la comunicación puede ser vista no sólo como un proceso sino como un recurso a disposición de la organización que une sistemáticamente los roles y responsabilidades de los empleados, así como las metas y objetivos de la misma; también puede considerarse como un valor, al basarse en principios que construyan credibilidad y confianza entre los empleados y las organizaciones, así la comunicación puede ser un factor clave en medio de la globalización y relatividad actual de los negocios (Hernández, et al, 2011).

Un aspecto fundamental para que una organización sea eficaz es la toma de decisiones, los administradores procuran tener la mayor información posible para que sus decisiones sean asertivas, para ello deben contar con información real y oportuna, esto difícilmente se logra si no existe comunicación, se puede decir que cuando una organización carece de buena

comunicación, regularmente no logra sus objetivos, debido a que las decisiones son tomadas al vapor o desinformadas, con lo cual su eficacia se ve afectada; otro aspecto importante es la participación de los empleados, que normalmente al ser tomados en cuenta, están más dispuestos a realizar un esfuerzo extra al desempeñar sus funciones. Sin embargo, a pesar de que las organizaciones están integradas por seres humanos y que por naturaleza es imposible que dejen de comunicarse, en el interior de las organizaciones existe una tendencia a no hacerlo, por el poder que representa la información, por ello es que quien la tiene la mantiene para sí; creyendo que retener la información les da una posición superior y que a partir de esa información es que deben dar las órdenes (Maristany, 2000); por eso se debe tener en cuenta que la comunicación funciona adecuadamente cuando existe retroalimentación, en este sentido, actualmente algunas empresas están permitiendo que la comunicación en su interior comience a tomar relevancia y exista retroalimentación, sin embargo algunas otras no lo permiten y ello hace que su sistema de comunicación se trunque.

Indiscutiblemente la comunicación en el trabajo es indispensable independientemente de cuál sea el área o función que se desempeñe, para ello el individuo debe tener habilidad para transmitir sus mensajes de forma clara y eficaz, lo cual permite colaborar en equipo, atender a clientes, negociar, resolver conflictos e integrarse a una organización eficazmente, etc. (Andrade, 2005), es decir *“La comunicación da vida al sistema organizacional, puesto que constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes”* (Bonilla, 2001, p. 33), además permite establecer relaciones entre los empleados.

La comunicación también es importante ya que en la actualidad se integra a las líneas de acción estratégica y al management (Garrido, 2001) y debe medirse con objetivos a medio y largo plazo (Castro, et al, 2005), es así que la medición es uno de los elementos importantes dentro de la comunicación, *“Medirse: Esa es la clave..., saber cuánta gente lee su información, cómo la lee, por qué no la lee, qué incidencias presenta, etc.”* (Castro, et al, 2005, p. 42), por lo tanto, la medición de la comunicación permitirá saber si el sistema o los canales utilizados son eficaces para la empresa; asimismo Hallet (citado en Garrido, 2001) señala que *“la estrategia de comunicación de la empresa cobra sentido a largo plazo, cuando integra a todos los componentes y recursos disponibles”*. De igual forma menciona que *“Sanz propondrá que la estrategia de comunicación, desde una perspectiva integral sea «un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción que ayudan a progresar de forma ordenada y estructurada hacia el logro de objetivos preestablecidos»”* (p. 93). Hay que mencionar además que Bonilla (2001) resalta la importancia de la comunicación al decir que *“es necesario procurar y preservar el óptimo funcionamiento de la comunicación dentro de las organizaciones, ya que éstas no pueden estar aisladas de su entorno”* (p. 35).

Por todo lo anterior, la comunicación es importante ya que mantiene la unidad en el interior de las organizaciones, permite buscar soluciones a los problemas que se presentan, se establecen relaciones entre los diferentes miembros de la organización mediante el intercambio de mensajes (información) para la mejor toma de decisiones, es de suma importancia para cumplir con sus objetivos ya que sin comunicación es difícil que sobrevivan, por lo que requieren contar con un sistema efectivo de comunicación que

funcione adecuadamente y permita mantener unidos a los trabajadores en busca de un objetivo en común.

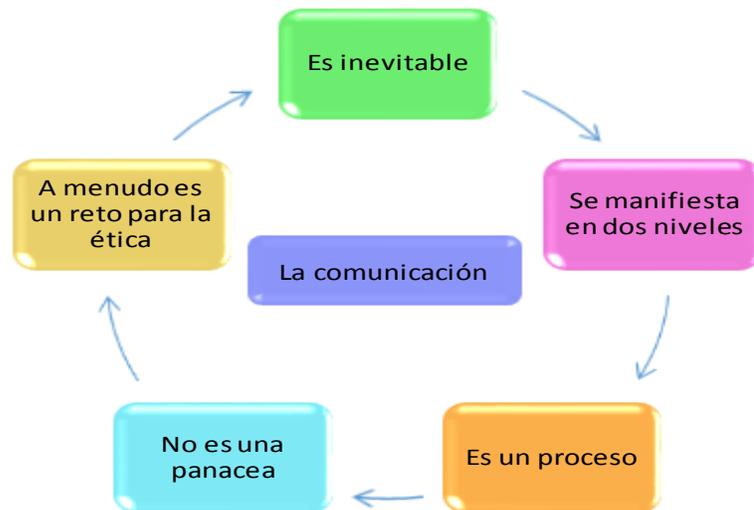
#### **2.4.5 Principios de la comunicación**

La comunicación es vital en el mundo, mediante ella, las personas interactúan, se conocen, muestran y demuestran de distintas formas; Hernández, et al, (2011) comentan que es “*un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas; nos ayuda a crecer y desarrollarnos como grupos y organizaciones que poseen la firme convicción de superar las adversidades*” (p. 193), es así que los siguientes principios describen la dinámica de la comunicación.

Las personas se comunican siempre de forma verbal o no verbal, incluso el silencio tiene un significado, por lo tanto, la comunicación es *inevitable*, ya que las personas no pueden dejar de comunicarse. *Se manifiesta en dos niveles*, esto quiere decir, que los mensajes que se intercambien pueden ser de dos tipos, de *contenido*, que se refieren a la información sobre un asunto en particular y de *relaciones*, que representan actitudes de afinidad, respeto, etc. De igual forma, toda expresión (palabras o hechos), tienen una consecuencia, no se pueden borrar (*es irreversible*), ya que se guardan en la memoria de las personas. Así mismo, no es un acto aislado, sus elementos se mantienen en movimiento, por lo tanto se debe entender como un *proceso*. A pesar de la importancia de la comunicación, *no es un remedio* para todo, puesto que su éxito o fracaso dependen de la calidad con que se transmita; por último, *es un reto para la ética*, puesto que cualquier comportamiento está

expuesto a ser juzgado, lo que quiere decir, que las acciones y palabras deben ser congruentes (ver figura 14).

**Figura 14. Principios de la comunicación**



Fuente: Hernández, Espinoza y Gallarzo, (2011).

Considerar estos principios de comunicación, ayuda al dinamismo de la comunicación en las organizaciones.

## **2.4.6 La comunicación organizacional**

La participación del ser humano en las organizaciones es importante, se puede afirmar que una organización no puede existir sin este factor. De acuerdo con Hernández, et al, (2011) para crear una organización es indispensable entenderse con los demás, esto se logra a través del intercambio de ideas, opiniones y sentimientos, lo que permite hacer del conocimiento de los demás las necesidades y los objetivos de cada individuo.

Las organizaciones tienen definidas sus metas u objetivos para lo cual fueron creadas y a ellas llegan personas con metas personales que pueden lograr a través de la organización, así estos dos ambientes se vuelven interdependientes y necesitan de un medio para beneficiarse. De ahí que el beneficio mutuo se da cuando el empleado logra sus objetivos a través de la organización y ésta, a través del buen desempeño de sus integrantes.

Investigadores en la materia *“han estudiado de manera detenida las circunstancias y condiciones para optimizar los flujos de comunicación organizacionales, con el fin de coadyuvar a la consecución de los objetivos de las empresas o instituciones para así contribuir al desarrollo comunitario”* (Bonilla, 2001, p. 42). Es necesario recalcar, que la razón de ser de una organización es ‘lograr un objetivo en común’, por lo que la comunicación es indispensable, en consecuencia, es imposible imaginarla sin comunicación.

Una de las definiciones clásicas de comunicación organizacional es de Goldhaber (1977), para quien *“la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”* (p. 23), además, Redding y Sanborn (1964, citado en Goldhaber, 1977) definen la comunicación organizacional como *“el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización”*. Asimismo, Katz y Kahn (1966, citado en Ramos, 2003) la perciben como *“el intercambio de información y transmisión de significados lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización”*. Por su parte Thayer (1968, citado en Golhaber, 1977) la define como el *“flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”*. De igual manera, Fernández (2005) define la

comunicación organizacional como “*el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno*” (p. 12).

Para Ramos (2003), la comunicación organizacional es una serie de sistemas ordenados, analizados y cuyo objetivo debe ser la motivación del personal a realizar su trabajo de forma eficaz; también debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo, ayudar a la planeación organizacional permitiendo el intercambio de opiniones; asimismo “*la comunicación organizacional no debe limitarse a transmitir mensajes con claridad instrucciones, sino que tiene que haber definido precisamente misiones y responsabilidades*” (pp. 20-21).

Adler y Marquardt (2005) mencionan que la comunicación organizacional se puede entender de tres formas: como *proceso social* formado por un conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su público externo; como una *disciplina*, al ser un campo de conocimiento que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación en las organizaciones y entre éstas y su entorno; y como un *conjunto de técnicas y actividades*, donde los conocimientos adquiridos sobre comunicación sirven para desarrollar estrategias que faciliten y agilicen el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y a su vez entre la organización y su entorno.

La comunicación es considerada una actividad administrativa dentro de la organización, y tiene como propósitos: proporcionar información y promover un ambiente de apoyo, para lograr un mejor desempeño en los cargos y la satisfacción de los empleados (Chiavenato, 2006).

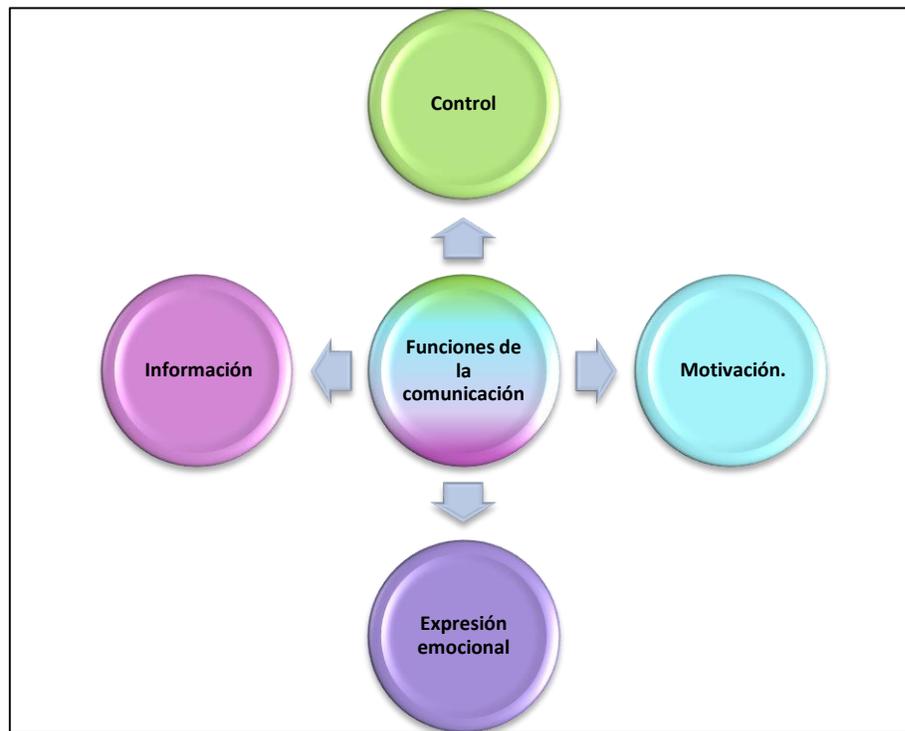
En las organizaciones se debe ponderar la comunicación para poder trabajar buscando un fin común, ya que es *“el proceso de integración comunitaria en una organización: da a conocer y recuerda a los individuos sus intereses por lograr juntos, en equipo una serie de metas y objetivos derivados y contenidos en una misión”* (Nosnik, 2005, p. 54); así pues, este proceso ocurre en cualquier organización e involucra a todos sus miembros, por esto, debe considerarse en toda política empresarial, ya que requiere una organización, una metodología y un procedimiento; esto lleva a dejar de verla como una simple transmisión de información entre los miembros de la organización.

Finalmente, Smith y Wakeley (1977) consideran que las organizaciones no pueden sobrevivir sin comunicación, ya que para ser efectivas deben tener un sistema efectivo de comunicación, el cual mantiene unidos a todos los demás sistemas. Además, la comunicación efectiva requiere de canales claros y cuidadosamente definidos, deben estar acordes con las metas de la organización, y todos deben conocerlos.

#### **2.4.7 Funciones de la comunicación**

Como se mencionó anteriormente, la comunicación es indispensable en las organizaciones, ya que es el medio que utilizan para moverla y darle vida, Robbins y Coulter (2005) mencionan cuatro funciones principales de la comunicación en una organización: control, motivación, expresión emocional e información (figura 15).

**Figura 15. Funciones de la comunicación**



Fuente: Robbins y Coulter, (2005).

La comunicación controla el comportamiento de los individuos a través de lineamientos, políticas y descripción de puestos. También fomenta la motivación, al transmitir al personal lo que debe hacer, lo bien que lo hace y qué puede hacer para mejorar su desempeño si no es el óptimo. Para esto se requiere que el personal establezca metas concretas, trabaje para lograrlas y reciba retroalimentación durante el trayecto. Además, la comunicación también permite la expresión emocional, al estar en constante interacción, se vuelve un mecanismo fundamental mediante el cual los empleados manifiestan sus sentimientos, satisfacciones y frustraciones. Aunado a esto, el personal también requiere información oportuna y veraz para tomar mejores decisiones y realizar mejor su trabajo, lo que se obtiene por medio de la comunicación. Sin embargo, ninguna de las cuatro

funciones es más importante que la otra, ya que para que la empresa sea eficaz se requiere mantener el control de alguna forma, motivar al personal a trabajar con alegría, proporcionarles un medio para la expresión emocional y la toma de decisiones (Robbins y Coulter, 2005).

#### **2.4.8 Tipos de comunicación**

La comunicación ha sido tema de estudio ya que, en función del proceso y el énfasis que le da cada autor, la clasifica según su importancia o situación estudiada. Por ejemplo, Flores de Gortari y Orozco (2005), la clasifican en función de los medios de transmisión los cuales son:

- La palabra: oral o escrita.
- Señales y comunicación mímica (Se refiere a los 5 sentidos del hombre y a los movimientos, gesticulaciones entre otros).
- Símbolos convencionales y comunicación gráfica (Dirigida particularmente al sentido visual, expresada a través de pinturas, símbolos, por ejemplo los utilizados para medidas de seguridad, señales viales entre otros).
- Medios mecánicos (Aparatos tales como silbatos, computadoras, etc.).
- Comunicación mixta (Se refiere a la combinación de cualquiera de los medios mencionados) (Flores de Gortari y Orozco, 2005).

Por otra parte, De la Torre Zermeño y De la Torre Hernández (2006) la clasifican en: intrapersonal, interpersonal, grupal y masiva, en función de la cantidad de personas que intervienen y la manera de relacionarse entre sí.

➤ ***Comunicación intrapersonal***

Es la comunicación del ser humano consigo mismo, donde el individuo realiza una introspección, de carácter individual, es decir, se comunica consigo mismo.

➤ ***Comunicación interpersonal***

Es la relación directa de un individuo (emisor) y uno o varios receptores.

➤ ***Comunicación grupal***

Es aquella que se da entre personas que integran un grupo en el cual se intercambian y evalúan ideas para lograr acuerdos respecto al entendimiento de asuntos o resolución de problemas.

➤ ***Comunicación masiva***

Es la que se establece entre un emisor y un gran número de receptores, en este tipo de comunicación se emplean canales masivos para dar a conocer un mensaje.

Otro tipo de comunicación es la administrativa, la cual Flores de Gortari y Orozco (2005) clasifican en función de su contenido, y estructura y presentación de contenido. En la clasificación por contenido, se encuentra la comunicación interna o externa, formal, informal o implícita, vertical, horizontal, transversal y circular, dependiendo del tipo de mensaje que se transmita y del público al que vaya dirigido.

Por otra parte, se encuentra la comunicación organizacional, cuya clasificación en función del público al que se dirige se divide en interna y externa (Adler y Marquardt, 2005).

### ➤ ***Comunicación Interna***

Son las acciones de la organización para mantener informado a su personal, a través de diferentes medios, procurando buenas relaciones entre ellos, motivándolos para que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales (Adler y Marquardt, 2005), en la gestión empresarial, trata de obtener el mejor desempeño del factor humano, a través de una imagen positiva y un clima adecuado, promoviendo la cohesión interna y un mejor rendimiento (Cervera, 2005).

Es decir, la comunicación interna se refiere al proceso que se da en el interior de las organizaciones; por ello los mensajes que se transmiten deben ser claros, suficientes, comprensibles y oportunos, con la finalidad de que la comunicación coadyuve en el cumplimiento de objetivos o metas organizacionales, a través del trabajo en equipo en busca de un beneficio común; además la comunicación interna dependiendo de los mensajes transmitidos y del canal utilizado se clasifica en formal e informal, cuyos conceptos se detallan más adelante.

### ➤ ***Comunicación externa***

*“Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”* (Adler y Marquardt, 2005, p. 17). Es decir, la comunicación externa es la que transmite la organización hacia fuera de ella.

➤ ***Comunicación formal e informal.***

Cuando la información fluye en el interior de la empresa, puede presentarse de dos formas: formal e informal:

***Comunicación formal:*** Sigue la cadena de mando, es decir, los caminos oficiales de la organización establecidos en el organigrama (Martínez de Velasco y Nosnik, 2005); además, es requerida para realizar un trabajo y conocer información de la empresa, “*cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos se clasifica como formal*” (Robbins y Coulter, 2005, p. 266).

***Comunicación informal:*** Incluye el rumor, comprende información no oficial y fluye fuera de los caminos establecidos por la estructura entre los grupos que conforman la organización (Martínez de Velasco y Nosnik, 2005), cuando aparece puede crear incertidumbre y producir temor, lo que no permite trabajar eficientemente; esta comunicación no está definida por la jerarquía estructural de la organización, a pesar de ello el sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones:

- 1) satisfacer la necesidad de interacción social de los empleados, y
- 2) mejorar el rendimiento de una organización a través de canales alternos a menudo, más rápidos y eficientes (Robbins y Coulter, 2005).

Una característica del rumor es que es espontáneo y se da ante la deficiente comunicación formal en la organización, es decir, ante la falta de información los empleados comienzan a transmitir mensajes que en ocasiones resulta información veraz, por lo que puede resultar peligrosa e inquietante, y se transmite con rapidez. El rumor nace, crece, se reproduce, pero

no muere, en ocasiones cuando se intenta desmentir, terminan dándole credibilidad y si se guarda silencio se puede interpretar como una información verdadera. Para evitar que los rumores circulen por la organización y dañen la comunicación organizacional, debe transmitirse información veraz y utilizar adecuadamente los canales de comunicación de la empresa (Cervera, 2005).

### **2.4.8.1 Redes de la comunicación**

Por otra parte Andrade (2005), menciona que en todas las organizaciones *“las personas necesitan de un sistema que administre el flujo de la información para comunicarse”* (p. 14), es decir, estructurar quién se va a comunicar con quién; este sistema constituye las llamadas redes de comunicación por medio de las cuales la información fluye en la organización y son de dos tipos: formales e informales.

#### ***Redes formales de comunicación***

La gerencia diseña la red formal de comunicación, a través del organigrama dicta quién debe hablar con quién para realizar un trabajo, asimismo, en éste se muestra la dirección en la que fluye la información la cual puede ser descendente, ascendente u horizontal.

#### **➤ Comunicación descendente**

*“Es la comunicación que procede de la Dirección y fluye hacia abajo en cascada”* (Cervera, 2005, p. 279), en este tipo de comunicación se transmiten mensajes como (ver figura 16):

- ✓ ***Instrucciones para el trabajo***, explica qué hacer y cómo hacerlo;

- ✓ **Lógica del trabajo**, explica la relación entre las tareas realizadas;
- ✓ **Procedimientos y prácticas**, información sobre las reglas, políticas, los reglamentos y beneficios de la organización;
- ✓ **Retroalimentación**, informa de la eficacia en el desempeño del empleado;
- ✓ **Adoctrinamiento**, especifica cómo se debe relacionar el empleado con la empresa buscando motivarlo en su misión (Andrade, 2005).

La finalidad de la comunicación descendente, es que el empleado o trabajador reciba instrucciones y órdenes que le permitan desarrollar bien su trabajo, o que le ayuden a mejorarlo, además busca que esté informado en todo momento de lo que acontece en la organización y hacerle sentir que es parte de ella; por ello la información debe ser periódica, veraz y creíble.

#### ➤ **Comunicación ascendente**

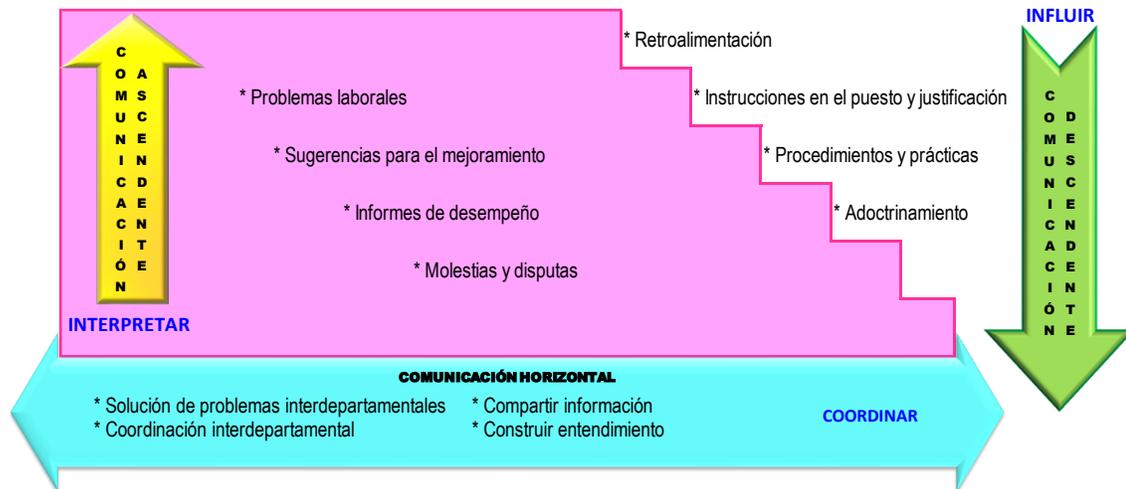
Este tipo de comunicación circula desde los subordinados hacia los superiores, su objetivo es conocer las opiniones, inquietudes e informaciones de los empleados y lo que ocurre en la empresa, (Cervera, 2005) transmite cuatro tipos de mensajes (ver figura 16):

- ✓ Lo que hacen los subordinados;
- ✓ Problemas laborales sin resolver;
- ✓ Sugerencias para mejorar, y
- ✓ Lo que sienten los subordinados sobre el trabajo y sus compañeros.

Para que este tipo de comunicación sea efectivo, es de gran importancia que los gerentes estén dispuestos a escuchar y valorar lo que los empleados transmiten (Andrade, 2005), y

se ganen su confianza para que el trabajo se lleve a cabo eficazmente, si existe confianza del empleado hacia sus superiores, los resultados serán mejores y transmitirán mayor información sobre la organización.

**Figura 16. Tipos de mensajes**



Fuente: Andrade, (2005).

Algunas empresas utilizan encuestas de opinión como un proceso de retroalimentación, e incluso instalan algunos programas que buscan estimular la comunicación de abajo hacia arriba, es decir, tratan de animar a los trabajadores para que digan lo que piensan, pero en muchas ocasiones existe el temor de manifestar lo que siente o piensa el trabajador para evitar represalias.

➤ **Comunicación horizontal**

También llamada comunicación lateral, es la efectuada entre personal y departamentos de niveles jerárquicos similares. *“Su objetivo es lograr la coordinación y armonía entre los mismos, evitando duplicidades de trabajo y compartiendo la información en el mismo nivel”* (Cervera, 2005, p. 297), la comunicación horizontal tiene cinco propósitos:

coordinar tareas, resolver problemas, compartir información, resolver conflictos y construir entendimiento (Andrade, 2005) (ver figura 16).

Otro tipo de comunicación formal es la longitudinal o transversal que fluye en ambas direcciones, por ejemplo, cuando un jefe debe intervenir en las actividades de otra unidad o departamento (Flores de Gortari y Orozco, 2005).

### ***Redes informales de comunicación***

En todas las empresas existen redes informales de comunicación que son “*patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos, de tipo personal o profesional*” (Andrade, 2005, p. 19). A través de estas redes se genera confianza y compañerismo entre los empleados de la organización.

### **2.4.8.2 Tipos de mensajes**

Como se ha mencionado anteriormente, dentro del proceso de comunicación se transmiten diferentes tipos de mensajes, a este respecto Goldhaber (1977) retoma la clasificación que hace Redding (1967) quien, de acuerdo al propósito de los mensajes, los agrupa en tres categorías:

a) **Tarea.** Están relacionados con las actividades, productos o servicios de la organización, tienden a proporcionar información enfocada a realizar actividades para mejorar algún producto, proveer capacitación, proporcionar instrucciones para que los empleados realicen sus trabajos y/o persuadirlos, así como establecer objetivos, entre otros.

b) **Mantenimiento.** Ayudan a la organización para seguir su marcha y funcionar adecuadamente, algunos de ellos son los procedimientos, políticas, y controles, además facilitan la consolidación de metas y objetivos.

c) **Humanos.** Se dirigen al factor humano de la organización, toman en cuenta sus sentimientos, moral y relaciones interpersonales, consideran la integración, actitudes, satisfacción y realización de los integrantes de la organización.

## 2.4.9 Proceso de comunicación

Para Robbins y Coulter (2005) *“Antes de que la comunicación se lleve a cabo debe existir un propósito, expresado como un mensaje, para transmitirlo”* (p. 258). A partir de la existencia de un mensaje se inicia el proceso de comunicación en el cual intervienen varios elementos.

### ➤ Modelos de comunicación

Ramos (2003) expone dos modelos de comunicación, el unidireccional y el bidireccional; en el primero el emisor conserva la autoridad, es un modelo rápido y seguro, la comunicación fluye en un solo sentido ya que no se le puede interrogar (ver figura 17).

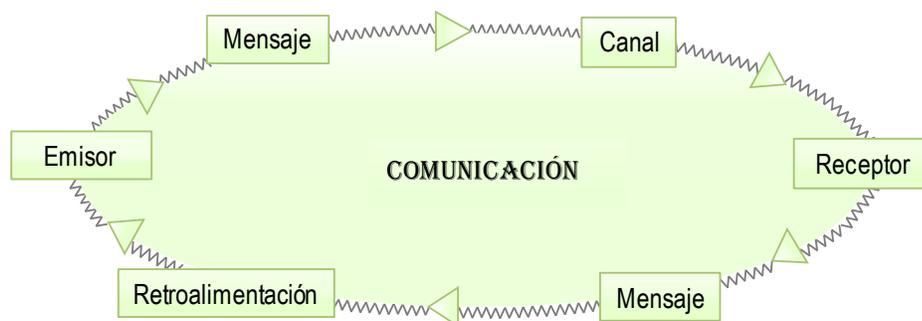
**Figura 17. Modelo de comunicación unidireccional**



Fuente: Ramos, (2003).

Por lo que se refiere al modelo bidireccional, es más completo ya que se permite la retroalimentación y el intercambio de datos e información es mayor; en este modelo según Daft y Marcic (2011), los elementos esenciales dentro del proceso son el *emisor* y el *receptor*, donde el emisor *codifica* el *mensaje*, y lo envía a través de un *canal*, a su vez el receptor es quien recibe y *decodifica* el mensaje; la codificación y decodificación son fuentes de errores en la comunicación, ya que pueden crear ruido al traducir o interpretar el mensaje, por último la *retroalimentación* es la respuesta al mensaje recibido que el receptor envía (ver figura 18). La mayoría de autores coinciden con estos elementos como parte del proceso de comunicación, pero como lo menciona Aguadero (citado en Garrido, 2001) “*lo inteligente es aprender a comunicarse, la información y los medios harán el resto*” (p. 38).

**Figura 18. Proceso de comunicación bidireccional**



Fuente: Daft y Marcic, (2011).

De igual forma para Andrade (2005), los elementos que intervienen en el proceso de comunicación bidireccional son los siguientes:

**Emisor:** El proceso inicia con el emisor que es quien transmite un mensaje.

**Mensaje:** Es una señal, la cual activa una respuesta por parte de un receptor.

**Cifrar:** El emisor elige palabras o métodos no verbales para enviar un mensaje.

**Canal:** Es el medio que se emplea para enviar un mensaje.

**Receptor:** Es quien recibe y le da significado a un mensaje.

**Descifrar:** El receptor descifra el mensaje dando un significado a las palabras o símbolos recibidos.

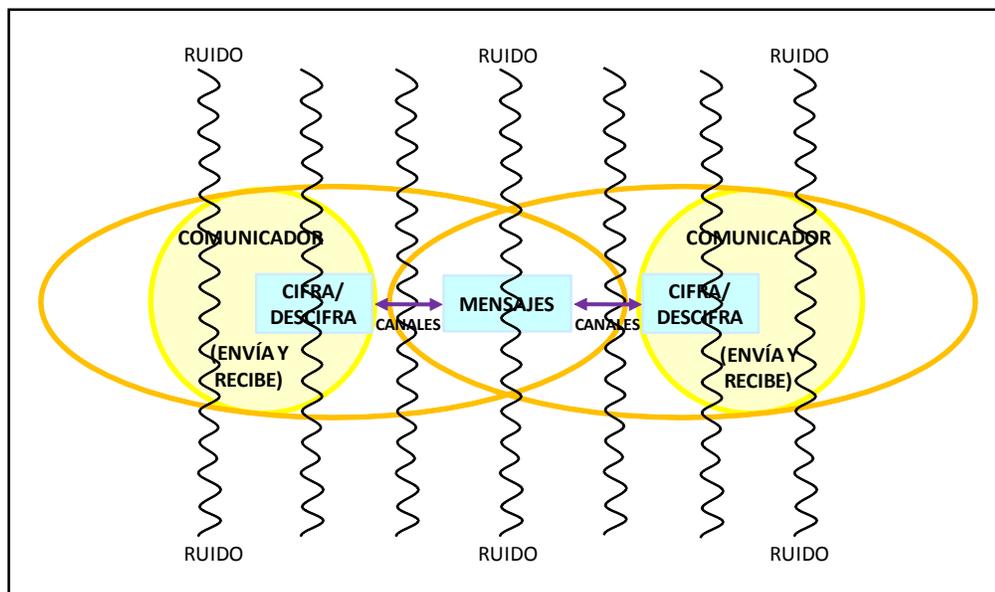
**Retroalimentación:** La respuesta por parte del receptor.

**Ruido:** Son los obstáculos que se presentan en el intercambio de mensajes, como el ruido exterior, el ruido fisiológico y el ruido psicológico, éstos distraen la atención del emisor y del receptor.

**Contexto:** Es la influencia del contexto donde ocurre, depende del momento, lugar o la situación que se presente, tiene varias dimensiones, entre ellas, la física, la social, la cronológica y la cultural.

El proceso se presenta en el siguiente modelo de comunicación (ver figura 19):

**Figura 19. Modelo de comunicación**



Fuente: Andrade, (2005).

Como se observa, este modelo es semejante al que se presenta de Daft y Marcic (2011) (ver figura 18), sin embargo, Andrade (2005) considera el contexto como parte fundamental del proceso, es decir, depende del momento, lugar o situación que se presente.

Aunque el modelo bidireccional vuelve más lento el proceso, permite que la organización logre seis pasos importantes (Ramos, 2003):

- ♠ *La comunicación integradora*; con la que se logra que los miembros de un grupo se integren y puedan llegar a un fin común establecido.
- ♠ *La comunicación positiva*; busca actitudes positivas en el desempeño de las labores, por lo que debe ser sencilla y honesta, y considera la motivación como factor importante para lograr los objetivos.
- ♠ *La comunicación dinámica*; es la que da rapidez, calidad, fluidez, etc., a las actividades de la organización.
- ♠ *La comunicación interna*; se conforma por los medios informativos de la organización, y se lleva a cabo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo, utilizando los medios de comunicación que existen en la empresa.
- ♠ *La comunicación externa*; es la que se da entre los miembros de la empresa y quienes no pertenecen a ella.
- ♠ *La entrevista*; necesita de dos elementos, entrevistador y entrevistado, se utiliza para obtener información, propiciar acuerdos, recibir sugerencias.

Indiscutiblemente, este modelo de comunicación es más completo ya que permite la retroalimentación, pero es importante cuidar que los ruidos que se presentan no afecten el proceso, por ello, los mensajes deben transmitirse por los canales adecuados, permitiendo que lleguen lo más transparentes al receptor.

### 2.4.10 Canales de comunicación

Un elemento importante dentro del proceso de comunicación es el canal que se utilizará para transmitir los mensajes, como se ha comentado la elección adecuada de éste ayudará a que los mensajes lleguen íntegramente a los receptores. En las empresas existe una gran variedad de canales, los cuales se utilizan de acuerdo al tipo comunicación y al mensaje que se quiera transmitir, de acuerdo con Cervera (2005) algunos de ellos son los siguientes:

#### *a) Canales utilizados por la comunicación descendente*

En la tabla 10 se presentan algunos canales utilizados para la comunicación que fluye de los altos mandos a los subordinados:

**Tabla 10. Canales de comunicación descendente**

Canales de comunicación descendente		
Reglamentos Internos	Videoconferencias	Intranet
Eventos internos	Publicaciones internas	Herramientas específicas de comunicación (Bases de datos)
Reuniones de ciclo	Cartas y memorándums	Manuales de bienvenida a empleados
Tablones de anuncios	Correo electrónico	Programas de formación

Fuente: Elaboración propia con base en Cervera, (2005).

- **Reglamentos Internos.** Se refiere a normas laborales, políticas sobre servicios proporcionados por la empresa, prestaciones a los empleados, etc.
- **Eventos internos.** Son reuniones realizadas por la empresa a la que asisten los empleados, como las celebraciones anuales, los aniversarios e incluso reuniones con familiares de los mismos, etc.
- **Reuniones de ciclo.** Se llevan a cabo para modificar procedimientos, objetivos, hacer balances de resultados de los diferentes departamentos de la empresa y se realizan en períodos cortos (mensuales, bimestrales, trimestrales, etc.).
- **Tablones de anuncios.** Es la forma que utilizan las organizaciones por medio de carteles o paneles electrónicos para informar a los empleados sobre las prestaciones o servicios que ofrece la empresa, fecha y horarios de juntas o reuniones; pero, este tipo de comunicación no asegura que el mensaje llegue a todos.
- **Videoconferencias.** Conversaciones entre dos o más personas que pertenecen a una organización y que se encuentran en diferentes sedes. Este tipo de comunicación permite reducir costos y tiempo ya que evita el desplazamiento de los trabajadores.
- **Publicaciones internas.** Boletines impresos o electrónicos que se envían a los trabajadores con información relativa al sector, noticias de interés, lanzamiento de productos, etc.
- **Cartas y memorándums.** Escritos breves a través de los cuales se comunica de manera formal alguna indicación, disposición, recomendación en una organización. Este tipo de canal de comunicación está siendo rebasado por las TIC'S.
- **Correo electrónico.** Actualmente es uno de los medios más utilizados debido a la practicidad e inmediatez con que llega la información, sólo que como cualquier otro

medio también tiene sus inconvenientes, uno de ellos es que se ve totalmente entorpecido cuando existen fallas en la red. La mayoría de empresas proporciona a los empleados una cuenta de correo electrónico dependiendo del puesto o funciones que desempeñan.

- **Intranet.** Es una web interna a la que pueden acceder los empleados, este tipo de medio de comunicación fomenta el sentido de pertenencia y su diseño puede ser variado, de tal forma que los empleados pueden acceder a una cuenta de correo, agendas, directorios y otro tipo de aplicaciones que la empresa crea convenientes integrar a la misma.
- **Herramientas específicas de comunicación (Bases de datos).** Son herramientas con información detallada sobre proyectos, marketing, clientes, etc. Suele ser una herramienta únicamente para ciertos niveles.
- **Manuales de bienvenida a empleados.** Es un medio utilizado para proporcionar a empleados de nuevo ingreso datos como misión, valores, organigramas, condiciones laborales, etc.
- **Programas de formación.** Este tipo de programas son utilizados por las organizaciones para que su factor humano se encuentre en condiciones de enfrentar los retos que se le presenten.

#### ***b) Canales utilizados por la comunicación ascendente***

Dentro de los canales para la comunicación ascendente, es decir de los subordinados a los jefes, algunos de los canales utilizados se presentan en la tabla 11.

**Tabla 11. Canales de comunicación ascendente**

Canales de comunicación ascendente		
Programas-Dialogo	Acción sindical	Entrevistas
Buzón o programa de sugerencias	Rotación del personal, ausentismo y retrasos	Rumores
Encuestas de clima o satisfacción laboral	Círculos de calidad y grupos de mejora	Recorridos por el lugar de trabajo

Fuente: Elaboración propia con base en Cervera, (2005).

- **Programas-Dialogo.** Se refiere a programas que permiten a los trabajadores comunicar ideas, quejas, hacia los niveles superiores de forma muy confidencial.
- **Buzón o programa de sugerencias.** Como su nombre lo dice este medio permite a los empleados sugerir alguna mejora en la organización.
- **Encuestas de clima o satisfacción laboral.** Con este tipo de medio, se obtiene información sobre aspectos como el ambiente laboral, satisfacción en su puesto de trabajo, retribución, entre otros. Aquí lo importante es ejecutar acciones para resolver necesidades detectadas en las encuestas.
- **Círculos de calidad y grupos de mejora.** Son pequeños grupos organizados que se reúnen de forma periódica en búsqueda de solución a problemas cotidianos.
- **Entrevistas.** A través de estas se puede obtener información sobre dudas, problemas, insatisfacciones, entre otros.
- **Rumores.** Se refiere a la comunicación informal de los empleados debido a la falta de comunicación formal en la organización.
- **Recorridos por el lugar de trabajo.** Son paseos por los departamentos de la organización con la intención de un acercamiento amistoso.

*c) Canales utilizados por la comunicación horizontal*

En la comunicación horizontal, los canales que usualmente se utilizan para comunicarse se enlistan en la tabla 12.

**Tabla 12. Canales de comunicación horizontal**

Canales de comunicación horizontal		
Reuniones y/o videoconferencias	Teléfono/fax	Comisiones de estudio y equipos de trabajo.
Informes, cartas	Correo electrónico	
Memorándums	Periódicos o revistas de empresa	

Fuente: Elaboración propia con base en Cervera, (2005).

Estos canales de comunicación se comentaron en la comunicación ascendente y descendente, la diferencia radica en que se usan entre departamentos del mismo nivel, por lo cual no se detallan nuevamente.

Por otra parte, es necesario identificar los canales más adecuados para los diferentes tipos de mensajes, ya que además poseen una amplia variedad de métodos de comunicación, entre ellos la comunicación frente a frente, teléfono, juntas de grupos, presentaciones formales, tableros de anuncios, correo electrónico, conferencias por computadora, correo de voz, teleconferencias y videoconferencias (Robbins y Coulter, 2005).

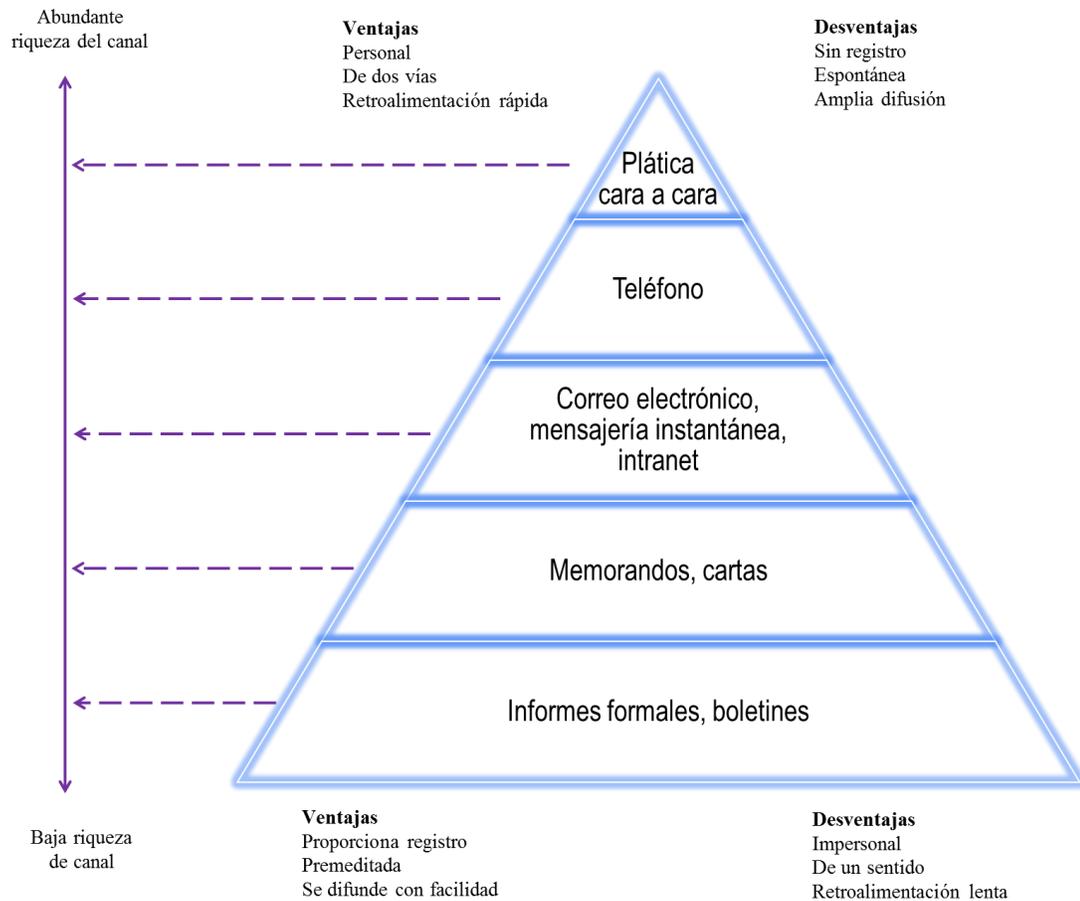
De acuerdo con Daft y Marcic (2011) existen tres características que determinan la capacidad de un canal, las cuales son:

1. La capacidad de manejar múltiples señales de forma simultánea.
2. La capacidad de facilitar una retroalimentación rápida, de dos vías.

3. La capacidad de establecer un enfoque personal de la comunicación.

Dependiendo del canal que se utilice se puede obtener un mejor resultado, la riqueza del canal depende de la cantidad de información que se transmite (ver figura 20).

**Figura 20. Riqueza de canales**



Fuente: Daft y Marcic, (2011).

Como se ilustra en la figura 20 la plática cara a cara es el canal con mayor riqueza, pues se obtiene mayor información a través de múltiples señales (contacto visual, entonación verbal, lenguaje corporal), además, la retroalimentación es inmediata, esto facilita la comprensión del mensaje; el teléfono es el segundo canal con mayor riqueza, a pesar de

que no existe contacto visual, se obtiene información a través de la conversación, ya que la voz y la entonación transmiten información significativa, además, aquí también la retroalimentación es inmediata; en el tercer nivel de la pirámide se encuentran los medios electrónicos, como el correo electrónico, la mensajería instantánea y la intranet; si estos canales son utilizados de manera excesiva pueden dañar la comunicación en la empresa, ya que algunos empleados las prefieren sobre las relaciones interpersonales, sin embargo, si esta tecnología se utiliza adecuadamente, permitirá una buena comunicación; en el siguiente nivel de la pirámide se encuentra la comunicación escrita, las cartas y memorandos son dirigidas de manera personal y la retroalimentación es más lenta; por último en la parte más baja de la pirámide se encuentran los medios escritos impersonales como los informes, estos canales son los más bajos en riqueza debido a que la información es limitada, van dirigidos a un solo receptor y no existe retroalimentación.

En la actualidad es necesario contar con una comunicación efectiva, valiéndose de todos los medios (canales) de comunicación que permitan cubrir las necesidades particulares de la organización. Aunque lo importante no es que canal utilizar, sino más bien, saber elegir el canal adecuado para cada momento (Andrade, 2005).

#### **2.4.11 Barreras de la comunicación**

Durante este capítulo, se ha mencionado la importancia de la comunicación en las organizaciones, uno de los aspectos más relevantes es que el mensaje llegue al receptor correctamente para que la respuesta sea adecuada, pero durante el proceso pueden presentarse interferencias que alteran la transmisión, la recepción o la retroalimentación de

un mensaje (Robbins y Coulter, 2005), a estas interferencias o ruidos, en la comunicación se les nombra barreras, dentro de las cuales se encuentran: falta de franqueza, filtración, grado de motivación, suposiciones, reacciones precipitadas, temor, lenguaje, restricciones de tiempo, sobrecargas de información entre otras, y pueden aparecer en cualquier parte del proceso, desde que se emite el mensaje, al momento de codificarlo, en el uso del canal, así como en la decodificación; estas barreras crean confusiones, malos entendidos e incluso pueden anular totalmente el proceso de comunicación.

Los autores en materia de comunicaciones han intentado clasificarlas, enfatizando la importancia de removerlas o superarlas, con el fin de que la comunicación fluya, para que las organizaciones operen más eficientemente. Una de las clasificaciones realizadas está en razón de que se generen o provengan del transmisor, el receptor o de la organización, así como su distinta naturaleza. La clasificación más destacada refiere cinco clases: barreras semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas y administrativas (Flores de Gortari y Orozco, 2005), que se describen de la siguiente manera:

- **Semánticas:** *“Su origen radica en problemas de sentido, significación, acepciones del lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan y su decodificación”* (Flores de Gortari y Orozco, 2005, p. 47), es decir, se presentan en la comunicación cuando el lenguaje o símbolos utilizados tienen diferente significado para el emisor y el receptor por lo que el mensaje se interpreta de forma diferente, esto genera malos entendidos y por ello es indispensable que los conceptos se definan para que el significado sea el mismo para quienes interviene en el proceso (De la Torre Zermeño y De la Torre Hernández, 2006).

- **Físicas:** *“Son fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios para transportar el mensaje”* (Flores de Gortari y Orozco, 2005, p. 47), dentro de estas fallas se encuentran el ruido, la iluminación, el calor o el frío, como factores que impiden o perturban la claridad, la transmisión o recepción del mensaje, además de estos, se considera también que la distancia física entre departamentos afecta la comunicación organizacional.
  
- **Fisiológicas:** Se presentan debido a malformaciones o deficiencias en los sentidos de quienes participan en el proceso, como problemas con la vista o el oído (De la Torre Zermeño y De la Torre Hernández, 2006).
  
- **Psicológicas:** *“Parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos”* (Flores de Gortari y Orozco, 2005, p. 48), es decir, cada persona interpreta los mensajes de acuerdo a su personalidad con base en sus valores, normas, hábitos, lo que provoca diferentes interpretaciones de un mismo mensaje, a este respecto De la Torre Zermeño y De la Torre Hernández (2006) mencionan que se obstaculiza la comunicación cuando se adoptan posiciones sarcásticas, críticas o déspotas; se omite la opinión de los demás; se valora a los demás por el uso del lenguaje y conocimientos; por influencia de hechos, palabras, personajes o jerarquías; por sospecha y aversión constante hacia los demás; por timidez o sobrevaloración de sí mismo. Este tipo de barreras se basan en prejuicios que deforman el juicio racional, son muy comunes, difíciles de evitar y pueden

ocasionar rivalidades entre personas o grupos que terminan por dividir o separar al equipo.

- **Administrativas:** *“La estructura y el funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo en acción dan lugar a problemas de comunicación”* (Flores de Gortari y Orozco, 2005, p. 48). También la mala planeación o deficiencia en los canales operacionales y de mando originan este tipo de barreras, provocan un mal funcionamiento de la comunicación y obstaculizan el proceso administrativo al no cumplir con los requerimientos establecidos por la organización (De la Torre Zermeño y De la Torre Hernández, 2006), otro aspecto importante es la sobrecarga de información, ya que cuando los empleados tienen exceso de la misma tienden a seleccionar o procesar más cuando la sobrecarga termina, lo que ocasiona pérdida de información o comunicación menos eficaz (Robbins y Judge, 2009).

Por otra parte, Hernández, et al, (2011), consideran que las barreras en la comunicación organizacional son problemas y dificultades que crecen cuando no existe compatibilidad en la información que se transmite y surgen por la propia interacción personal durante el proceso mismo de comunicación.

A su vez, Cervera (2005) menciona las barreras que se presentan en la comunicación interna en relación a la dirección en la que fluye la comunicación (ver tabla 13).

**Tabla 13. Barreras de comunicación**

<b>Barreras de la comunicación</b>		
<b>Ascendente</b>	<b>Descendente</b>	<b>Horizontal</b>
Retención de datos.	Estilos de dirección y mando muy particulares.	Rivalidad entre grupos o departamentos.
Entorno laboral conflictivo.	Estructura organizativa y dimensión de la empresa.	Separación física de oficinas o sedes, lenguajes diferentes.
Organigramas no bien definidos.	Temor a perder influencia y/o poder.	
	Incapacidad.	

Fuente: Elaboración propia con base en Cervera, (2005).

La tabla 13 muestra las barreras que se pueden presentar en la comunicación interna. En la comunicación ascendente se encuentra la retención de datos (puenteo de los jefes), el entorno laboral conflictivo, a través de la tergiversación de mensajes, así como los organigramas que no están bien definidos, que pueden provocar falta de tiempo de algunos jefes por exceso de funciones.

Por otra parte, en la comunicación descendente las principales barreras se deben a los estilos de dirección, por ejemplo si es autoritaria la comunicación sólo fluye hacia abajo, en cambio, al ser participativa, la comunicación fluye en todas las direcciones; también la estructura organizativa y dimensión de la empresa pueden ser frenos de la comunicación ya que la distancia geográfica puede provocar falta de unidad; otros aspectos son el temor a la pérdida de poder o influencia y la incapacidad.

Por otro lado, en la comunicación horizontal las barreras más significativas son la rivalidad entre grupos o departamentos y la separación física de oficinas, la cual puede provocar falta de entendimiento y diferencia en la interpretación de mensajes por los tipos de lenguajes (Cervera, 2005).

### **2.4.11.1 Barreras individuales**

Por su parte, Daft y Marcic (2011) agrupan las barreras de comunicación mencionadas anteriormente en dos niveles: individual y organizacional. Dentro de las barreras individuales se encuentran las barreras interpersonales, que se generan al momento de que los empleados interpretan un mensaje. Otro factor que se incluye en este nivel es la elección del canal, ya que elegir el medio equivocado puede ser riesgoso y generar problemas, por ejemplo, para transmitir un mensaje de rutina el correo electrónico es altamente eficiente, mismo que no lo es cuando el mensaje es emocional. De igual manera, aquí se encuentra la semántica, la cual es una barrera que con frecuencia causa problemas en las organizaciones pues las palabras significan o se utilizan de forma diferente por los empleados, y finalmente, otro aspecto que puede generar ruido es la inconsistencia entre el lenguaje verbal y corporal ya que puede crear confusión en el receptor.

Asimismo, dentro de las barreras individuales, Robbins y Coulter (2005) mencionan que las emociones se convierten en un obstáculo, ya que la naturaleza humana tiende a interpretar los mensajes dependiendo del estado de ánimo, es decir, el mismo mensaje tiene diferente significado, si se encuentra feliz o triste, por ello, es recomendable evitar dar una respuesta a un mensaje cuando el estado de ánimo es extremo. De igual manera, cuando los empleados se sienten amenazados, responden con una actitud defensiva, realizan comentarios sarcásticos, critican y cuestionan de manera excesiva, provocando con ello, que se pierda la comunicación.

Respecto a la semántica, consideran que el lenguaje depende de aspectos como la edad, educación y cultura, además, suponer que los receptores entienden el mensaje también representa otra barrera.

Por otro lado, para Terry y Franklin (1987) la falta de franqueza es una de las principales barreras en la comunicación, debido a que la comunicación requiere de confianza, si ésta no existe, el empleado no expresará lo que realmente siente, lo cual dificultará una comunicación eficaz.

#### **2.4.11.2 Barreras organizacionales**

En cuanto a las barreras organizacionales, se refieren a los obstáculos que se presentan en cuando los grupos o empleados de la organización interactúan, ocasionadas por problemas derivados por las diferencias de estatus y de poder, donde la comunicación se trunca por un lado cuando los empleados evitan transmitir malas noticias a sus superiores y por el otro cuando estos últimos consideran insignificante las opiniones del personal de bajo nivel; otra barrera es la diferencia entre las necesidades y metas de los diferentes departamentos; la ausencia de canales formales en la organización; el flujo de comunicación y por último la mala coordinación de las actividades. (Daft y Marcic, 2011).

Por otro lado, la comunicación se ve afectada por la sobrecarga de información, ya que en ocasiones llega a sobrepasar la capacidad humana para procesarla; aunado a esto, el filtrado de la información que se realiza para que los altos niveles de la organización no se vean saturados también representa en una barrera, dado que quien la sintetiza lo hace según sus intereses y percepción de lo que es importante (Robbins y Coulter, 2005).

Por su parte, Goldhaber (1977) considera que la rivalidad que se crea entre el personal también afecta la comunicación, debido a que para no perder la oportunidad de promocionarse no comparten la información, además, que por ignorancia pierdan el respeto de los demás.

Las barreras individuales y organizacionales se presentan en cualquier dirección de comunicación (ver tabla 14).

**Tabla 14. Barreras de la comunicación organizacional**

**Barreras de la comunicación organizacional**

Tipos	Dirección de la comunicación	Barreras
Individuales	Descendente Ascendente	- Semánticas - Físicas - Psicológicas - Fisiológicas
Organizacionales	Horizontal	- Administrativas

Fuente: Elaboración propia con base en Flores y Orozco, (2005); De la Torre Zermeño y De la Torre Hernández, (2006); Robbins y Coulter, (2005); Daft y Marcic, (2011); Cervera, (2005).

Las barreras individuales y organizacionales, afectan la comunicación independientemente de la dirección en que fluye (descendente, ascendente y horizontal) y pueden ser de tipo semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas y administrativas, por ello, es importante identificarlas con el fin de eliminarlas o disminuirlas para lograr una comunicación organizacional eficaz, que coadyuve a lograr los objetivos de la organización.

Así pues, la comunicación organizacional es un factor importante para que las organizaciones puedan ser eficaces, pero al final depende de lo que la organización quiera

alcanzar, como acertadamente lo expone Maristany (2000) *“Si uno tiene la actitud, por lo general encuentra las formas aptas para la comunicación. Si uno no tiene la actitud, seguramente encontrara decenas de dificultades para poder comunicarse”* (p. 68).

## **2.5 Eficacia**

El término eficacia se refiere a la capacidad de lograr el efecto que se desea con la realización de una acción (Definición.de), así, tomando en cuenta que las organizaciones son creadas para obtener resultados de carácter económico, social, entre otros, sus acciones deben estar encaminadas a lograr los objetivos organizacionales establecidos, además de cumplirlos oportunamente.

### **2.5.1 Concepto de Eficacia**

La eficacia es un concepto amplio que ha provocado discrepancia entre autores, algunos la relacionan a la forma en que se deben lograr las metas, otros la vinculan sólo al resultado de las acciones realizadas, hay quienes la asocian con la eficiencia o la utilizan indistintamente como efectividad, esto ha generado gran cantidad de definiciones (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997), En la tabla 15 se presentan las definiciones que se recopilaron de diferentes autores sobre la eficacia, cabe mencionar que se citan solamente aquellas que son significativas para esta investigación:

**Tabla 15. Definiciones de eficacia**

<b>AUTOR (ES)</b>	<b>DEFINICION</b>
(Díez de Castro, García del Junco, Martín y Periañez, 2004)	"Se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos, es decir, cuando se han alcanzado las metas que se habían definido" (p. 7).
(Koontz y Weihrich, 1998)	"El cumplimiento de objetivos" (p. 12).
(Chiavenato, 2006)	"Es una medida del logro de resultados" (p. 132).
(Robbins y Coulter, 2005)	"Hacer las cosas correctas', es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos" (p. 8).
(Da Silva, 2007)	"Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" (p. 20).
(Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996)	La capacidad para determinar los objetivos apropiados, "hacer lo que se debe hacer" (p. 10).
Peter Drucker (citado en Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996)	"La eficacia significa 'hacer las cosas correctas'. De hecho Drucker afirma que la eficacia es la clave del éxito de una organización" (pp. 9,11).
(Daft y Marcic, 2011)	"El grado hasta en el cual la organización logra una meta expresa, o tiene éxito a lograr lo que trata de hacer" (p. 10).
(Fernández-Ríos y Sánchez, 1997)	"El grado de cumplimiento del sistema de significados" (p. 55).

Fuente: Elaboración propia, con información de los autores citados.

Como se observa en el tabla 15, no hay un consenso general entre los autores citados, mientras algunos mencionan que la eficacia se refiere a las acciones que se deben realizar para lograr los objetivos, para otros es el logro de objetivos de la organización, asimismo algunos la relacionan al grado en que se logran, es decir, una empresa es eficaz cuando cumple con los objetivos propuestos o lo es en la medida que los cumple. La diversidad de definiciones, según Fernández-Ríos y Sánchez (1997), se deriva de las distintas formas de entender a la organización y los criterios utilizados para evaluar la eficacia, sin embargo, un punto de coincidencia es lograr los objetivos de la organización, ya sea plenamente o en cierto grado, por ello, la importancia de establecer objetivos claros, reales y acorde a las necesidades particulares de cada organización.

Por lo anterior y teniendo en cuenta el objetivo de esta investigación, se adopta la definición realizada por Da Silva (2007), quien menciona que la eficacia *"está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado"* (p. 20).

### **2.5.2 Importancia de la eficacia**

Todas las actividades que realiza el ser humano tienen como fin lograr una meta u objetivo, para ello, requiere de acciones concretas que realizadas de la mejor manera produzcan el efecto deseado, entonces, *"la persona es eficaz si lo es el resultado de su actuación"* (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997, p. XXI).

Ahora bien, las organizaciones están conformadas por seres humanos, los cuales las hacen ser diferentes, incluso en la forma de administrar, independientemente del ramo o sector en que se ubique, por ello *“las empresas son eficaces no por sus tecnologías y recursos, sino por las personas que la integran”* (Elorduy, 1998, pp. 12-13), por lo tanto, si una organización quiere ser eficaz debe contar con el personal adecuado para lograrlo, distribuir las actividades en forma adecuada, informar y motivar a los empleados para que estén dispuestos a contribuir en lo que la organización requiere. Así pues, cada organización debe buscar su eficacia mediante la fijación de metas concretas y correctas y hacer uso de sus recursos de manera óptima para lograrlas (Díez de Castro, Redondo, Barreiro y López, 2002), con el fin de obtener un alto rendimiento en sus productos, así como la satisfacción de quienes los producen; por otra parte, la eficacia también depende de la capacidad de identificar oportunidades y necesidades de su entorno, la flexibilidad y adaptabilidad para aprovecharlas, de ahí que, la eficacia en una organización es importante, debido a que debe cumplir con el fin que fue creada, ya que de ello depende su permanencia (Da Silva, 2007).

### **2.5.3 Eficacia organizacional**

De igual modo, las organizaciones pueden incrementar su eficacia a través de las funciones de la administración, mediante las cuales se planifica, organiza, lidera y controla a individuos, grupos y organizaciones, así, la eficacia se logra en tres niveles: individual, grupal y organizacional (Gibson, et al, 2004).

La eficacia individual, se refiere a las actividades que realizan empleados específicos, cuyas tareas son evaluadas generalmente para otorgar premios o reconocimientos, algunos factores pueden incidir en los resultados de la organización, como la habilidad, competencia, conocimiento, actitud, motivación y estrés. Después se encuentra la eficacia grupal, la cual depende de la eficacia individual debido a que los esfuerzos individuales son aportaciones a los grupos, este nivel de eficacia se puede ver impactada por factores como la cohesión, liderazgo, estructura, estatus, roles y normas. Por último, la suma de la eficacia individual y grupal, es la eficacia organizacional, la que se ve influida por su entorno, la tecnología, estructuras, procesos y cultura, además, se puede incrementar mediante la sinergia que le proporcionan los esfuerzos individuales y grupales, ya que el esfuerzo individual permite que la organización pueda trabajar por encima de su capacidad. No obstante, la relación entre estos niveles o perspectivas depende del tipo de organización, giro y tecnologías que utiliza (Gibson, et al, 2004), este nivel según Lawrence y Lorsch (1967 citados en Fernández-Ríos y Sánchez, 1997) se basa en los principios de diferenciación e integración, es decir, a través de la estructura de la empresa, y la manera en que integra sus recursos con el fin de lograr la colaboración de sus miembros.

Por otra parte, la eficacia organizacional, inicia a partir de los objetivos propuestos por la organización los cuales desencadenarán en una jerarquía de objetivos que debe cumplir cada departamento. Así mismo, como se ha mencionado, los objetivos de la organización deben estar claramente definidos, ser reales, accesibles y medibles, ya que si una organización no tiene claramente definido el motivo de su existencia, su finalidad, hacia donde va o quiere ir, no puede medir su eficacia (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997); otro

aspecto importante es asentar por escrito los objetivos y difundidos en la organización para que todos los conozcan y los entiendan perfectamente, deben ser estables, ya que cambiarlos constantemente puede originar confusión y conflictos en la organización (Münch y García, 2012).

#### **2.5.4 Modelos e indicadores de eficacia**

La diversidad existente sobre el concepto de eficacia, generó una extensa cantidad de modelos con criterios diferentes para medirla; a pesar de ello, autores como Fernández-Ríos y Sánchez (1997), Morin, Sandie y Beaudin (1994) lograron sintetizar los criterios, con el fin de proponer un modelo, con una visión más amplia de eficacia.

##### **a) Modelo Multidimensional**

Este modelo es propuesto por Morin, Sandie y Beaudin (1994, citados en Da Silva, 2006), derivado del análisis de varios modelos propuestos por diversos autores (Pfeffer y Salancik, 1978; Goodman y Pennings, 1980; Seashore, 1983; Zammuto, 1984, entre otros) (Da Silva, 2006), cuyas dimensiones y criterios se presentan en la tabla 16.

**Tabla 16. Modelo multidimensional**

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Indicadores/criterios</b>
Sistémica	Permanencia de la organización	Procesos de la organización Objetivos organizacionales	Mejora constante en la calidad de productos y servicios Mantenimiento de la competitividad Satisfacción de los grupos de interés
Económica	Eficiencia económica	Objetivos encaminados al crecimiento financiero	Ahorro de recursos Mejora en la productividad Mejora en la rentabilidad general
Psicosocial	Valor de las personas	Aporte de todos los empleados Actividades Logro de objetivos	Compromiso Clima organizacional Rendimiento Competencias Salud y seguridad de empleados
Ecológica	Legitimidad organizacional	Recursos del medio ambiente	Regulación Responsabilidad social Responsabilidad ambiental
Política	Intereses y valores de los principales constituyentes externos	Acción de los constituyentes	Satisfacción de los constituyentes según su poder relativo Minimización de perjuicios Adecuación a su entorno

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Da Silva, (2006).

Por su parte, Gibson, et al, (2004) se refieren a tres modelos: el de objetivos, de teoría de sistemas y el empresarial, mientras Robbins y Coulter (2005) proponen los modelos: de recursos de sistemas, de procesos de transformación y de grupos múltiples; estos modelos propuestos dependen del tipo de organización de que se trate y deben ser elegidos en el momento apropiado.

#### **b) Modelo de eficacia por objetivos**

El modelo por objetivos es el más común para medir la eficacia, por ello, la mayoría de los autores citados conceptualizan la eficacia como el cumplimiento de los objetivos, no obstante, se pueden presentar problemas, como la dificultad para medir resultados intangibles, como es el caso de las empresas de servicios, el conflicto entre objetivos que deben cumplirse a pesar de afectar el logro de otros, y cuando las metas son cuestionadas

por los empleados al existir inconformidad; aunque en este enfoque parece fácil medir la eficacia, ya que sólo se deben cumplir los objetivos, lo complicado es saber cómo hacerlo (Gibson, et al, 2004).

Por otro lado, cuando se establecen los objetivos de la organización, se pretende que todos los empleados colaboren para lograrlos, por ello, es importante que cada objetivo sea *“perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo”* (Mercado, 2002, p. 185), de igual manera, es importante la motivación que se ejerza en el personal que participará en la consecución de los mismos.

Otro aspecto importante para el logro de objetivos es la responsabilidad del individuo, quien al aceptar un trabajo, debe realizarlo con su mejor capacidad, apegado a la descripción del puesto, medio por el cual la organización comunica al empleado en que consiste el trabajo, establece niveles de desempeño y sirve de guía para que la organización logre sus objetivos (Certo, 2001).

### **c) Modelo de la teoría de sistemas**

Una opción al modelo de medición por objetivos, es de la teoría de sistemas, en el que se puede identificar ampliamente el motivo de la eficacia individual, grupal y organizacional. El enfoque de la teoría de sistemas se refiere a que varios elementos interactúan entre sí, de forma individual y colectiva. A través del análisis de las partes que conforman el sistema se identifican aspectos que pueden explicar el comportamiento y la eficacia de los individuos, esto ayuda a saber qué tan eficaz es un individuo, grupo u organización al cumplir con sus metas. Este modelo también permite describir los comportamientos de las

organizaciones, saber porque las personas realizan sus actividades individuales y grupales en la organización; fuera de ella, se puede evaluar cómo interactúa con otras organizaciones (Gibson, et al, 2004).

#### **d) Modelo empresarial**

El tercer modelo se refiere al interés, que es lograr equilibrio entre las partes del sistema, para satisfacer las demandas de quienes interactúan con la organización, es decir, todos esperan obtener un determinado beneficio de la organización. Ahora bien, al ser complicado satisfacer las demandas de todos los miembros de la organización, la eficacia se logra al satisfacer las demandas de los grupos con mayor poder e influencia (Gibson, et al, 2004).

#### **e) Modelo de procesos**

Este modelo se refiere al uso adecuado de los insumos para generar los productos deseados (Robbins y Coulter, 2005), y la eficacia se logra cuando la organización sabe qué tan buenos son sus productos, es decir, en este modelo *“La eficacia organizacional significa proporcionar un producto o un servicio que los clientes valoran”* (Daft y Marcic, 2011, p. 10).

#### **f) Modelo de grupos múltiples**

El modelo de grupos múltiples, menciona que cada grupo que integra la organización debe establecer sus propias medidas de eficacia, por ejemplo el área de producción puede

establecer como criterio de medición, el uso óptimo de los insumos, mientras el área financiera puede utilizar la reducción de costos.

Cada uno de los modelos descritos tiene virtudes para medir ciertos aspectos de la organización, sin embargo, el principal indicador para medir la eficacia sigue siendo qué tan bien cumple sus objetivos.

Por otra parte, Fernández-Ríos y Sánchez (1997) mencionan, que no siempre se es completamente eficaz, debido a que las organizaciones como los individuos no consiguen totalmente sus objetivos, sino que los alcanzan en mayor o menor medida, por ello, la eficacia conlleva siempre un grado de mejora, es decir, cuando se consiguen los objetivos, existe la manera de poder mejorarlos y buscar un mayor grado de eficacia; entonces la eficacia dependerá de la magnitud y accesibilidad de los objetivos, así como los recursos disponibles y los criterios y valores considerados para su medición.

Finalmente el cumplimiento de objetivos *“es lo que guía las decisiones de la gerencia en el diseño de estrategias, procesos de trabajo y actividades laborales, y en la coordinación del trabajo de los empleados”* (Robbins y Coulter, 2005, p. 467).

En este capítulo se revisó la literatura de cada una de las variables de esta investigación, se expuso el concepto de coordinación, así como su importancia en el proceso administrativo y algunos aspectos relacionados como la diferenciación y los mecanismos de coordinación; de igual modo se conceptualizó la comunicación organizacional, su relevancia en las organizaciones, además se describieron los tipos, los diferentes canales utilizados y las

barreras que obstaculizan el proceso; para finalizar se expuso el concepto de eficacia, su importancia y algunos modelos utilizados para su medición.

## **CAPÍTULO 3. Planteamiento del problema y estrategia metodológica**

En este capítulo se describen y plantean los elementos del problema, se formulan los objetivos y preguntas de investigación; se aborda la estrategia metodológica la cual inicia con el método y el alcance de la investigación, enseguida se establecen las hipótesis, se hace la descripción y operacionalización de las variables, posteriormente se define el diseño de la investigación, se caracteriza la población y muestra, además, se presenta el diseño del instrumento de recolección de datos con la prueba de confiabilidad del mismo y se concluye con el trabajo de campo.

### **3.1 La coordinación y comunicación organizacional en el sector aerotransporte**

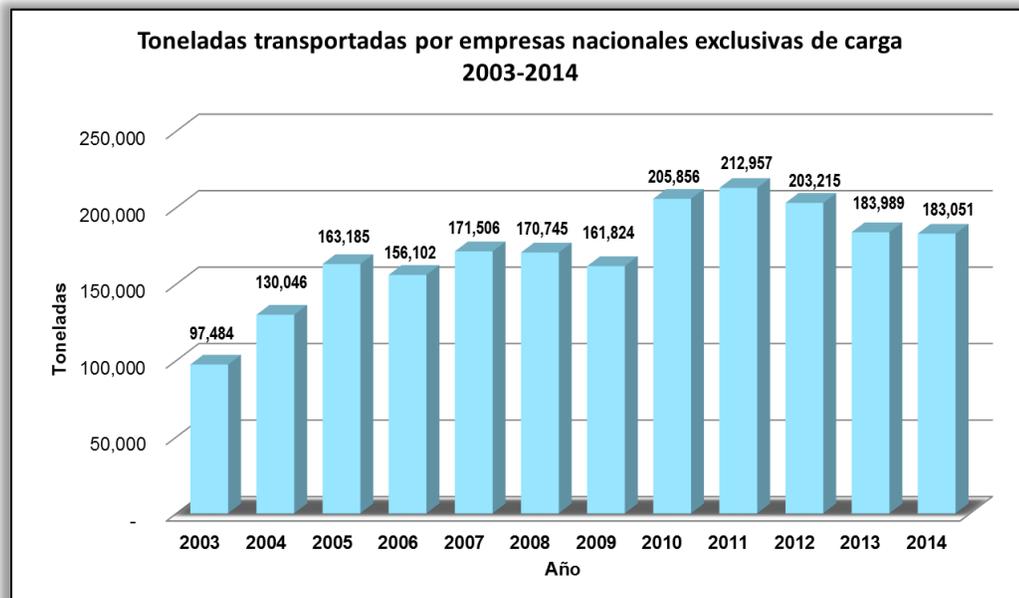
En el aerotransporte, la coordinación y comunicación organizacional son trascendentes para operar la logística administrativa y operativa, ya que debe cumplir con los requerimientos de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), adscrita a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), así como también los de las organizaciones internacionales que regulan el aerotransporte a nivel mundial que son la Organización de la Aviación Civil Internacional (OACI) y la Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA). Además, al ser el factor humano el elemento más importante en una organización, es necesario contar con equipos de trabajo con capacidad de coordinación y comunicación para que el proceso de logística se realice sin contratiempos y de acuerdo con las normas que rigen el sector de aerotransporte de carga a nivel nacional e internacional. Esta parte del proceso da lugar al éxito o fracaso de las operaciones y la entrega satisfactoria en tiempo y forma.

### 3.2 Descripción del problema

Las empresas exclusivas de carga aérea que prestan este servicio en México son: Aerotransportes Mas de Carga (Mas Air), Aerotransporte de Carga Unión, S.A. de C.V. (Aerounión), United Parcel Service (UPS), Abx (Abx Air Inc), Amerijet International, Air France, Cargolux Airlines Inter, Lufthansa Cargo AG, KLM, Estafeta Carga Aérea, Aeronaves TSM, Federal Express.

Por otra parte, el 2011 fue el mejor año para las empresas mexicanas exclusivas de carga aérea al mover 212,957 toneladas, mientras que en 2014 registró una caída al llegar sólo a 183,051 toneladas (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2015) (ver figura 21).

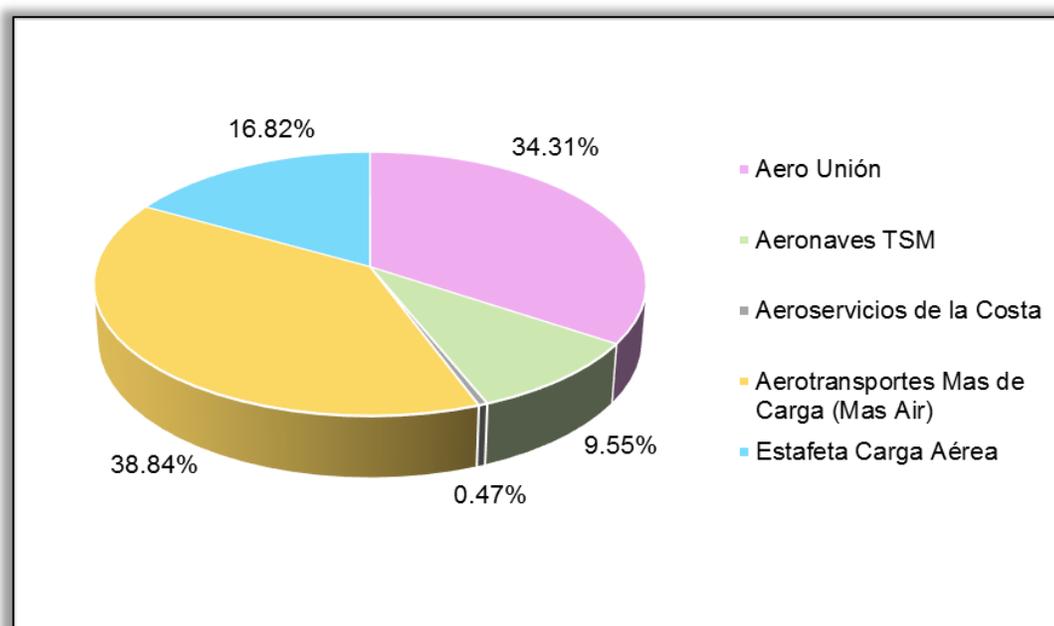
**Figura 21. Toneladas transportadas por empresas nacionales**



Fuente: Elaboración propia con datos de la SCT (2015).

El total de la carga transportada por empresas nacionales exclusivas de carga aérea durante el 2014 estuvo distribuida de la siguiente manera: Aerounión movió 62,802 toneladas que representa el 31.31%, Estafeta Carga Aérea 30,796 toneladas, el 16.82%, Mas Air 71,101 toneladas, es decir, el 38.84%, Aeronaves TSM 17,487 toneladas, el 9.55% y Aeroservicios de la Costa 864 toneladas, solamente el 0.47% (ver figura 22).

**Figura 22. Participación porcentual de empresas nacionales en servicio doméstico e internacional**



Fuente: Elaboración propia con datos de la SCT (2015).

Como se observa, Aerounión participa con el 34.31% del total de carga transportada por empresas nacionales exclusivas de carga, solamente detrás de Mas Air quien lidera el mercado con el 38.84%, enseguida de ambas se encuentra Estafeta Carga Aérea con el 16.82%, mientras que Aeronaves TSM tiene el 9.55% y por último Aeroservicios de la Costa participa con el 0.47%.

Los datos anteriores revelan que la empresa Aerotransporte de Carga Unión, S.A. de C.V., comercialmente conocida como Aerounión, es la segunda en importancia entre las empresas nacionales exclusivas de carga aérea. Aerounión está especializada en la transportación aérea de carga en el país y en el extranjero. En 1999 obtuvo el permiso del gobierno mexicano para operar como línea aérea internacional no regular de carga y en 2000 y 2001 fue reconocido por el gobierno de Estados Unidos y de otros países. Actualmente cuenta con derechos de tráfico aéreo nacional e internacional con destinos al interior de la República Mexicana, Estados Unidos, además de conexiones a Europa, Asia, Canadá, el Caribe y Centro y Sudamérica. También está autorizada para operar vuelos charters a cualquier destino en México, Estados Unidos, el Caribe, Centro y Sudamérica.

La misión de la empresa es “Ser la línea carguera de México número uno dando servicios de máxima calidad, manteniendo relaciones de negocios a largo plazo e investigando el potencial de mercados globales de carga. Posicionar a la aerolínea y desarrollar dichos mercados. Ofrecer servicios de carga con aviones de tecnología moderna y cabina ancha. Eliminar costos y tiempos de conexión por medio de un seguro eficiente” (Aerotransporte de Carga Unión, S.A. de C.V., 2013).

La flota de esta empresa está integrada por 5 aeronaves tipo Airbus A-300-B4F, tres de estos aviones los adquirió en 2010, los cuales tienen un alcance de 2,600 millas náuticas o 4,800 kilómetros, con capacidad para transportar hasta 97,000 libras o 44 toneladas útiles de carga, como: productos perecederos, animales vivos, electrónicos de alto valor, materiales restringidos y peligrosos, partes automotrices, farmacéuticos, entre otros. Así provee a los transportistas de versatilidad y economía, combinación ideal para el transporte

de carga, además, permite llevar tonelaje significativo en el main deck al igual que espaciosos compartimentos inferiores, acomodando todo tipo de contenedores de carga y pallets existentes. Opera vuelos diarios en horarios flexibles para proveer diversas opciones para sus clientes. Su base principal está en el AICM, con un moderno hangar equipado con tecnología de punta, además de sus oficinas en Guadalajara, los Ángeles y Chicago.

Sus procesos son operados y monitoreados cuidadosamente, lo que permite asegurar que la carga llegue a su destino en óptimas condiciones. Actualmente está integrado por 235 empleados entre los cuales está el personal técnico aeronáutico altamente capacitado para realizar las operaciones aéreas. La estructura actual de la empresa se muestra en el siguiente organigrama:

**Figura 23. Organigrama de la empresa**



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

Los problemas de la empresa se identificaron en las entrevistas realizadas al personal y directivos de la empresa. Se observó que existe falta de apoyo entre departamentos, lo cual se sustentó en los constantes correos que le hacían llegar al director general, sobre quejas entre el personal de las áreas operativas, ocasionando un incremento en las quejas de los

clientes de 15% durante el primer trimestre del año 2013, con respecto a las recibidas en el año 2012 (ver figura 24). Por lo anterior, se identificó que la coordinación y comunicación organizacional son factores que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos de la empresa; ya que al no haber una comunicación adecuada entre el área comercial y la de operaciones, se retrasa la logística de carga en los aviones, debido a que la mercancía carece de la documentación necesaria para ser trasladada o no cumple con las condiciones de peso y espacio. Esta información debe ser enviada por el área comercial al área de operaciones para que planeen la distribución de la carga dentro del avión, pero al no contar con ésta, la mercancía no puede ser movida de la terminal de carga a la aeronave, en ocasiones esto obliga a reacomodar la carga y por consecuencia se retrasa el servicio de aerotransporte, lo que ha provocado el incremento de quejas de los clientes.

**Figura 24. Árbol Causa-efecto**



De lo anterior surge el siguiente enunciado:

### **3.3 Enunciado del problema**

Existe una deficiente coordinación y comunicación organizacional entre el personal de las áreas operativas de la empresa Aerotransporte de Carga Unión, S.A. de C.V., que están afectando la eficacia de la empresa.

### **3.4 Pregunta general**

¿En qué medida la coordinación y comunicación organizacional entre el personal de las áreas operativas influyen en la eficacia de la empresa Aerotransporte de Carga Unión, S.A. de C.V., que opera en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México?

### **3.5 Objetivo general**

Analizar en qué medida la coordinación y comunicación organizacional entre el personal de las áreas operativas influyen en la eficacia de la empresa Aerotransporte de Carga Unión, S.A. de C.V., que opera en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, para proponer estrategias que permitan superar la problemática.

### **3.6 Objetivos específicos**

- Identificar en qué medida la coordinación entre el personal operativo influye en la eficacia de la empresa.
- Determinar en qué medida la comunicación organizacional entre el personal operativo influye en la eficacia de la empresa.

### **3.7 Preguntas específicas**

- ✈ ¿En qué medida la coordinación entre el personal operativo influye en la eficacia de la empresa?
- ✈ ¿En qué medida la comunicación organizacional entre el personal operativo influye en la eficacia de la empresa?

### **3.8 Justificación**

Este estudio se realizó para determinar la influencia que existe de la coordinación y comunicación organizacional en la eficacia de la empresa Aerounión, que pertenece al sector del aerotransporte de carga, los motivos que justifican la investigación se mencionan a continuación:

#### Conveniencia

Debido al gran número de tratados internacionales y a la apertura comercial con los que México cuenta, se requiere que las empresas que prestan el servicio de aerotransporte de carga lo hagan de forma efectiva y oportuna para garantizar su éxito; es por ello que esta investigación pretende analizar en qué medida influyen la coordinación y comunicación organizacional entre el personal de las áreas operativas en la eficacia de las empresas de transporte de carga aérea.

### Implicaciones Prácticas

La investigación también se justifica desde el punto de vista práctico ya que al finalizarla se pretende sugerir estrategias que al ser aplicadas en la empresa contribuyan a resolver el problema de coordinación y comunicación organizacional que se presenta.

### Valor teórico

Esta investigación aporta conocimiento y contribuye con información empírica que resalta la importancia de la coordinación y comunicación organizacional como factores relevantes para lograr la eficacia de las empresas, ya que se basa en el análisis del comportamiento de estas variables y la medida en que influyen en la eficacia de la organización.

### Utilidad Metodológica

Metodológicamente se elaboró un instrumento de medición para determinar la medida en que la coordinación y comunicación organizacional influyen en la eficacia de la empresa Aerounión, con la finalidad de establecer una propuesta para incrementarla con base en los resultados.

### Relevancia social

También es importante mencionar que esta investigación tiene relevancia social debido a que Aerounión es una de las principales empresas que se dedican exclusivamente al aerotransporte de carga en México, que ha brindado ayuda humanitaria en desastres naturales, siendo en muchas ocasiones los primeros en llegar a las zonas afectadas; por lo tanto, buscar nuevas formas de mejorar su eficacia propiciarán su crecimiento para continuar siendo una empresa líder, generadora de empleos, que impulsa este sector y contribuye a la economía del país.

### Viabilidad de la investigación

Esta investigación es viable ya que se cuenta con acceso a la información, además, existe interés y disponibilidad por parte de la dirección de la empresa para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos de recolección de datos al personal de la organización; así mismo, se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la misma.

### **3.9 Método de Investigación**

De acuerdo a la clasificación en cuanto al proceso formal de investigación, el método empleado que sirvió de guía fue el hipotético deductivo con un enfoque cuantitativo ya que a partir de la observación del caso en particular de la empresa Aerounión, se planteó el problema, el cual se remitió a la teoría y a partir de ésta, se plantearon las hipótesis de investigación, para ser probadas o refutadas mediante el estudio empírico realizando la medición de la influencia de las variables coordinación y comunicación organizacional sobre la eficacia. El análisis de los datos se realizó a través del método estadístico de regresión lineal múltiple.

Para realizar el trabajo empírico se utilizó el método de Van Gigch (2008), que consiste en realizar los siguientes pasos:

1. Identificar las variables y parámetros que describen el fenómeno.
2. Encontrar la relación entre las variables.
3. Implantar una relación funcional entre las variables.
4. Hipotetizar la forma de la relación funcional.
5. Llevar a cabo una investigación empírica.

6. Validar las hipótesis mediante datos empíricos.
7. Estimar los coeficientes de relación funcional postulada en los pasos 3 y 4, y estructurar un modelo representativo.

### **3.10 Forma de investigación**

Tradicionalmente existen dos formas de investigación: pura y aplicada; éstas son determinadas de acuerdo al propósito inmediato que persigue el autor. Una investigación pura tiene como propósito fundamental desarrollar teorías en búsqueda del progreso del conocimiento. Por otro lado, la investigación aplicada se enfoca a problemas concretos y debido a que confronta los aportes teóricos de la investigación pura con la realidad, se encuentra íntimamente ligada a ésta última (Tamayo, 2005).

Debido a que el propósito de la investigación es confrontar la teoría con el problema expuesto, la forma de esta investigación será aplicada.

### **3.11 Alcance de la investigación**

Los alcances de una investigación de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, (2006) pueden ser de tipo: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. En lo que se refiere a la investigación correlacional la definen como los estudios que *“miden el grado de asociación entre dos o más variables, es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y, después, miden y analizan la correlación”* (p. 105). Estos estudios buscan conocer el comportamiento de una variable con respecto a otra u otras variables relacionadas. De igual modo, para Tamayo (2005) es el tipo de investigación *“donde se*

*persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores” (p. 50).*

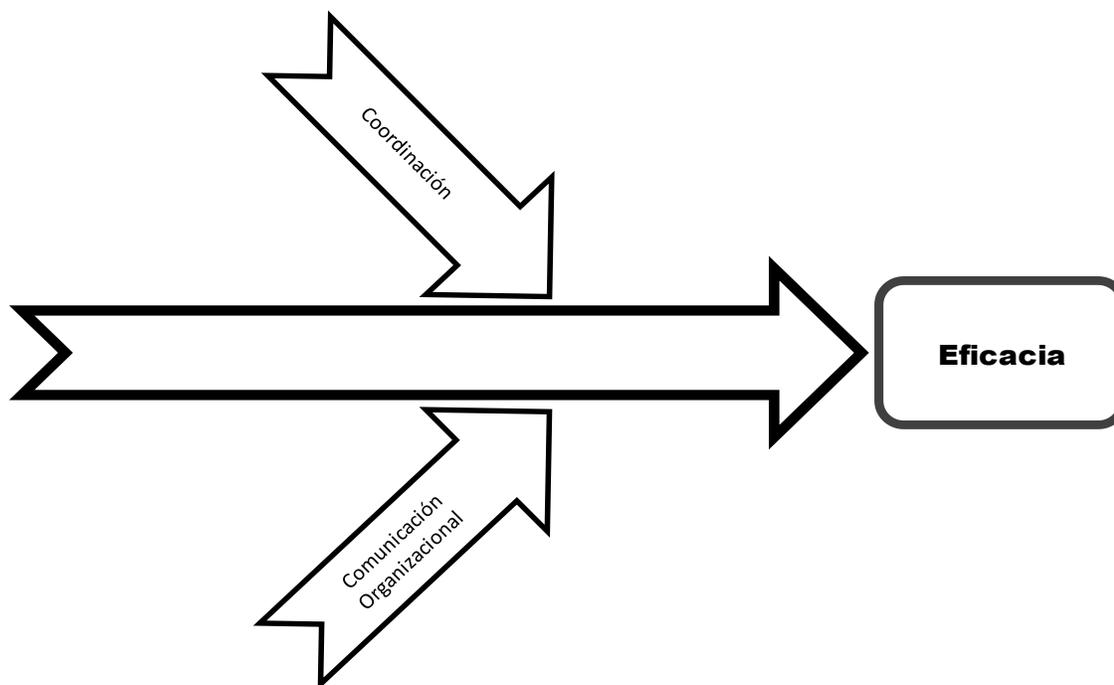
Considerando lo anterior, y que el propósito de esta investigación fue contribuir al mejoramiento de la eficacia de la empresa Aerounión mediante el estudio de la coordinación y comunicación organizacional, se determinó que el alcance es correlacional, ya que se analizó la relación que existe entre estas dos variables con la eficacia, además de medir el grado en que se relacionan.

### **3.12 Hipótesis**

*“Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado” (Hernández, et al, 2006, p. 122).* Además, son un factor esencial cuando el alcance de la investigación es correlacional o explicativo. Así pues, teniendo como base el marco teórico y tomando en cuenta que el alcance de esta investigación fue correlacional, se establecieron las hipótesis que sirvieron de guía para el desarrollo de esta investigación.

#### **3.12.1 Hipótesis de investigación**

H<sub>i</sub>. La coordinación y comunicación organizacional tienen influencia directa en la eficacia de la empresa.



### 3.12.2 Hipótesis de trabajo

H<sub>1</sub>. La coordinación entre el personal de las áreas operativas posee una relación directa con la eficacia de la empresa.

H<sub>2</sub>. La comunicación organizacional entre el personal de las áreas operativas posee una relación directa con la eficacia de la empresa.

### 3.13 Conceptualización y operacionalización de variables

Derivado de la descripción del problema, se identifican y conceptualizan como objeto de estudio las siguientes variables:

- V<sub>1</sub> Coordinación.
- V<sub>2</sub> Comunicación organizacional.
- V<sub>3</sub> Eficacia.

**Coordinación.** *“Es el proceso de sincronizar y armonizar los esfuerzos para llevar a cabo, de manera eficiente, una función, tarea o actividad”* (Münch, 2011, p. 72).

**Comunicación organizacional.** *“Proceso de integración comunitaria en una organización: da a conocer y recuerda a los individuos su interés por lograr juntos, en equipo, una serie de metas y objetivos derivados y contenidos en una misión”* (Nosnik, 2005, p. 54).

**Eficacia.** *“Está relacionada con el logro de los objetivos / resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado”* (Da Silva, 2007, p. 20).

Una vez conceptualizadas las variables se realiza su operacionalización la cual se presenta en la tabla 17, ésta comienza con la definición de las variables, enseguida se realiza la definición empírica teniendo en cuenta las dimensiones, las cuales permiten establecer los indicadores que señalan cómo medir esas dimensiones (Tamayo, 2005).

**Tabla 17. Matriz de operacionalización de las variables**

Variables Independientes				
Variable Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Coordinación</b> La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar los esfuerzos para llevar a cabo, de manera eficiente, una función, tarea o actividad. (Münch, 2011, p. 72).	Proceso que integra los esfuerzos provenientes de la diferenciación en la organización a través del uso de mecanismos adecuados encaminados al logro de los objetivos de la organización.	Diferenciación	Estructura	1, 2
			División del trabajo	3, 4
			Especialización	5, 6, 7
		Mecanismos	Adaptación mutua	8, 9, 10
			Supervisión	11
			Normalización	12, 13, 14

<b>Variable Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Comunicación Organizacional</b> Proceso de integración comunitaria en una organización: da a conocer y recuerda a los individuos su interés por lograr juntos, en equipo una serie de metas y objetivos derivados y contenidos en una misión. (Nosnik Ostrowiak, 2005, p. 54).	Es el proceso a través del cual fluye la información formal dentro de la organización mediante el uso adecuado de los canales eliminando todo tipo de barreras que afecten el logro de los objetivos de la organización.	Comunicación Formal	Filosofía	15, 16, 17
			Descendente	18, 19
			Ascendente	20, 21
			Horizontal	22, 23
		Información	Claridad	24, 25
			Oportunidad	26, 27
		Canales	Medios Utilizados	28, 29, 30
		Barreras	Individuales	31, 32
Organizacionales	33, 34, 35, 36			
<b>Variable Dependiente</b>				
<b>Eficacia</b> Esta relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado. (Da Silva R. O., 2007, p. 20).	Cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización mediante acciones concretas, realizadas correctamente.	Objetivos Organizacionales	Conocimiento	37, 38
			Responsabilidad	39, 40
			Compromiso	41, 42

### 3.14 Diseño de investigación

Por otra parte, una vez definido el alcance de la investigación, se debe concebir la manera en que se responderá a las preguntas de investigación, para ello, el siguiente paso es seleccionar o desarrollar un diseño de investigación que de acuerdo con Tamayo (2005) es la forma en que el investigador maneja la realidad y se refiere a la serie de actividades que se realizan para recolectar y analizar los datos.

Existen diversas clasificaciones de diseños de una investigación, para esta investigación el diseño metodológico fue de carácter no experimental ya que las variables se observaron tal como se presentaron en su ambiente natural sin tener control alguno sobre ellas. Asimismo, la dimensión temporal fue de corte transversal ya que la aplicación del instrumento de medición se realizó en un sólo momento, con el fin de analizar en qué medida la coordinación y comunicación organizacional influyen en la eficacia de la empresa.

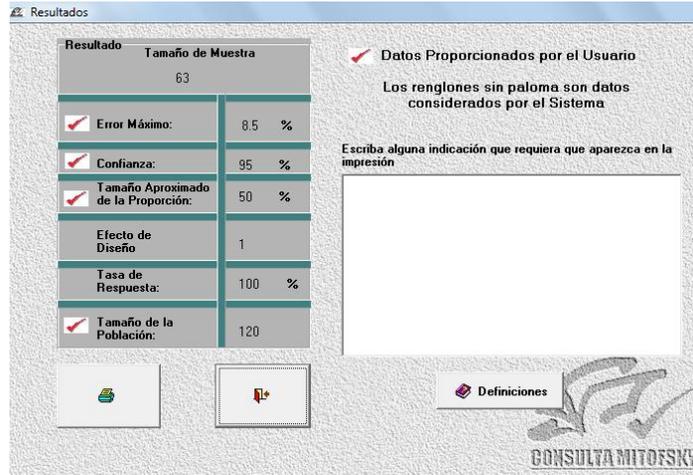
### **3.15 Población y muestra**

Para elegir adecuadamente la técnica para la recolección de datos, se debe seleccionar una muestra, por ello es necesario definir las unidades de análisis, es decir, quienes van a ser medidos para posteriormente delimitar la población (Hernández, et al, 2006). Según Tamayo (2005) la población es la *“totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio”* (p. 176).

Algunas veces no es posible medir a toda la población, por lo que se hace necesario seleccionar una muestra, la cual se refiere a un *“subgrupo de la población del cual se recolectan datos y debe ser representativo de dicha población”* (Hernández, et al, 2006, p. 236).

Para esta investigación, la población está conformada por 120 empleados que conforman las áreas operativas de la empresa Aerounión, las cuáles son el área comercial, de operaciones aéreas, de operaciones terrestres y de seguridad aérea/aseguramiento de calidad; el tamaño de la muestra determinado fue de 63 (ver figura 25).

**Figura 25. Tamaño de muestra**



Fuente: Impresión de pantalla del Software Consulta Mitofsky.

### 3.16 Técnica e instrumento de recolección de datos

Para la recolección de datos es necesario elaborar un plan con las acciones que nos permitan reunir datos con el propósito de medir en qué medida la coordinación y comunicación organizacional influyen en la eficacia de la empresa Aerounión; Hernández, et al, (2006) proponen cuatro acciones para la elaboración de un plan, que son:

- a) Las fuentes de donde se obtendrá la información.
- b) Donde se localizan estas fuentes.
- c) Medio o método con el cual se recolectarán los datos.
- d) La forma en que se prepararán para analizarlos y puedan responder al planteamiento del problema.

Existen diferentes técnicas o instrumentos para la recolección de información, para Bernal (2010) las más importantes en un proceso de investigación son: la encuesta, entrevista,

observación directa, análisis de documentos e internet, sin embargo, éstas pueden combinarse o complementarse de acuerdo al enfoque de la investigación.

En esta etapa el instrumento de recolección de información es de suma importancia, ya que *“un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente”* (Hernández, et al, 2006, p. 276).

Derivado de lo anterior el plan para esta investigación es el siguiente:

- a) La información se obtendrá directamente de los empleados.
- b) Los sujetos de estudio integran las áreas operativas de la empresa Aerounión.
- c) La técnica elegida es la encuesta a través del cuestionario.
- d) Los datos se registrarán en un programa estadístico para su análisis.

### **3.16.1 Selección del instrumento de medición**

Por lo que se refiere a la recolección de datos, se debe seleccionar un instrumento de medición que permita hacer el registro de información sobre las variables de investigación, para ello se tienen dos opciones: utilizar un instrumento ya elaborado o construir uno nuevo (Hernández, et al, 2006).

En el caso de esta investigación después de revisar diferentes instrumentos utilizados en investigaciones para medir la coordinación y comunicación organizacional, se optó por elaborar un nuevo instrumento de medición, adaptando algunos ítems que permitieran considerar las variables de la investigación y las características de los sujetos de estudio.

Su diseño contiene información para analizar las variables, bajo un esquema de respuestas de opción múltiple con una escala estructurada (ver Anexo 1). Inicialmente se conceptualizaron las variables para posteriormente operacionalizarlas y determinar las dimensiones que permitieran establecer los indicadores que servirían como base para la elaboración de los ítems de cada variable. El propósito de este instrumento de medición es dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, así como obtener datos que confirmen o refuten las hipótesis establecidas.

Por otro lado, existen 4 niveles de medición de los datos en una investigación, los cuales son nominal, ordinal, de intervalo y de razón. De manera que, considerando que el objetivo de la investigación es medir el grado de influencia que la coordinación y comunicación organizacional tienen en la eficacia, se optó por utilizar el nivel ordinal, así mismo, se utilizó el escalamiento tipo Likert que consiste en un conjunto de ítems, los cuales se presentan en forma de afirmaciones, mediante los cuales se mide la reacción del encuestado en tres, cinco o siete categorías, éstas deben respetar el orden o jerarquía y ser iguales en todas las afirmaciones (Hernández, et al, 2006).

### **3.16.1.1 Codificación de los datos**

Una vez determinando el nivel de medición de los datos, se realiza la codificación, la cual consiste en asignar símbolos o valores numéricos que representen los datos, lo cual servirá para el análisis cuantitativo (Hernández, et al, 2006).

Considerando que mediante el instrumento de medición se intenta conocer el grado de conformidad de los empleados respecto a las afirmaciones presentadas, se optó por utilizar

la escala Likert de nivel 'de acuerdo', con cinco categorías de respuesta, las cuales fueron codificadas de la siguiente manera:

- 1) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 2) Totalmente en desacuerdo
- 3) En desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

### **3.16.2 Prueba piloto**

Una vez concluida la elaboración del instrumento de medición Tamayo (2005) menciona que es conveniente verificar la calidad de instrumento diseñado, para ello sugiere realizar un estudio piloto, mediante el cual se identifiquen variaciones en el diseño metodológico para realizar los ajustes necesarios, y que además ayuden a perfeccionar las hipótesis, asimismo, coincide con Méndez (2010) en señalar que esta prueba debe ser aplicada a personas con las mismas características de quienes integran la muestra. Sin embargo, quienes participen en el pre-test o prueba piloto no deben ser incluidos en la muestra final (Padua, 1979).

Hernández, et al, (2006) proponen que la prueba sea entre 30 y 60 sujetos cuando la muestra sea de 300 o más, por lo cual, esta prueba piloto se aplicó a 30 personas que laboran en la empresa Grupo aéreo Monterrey, que aunque no es una línea exclusiva de carga, realiza este servicio en el AICM; además, se consideraron las características del personal que participó en la prueba, es decir, que pertenecieran a las áreas operativas, con

el fin de comprobar que las afirmaciones fueran claras y de fácil comprensión. Los datos obtenidos del total de instrumentos de medición aplicados fueron utilizados para realizar la prueba de confiabilidad del mismo.

### **3.16.2.1 Prueba de confiabilidad del instrumento de medición**

La confiabilidad de un instrumento de medición “*es la propiedad de una prueba para dar el mismo resultado cuando es aplicada varias veces*” (Briones, 2011, p. 66), es decir, es confiable cuando los resultados que produce son consistentes y coherentes (Hernández, et al, 2006).

El coeficiente de confiabilidad de un instrumento de medición se puede obtener a través de diversos procedimientos, los más utilizados son: medida de estabilidad, método de formas alternativas o paralelas, método de mitades partidas y medidas de consistencia interna. El método de consistencia interna y de mitades partidas, son procedimientos que requieren una sola administración del instrumento, el coeficiente que se obtiene puede oscilar entre 0 y 1, en el cuál mientras más se acerque a 1 la confiabilidad es mayor (Hernández, et al, 2006).

### **Alpha de Cronbach**

El coeficiente de *alfa de Cronbach*, fue descrito por J. L. Cronbach en 1951, éste evalúa la confiabilidad de consistencia interna del instrumento, considerando que todos los ítems de una prueba están midiendo la misma propiedad, es decir, son consistentes (Briones, 2011).

Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas o de las correlaciones de los ítems.

Por otra parte, para poder calcular la confiabilidad de un instrumento, se deben cumplir dos requisitos:

1. Estar formado por un conjunto de ítems que al combinarse den una puntuación global, es decir, las puntuaciones de los ítems se suman y dan un resultado final.
2. Todos los ítems miden la característica deseada en la misma dirección, si existen ítems en sentido negativo deben ser invertidos.

El coeficiente fue calculado utilizando el método de las correlaciones de los ítems mediante la siguiente fórmula (Kerlinger y Lee, 2002):

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n - 1)}$$

Donde:

$n$  = Número de ítems

$p$  = Promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems

Debido a que el instrumento de medición se encuentra conformado por afirmaciones en sentido positivo y negativo, el resultado de éstas últimas se invirtieron con la finalidad de obtener su valor real y poder realizar el análisis de confiabilidad (las afirmaciones invertidas fueron las 6, 9, 10 y 31-36).

Una vez realizado lo anterior se procedió a calcular el coeficiente de *Alfa de Cronbach* con un nivel de confianza del 95% en el programa estadístico donde se obtuvo como resultado

un coeficiente de .894 lo cual muestra que el instrumento es consistente y aceptable (ver tabla 18).

**Tabla 18. Estadísticos de fiabilidad Alfa de Cronbach**

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.894	42

### **Método de las dos mitades**

Para reafirmar el resultado del análisis anterior se aplicó el método de las dos mitades. Éste consiste en dividir el total de ítems en dos mitades equivalentes, para luego comparar los resultados de ambas. Las puntuaciones de ambas mitades deben estar muy correlacionadas, para determinar que el instrumento es confiable (Hernández, et al, 2006).

Para el cálculo de confiabilidad del instrumento de medición por el método de las dos mitades, los 42 ítems que lo conforman fueron divididos en dos grupos: pares e impares, en los que se correlacionaron ambas mitades (ver tabla 19).

**Tabla 19. Estadístico de fiabilidad dos mitades**

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	.830
		N de elementos	21 <sup>a</sup>
	Parte 2	Valor	.780
		N de elementos	21 <sup>b</sup>
	N total de elementos		42
Correlación entre formas			.826
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		.905
	Longitud desigual		.905
Dos mitades de Guttman			.903

El coeficiente de correlación de Spearman-Brown que resultó para ambas mitades, fue de **.905**, así mismo, se observa que el coeficiente de alfa de Cronbach para la primer mitad fue de .830 con 21 ítems; en tanto que para la segunda mitad fue de .780 con la misma cantidad de ítems; de acuerdo con Hernández, et al, (2006) entre más cercano a 1 se encuentre el coeficiente, la fiabilidad del instrumento es mayor, así pues, estos resultados indican que el instrumento de medición cuenta con un alto grado de fiabilidad, ya que sus valores oscilan entre .8 y .9.

### **3.17 Trabajo de campo**

Una vez comprobada la fiabilidad del instrumento de medición, se procedió a realizar el trabajo de campo, donde los empleados que conformarían la muestra fueron elegidos mediante el muestreo aleatorio simple con una distribución binomial, con la finalidad de que todos los empleados tuvieran la misma posibilidad de ser elegidos. Para ello, se realizó una lista del total de empleados, ordenándolos de acuerdo al número de empleado que les fue asignado por la empresa, de esta lista se les asignó aleatoriamente un número para determinar a los empleados a quienes se les aplicaría el instrumento de medición, el cuál fue auto-administrado de manera individual, esto es, fueron proporcionados a cada empleado elegido en el muestreo, así mismo, se les indicaron verbalmente las instrucciones, es decir, debían leer la afirmación y contestar marcando la opción que consideraran manifestara su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a cada afirmación, el tiempo de respuesta individual fue de 40 minutos en promedio.

De los 63 instrumentos aplicados, se recuperaron solamente 52. Con el fin de determinar si esta muestra seguía siendo factible, se comprobó la representatividad de la misma a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z\alpha^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z\alpha^2 \times p \times q}$$

Donde:

- N = Tamaño de la población
- Z = Nivel de confianza, 95%
- p = Probabilidad de éxito, o proporción esperada
- q = Probabilidad de fracaso
- d = Precisión (Error máximo admisible 10.3%)

Esta ecuación permite determinar el tamaño óptimo de la muestra por el método de proporciones, bajo el supuesto de que p=q=50%.

$$n = \frac{120 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.103^2 \times (120 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{120 \times 3.8416 \times 0.5 \times 0.5}{0.0106 \times (120 - 1) + 3.8416 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{115.2480}{2.2229}$$

$$n = 51.85 \approx 52 \text{ Empleados}$$

Debido a que las unidades de análisis son personas, el resultado anterior fue redondeado al entero más próximo; con el cual se corroboró que el total de 52 instrumentos de medición validados son representativos de la población.

En síntesis, durante este capítulo se ha destacado la importancia de factores como la coordinación y comunicación organizacional en la eficacia de las empresas; así mismo, se describió la empresa y el problema que motivó esta investigación, se definieron los objetivos y preguntas de investigación, se continuo con la justificación y el método empleado durante este estudio; también, se describió la metodología, la cual fue de forma aplicada, con un alcance correlacional al analizar la relación que existe de las variables independientes con la variable dependiente; además, se determinó que el diseño metodológico fue de carácter no experimental, con una dimensión temporal de corte transversal, al aplicarse el instrumento de medición en un sólo momento; así mismo, se describieron y operacionalizaron las variables de esta investigación, se plantearon las hipótesis que guiaron la misma y se determinó la población y muestra a la cual se aplicó el instrumento de medición, el cual fue elaborado utilizando una escala Likert para la medición de los datos. Así mismo, se describió la aplicación de la prueba piloto y la prueba de confiabilidad del instrumento de medición mediante el coeficiente de alfa de Cronbach y del método de las dos mitades. Finalmente este capítulo concluye con la aplicación del instrumento medición.

## **CAPÍTULO 4. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

El objetivo de este capítulo es presentar los resultados de la información recolectada en el instrumento de medición, así como el análisis y discusión de los mismos. Por ello inicialmente se describen las respuestas de los empleados encuestados a cada una de las afirmaciones contenidas en el instrumento de medición, posteriormente se presentan los resultados como los valores esperados y alcanzados, así como las medidas de tendencia central, media, mediana y moda; a continuación se presentan los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov de los datos, con esta se determinó que los datos siguen una distribución normal, por lo que se continúa con análisis paramétricos de los indicadores de cada variable, en el cual se presentan las gráficas y los análisis de varianza (ANOVA) y *post hoc* (Tukey, para diferencias entre medias); posteriormente se realiza el análisis general de las variables de investigación en la que además de los análisis de varianza y *post hoc*, se presenta el coeficiente de correlación que se realizó mediante la prueba de Pearson, además se realizó la regresión lineal múltiple para determinar los modelos de cada variable y el modelo general de la investigación, con lo cual se concluyó este capítulo.

### **4.1 Estadística descriptiva de resultados**

La finalidad del instrumento de medición fue determinar en qué medida la coordinación y comunicación organizacional influyen en la eficacia de la misma, así como detectar las áreas de oportunidad en la empresa.

La información se obtuvo de los 52 instrumentos de medición validados, que fueron contestados por los empleados de la empresa Aerounión, los cuales se aplicaron de forma auto-administrada de manera individual, es decir, fueron proporcionados directamente a los empleados para que ellos respondieran cada una de las afirmaciones eligiendo la opción que describiera de la mejor manera su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a cada afirmación.

Una vez que se recolectó la información, los instrumentos de medición se numeraron del 1 al 52 para realizar la captura de cada uno de ellos en un programa estadístico. En el instrumento de medición se utilizó la escala Likert, cuyas opciones de categoría de respuesta fueron las siguientes:

- (1) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) Totalmente en desacuerdo
- (3) En desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

Teniendo en cuenta que a mayor puntaje, más favorable o positiva es la actitud y a menor puntaje ésta es más desfavorable o negativa, los ítems en sentido negativo fueron invertidos para su correcta valoración (Hernández, et al, 2006). Los ítems invertidos fueron: 6, 9, 10, 31, 32, 33, 34, 35 y 36. Posteriormente se procedió a tabular, analizar e interpretar los resultados.

En primer término, se realiza el análisis descriptivo de los datos obtenidos, de cada uno de los ítems; para una fácil comprensión se elaboraron tablas y gráficas en las que se detallan cifras relevantes, tales como: las frecuencias de las respuestas y los porcentajes obtenidos por cada ítem.

#### **4.1.1 Análisis descriptivo de la variable coordinación (ítems 1-14)**

Para la evaluación de la variable coordinación, el primer indicador es la estructura, para lo cual se formularon dos ítems, con el fin de conocer si los empleados conocen la estructura de la empresa, cuyos resultados fueron los siguientes:

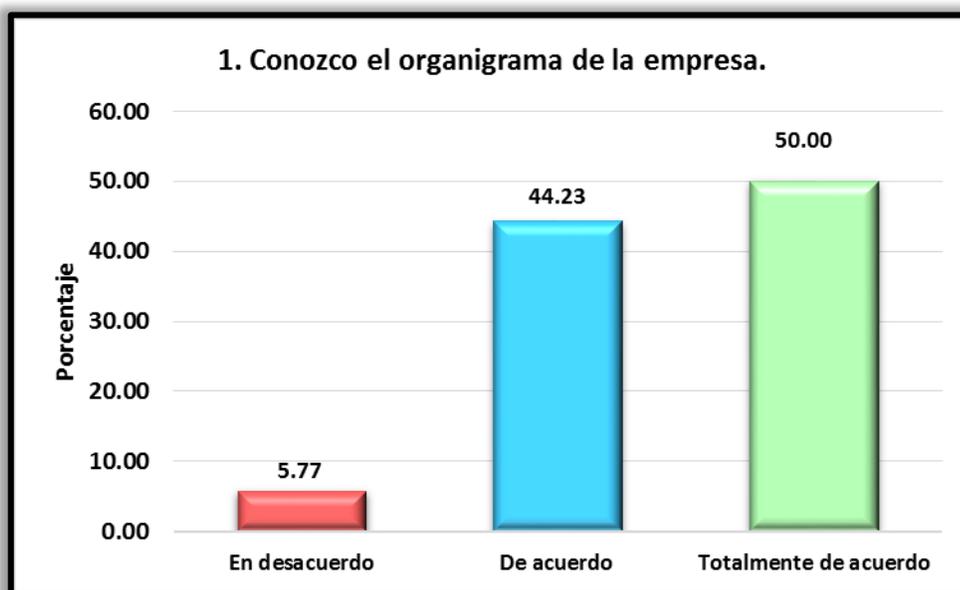
En la afirmación ‘Conozco el organigrama de la empresa’, el 50% dice estar totalmente de acuerdo, el 44.23% de acuerdo, y sólo el 5.77% está en desacuerdo; por lo cual el organigrama de la empresa es conocido por el personal que la integra, como lo confirma el 94.23% de encuestados.

**Tabla 20. Resultado del ítem uno**

**1.- Conozco el organigrama de la empresa.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	5.8	5.8
De acuerdo	23	44.2	50.0
Totalmente de acuerdo	26	50.0	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

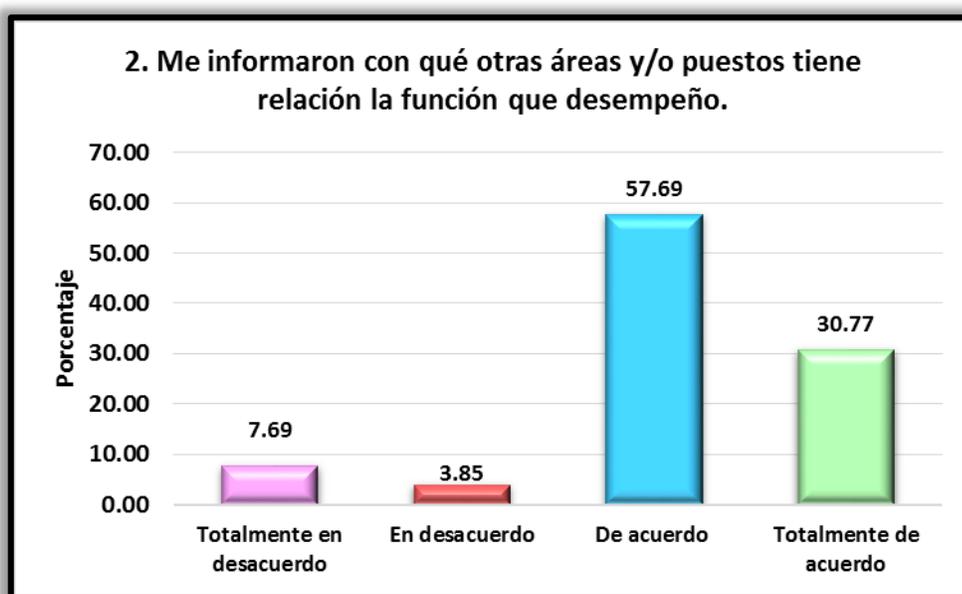
Por lo que corresponde a la afirmación ‘Me informaron con que otras áreas y/o puestos tiene relación la función que desempeño’, los resultados arrojaron que el 57.69% dice estar de acuerdo, el 30.77% totalmente de acuerdo, 7.69% totalmente en desacuerdo y el 3.85% en desacuerdo; por lo que los trabajadores fueron informados sobre la relación que tienen sus puestos con otros, como lo confirma el 88.46% de los encuestados.

**Tabla 21. Resultado del ítem dos**

**2.- Me informaron con qué otras áreas y/o puestos tiene relación la función que desempeño.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	7.7	7.7
En desacuerdo	2	3.8	11.5
De acuerdo	30	57.7	69.2
Totalmente de acuerdo	16	30.8	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Para conocer el indicador división del trabajo, se elaboraron dos ítems, los cuales dieron como resultado lo siguiente:

En la afirmación ‘Los resultados de mi departamento se ven afectados porque otros departamentos no cumplen con sus funciones’ el 48.08% está de acuerdo, el 32.69% totalmente de acuerdo, mientras que el 11.54% está en desacuerdo, y el 3.85% totalmente en desacuerdo, mismo porcentaje que dice ni de acuerdo, ni en desacuerdo; por lo que el

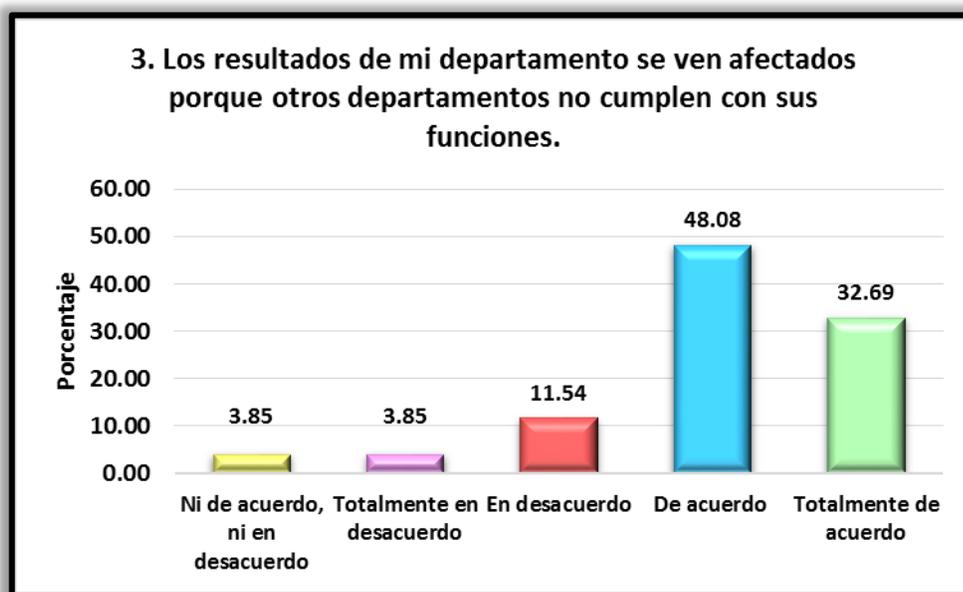
80.77% reconoce que cuando otros departamentos no cumplen con sus funciones, se afectan los resultados de su departamento.

**Tabla 22. Resultado del ítem tres**

**3.- Los resultados de mi departamento se ven afectados porque otros departamentos no cumplen con sus funciones.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3.8	3.8
Totalmente de acuerdo	17	32.7	36.5
De acuerdo	25	48.1	84.6
En desacuerdo	6	11.5	96.2
Totalmente en desacuerdo	2	3.8	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Por lo que respecta a la afirmación ‘las funciones de mi departamento están relacionadas con la de otros departamentos de la empresa’ el 48.08% dice estar de acuerdo, el 36.54% totalmente de acuerdo, mientras el 9.62% en desacuerdo y el 5.77% totalmente en

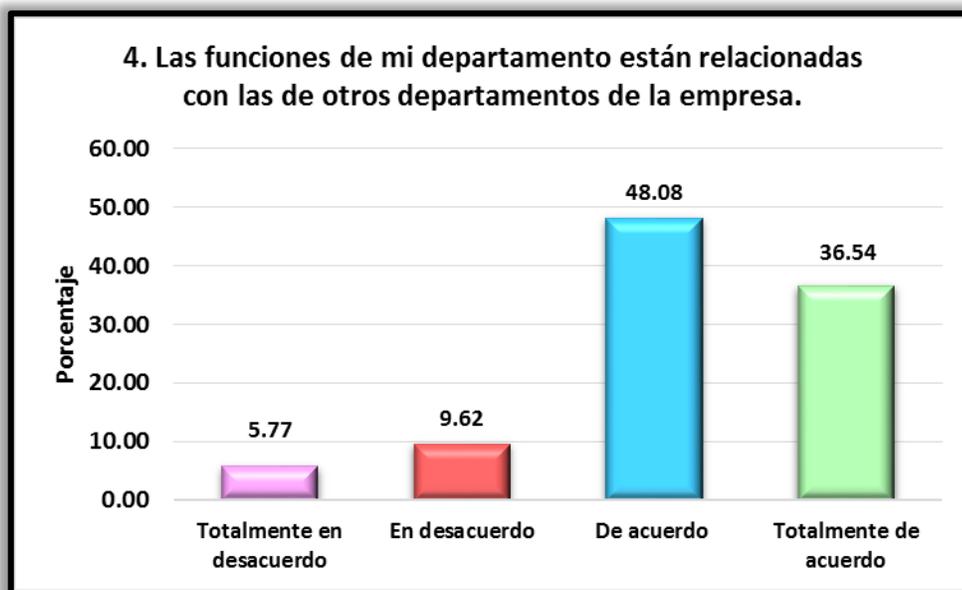
desacuerdo; por lo que el 84.62% de encuestados afirma que las funciones entre departamentos de la empresa, están relacionadas.

**Tabla 23. Resultado del ítem cuatro**

**4.- Las funciones de mi departamento están relacionadas con las de otros departamentos de la empresa.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	5.8	5.8
En desacuerdo	5	9.6	15.4
De acuerdo	25	48.1	63.5
Totalmente de acuerdo	19	36.5	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Para el indicador especialización se elaboraron tres ítems que arrojaron los siguientes resultados:

Para la afirmación ‘Las funciones que desempeño, corresponden específicamente a mi cargo’, el 50% dice estar de acuerdo y el 36.54% totalmente de acuerdo, en tanto que el

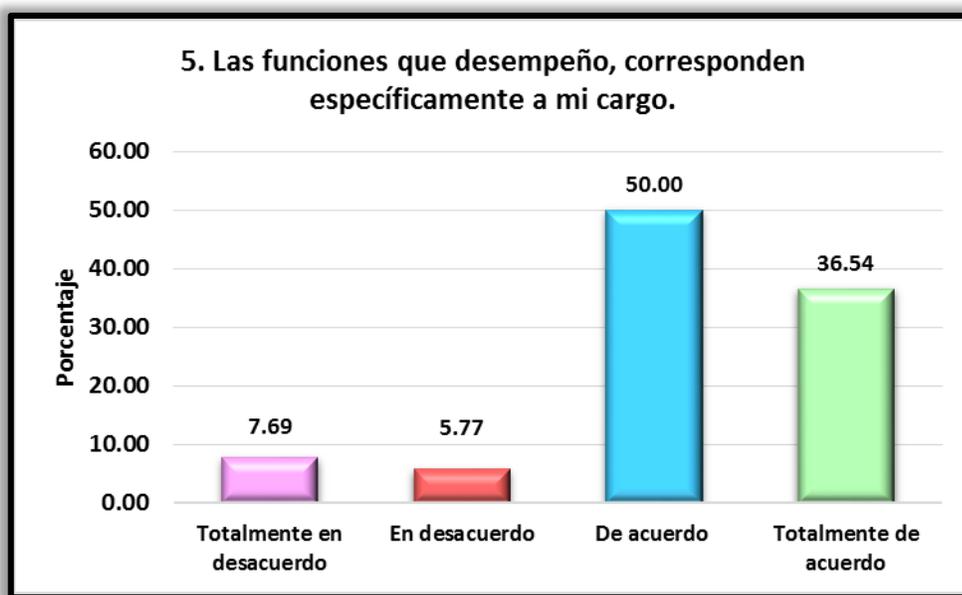
7.69% está totalmente en desacuerdo y el 5.77% en desacuerdo; por lo que el 86.54% de encuestados confirma que las funciones que desempeña el personal de la empresa, corresponde a sus funciones.

**Tabla 24. Resultado del ítem cinco**

**5.- Las funciones que desempeño, corresponden específicamente a mi cargo.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	7.7	7.7
En desacuerdo	3	5.8	13.5
De acuerdo	26	50.0	63.5
Totalmente de acuerdo	19	36.5	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Por lo que se refiere a la afirmación ‘Me asignan trabajos que no corresponden al puesto que ocupo’, el 40.38% está en desacuerdo, el 36.54% totalmente en desacuerdo, en tanto

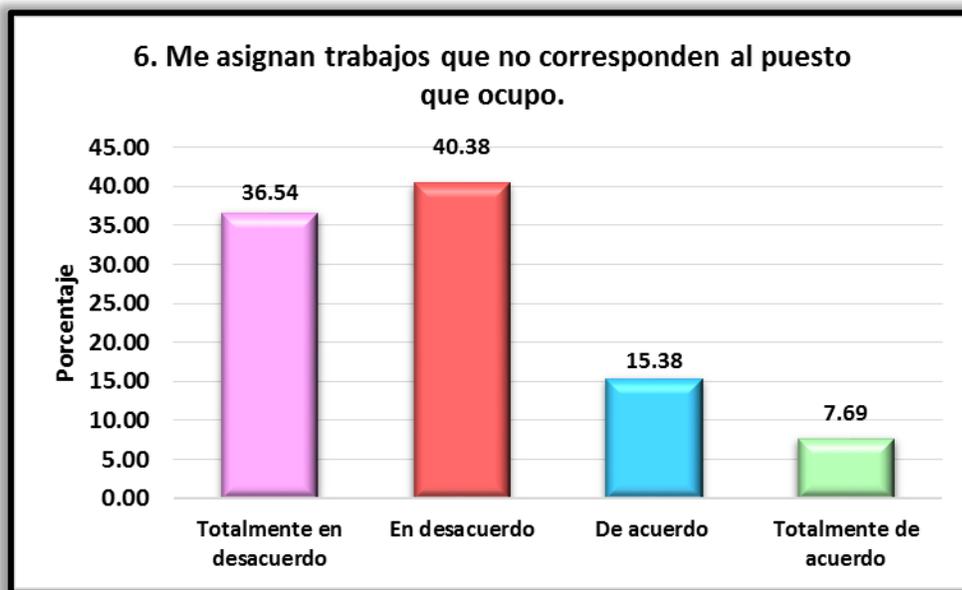
que el 15.38% está de acuerdo y el 7.69% totalmente de acuerdo; por lo tanto el 76.92% afirma que no les son asignados trabajos que no corresponden a sus puestos.

**Tabla 25. Resultado del ítem seis**

**6.- Me asignan trabajos que no corresponden al puesto que ocupo.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	4	7.7	7.7
De acuerdo	8	15.4	23.1
En desacuerdo	21	40.4	63.5
Totalmente en desacuerdo	19	36.5	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Para la afirmación ‘Considero que existe duplicidad en las actividades de la empresa’, el 36.54% está de acuerdo, por el contrario el 21.15%, está en desacuerdo, mientras el 17.31% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 15.38% está totalmente en desacuerdo, y el 9.62% está totalmente de acuerdo; como se observa, las opiniones sobre esta afirmación están divididas, ya que si se considera la suma de lo favorable y desfavorable, el 46.16%

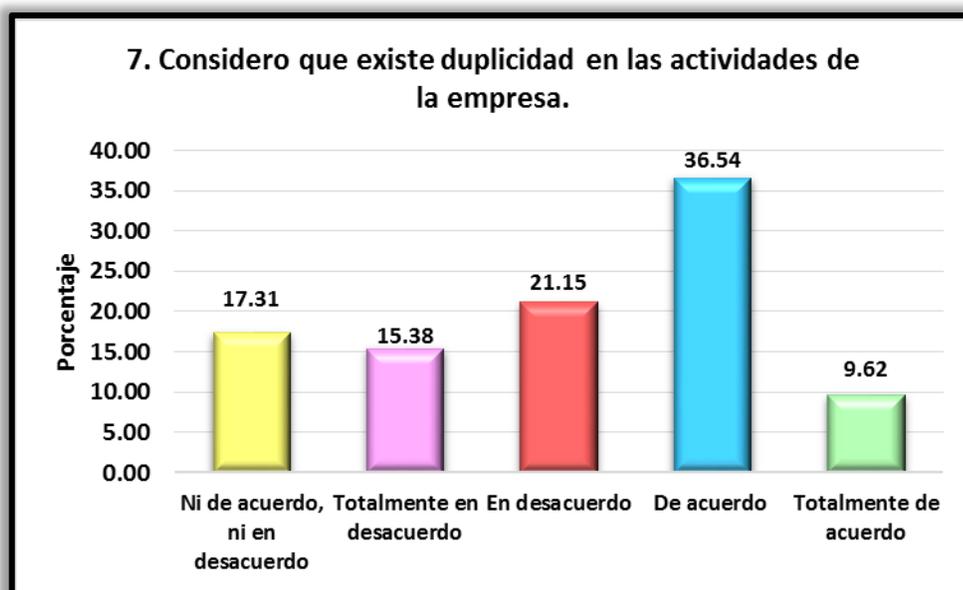
dice que si existe duplicidad en las actividades, mientras que el 36.53% opina lo contrario, pero el 17.31% dice no estar de acuerdo, ni en desacuerdo, aunque al final se reconoce la duplicidad en las funciones.

**Tabla 26. Resultado del ítem siete**

**7.- Considero que existe duplicidad en las actividades de la empresa.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	17.3	17.3
Totalmente de acuerdo	5	9.6	26.9
De acuerdo	19	36.5	63.5
En desacuerdo	11	21.2	84.6
Totalmente en desacuerdo	8	15.4	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Por otra parte, al ser importante los mecanismos de coordinación en las organizaciones, se busca saber cuáles son utilizados en la empresa, para ello se realizaron tres ítems para el indicador adaptación mutua, obteniéndose los siguientes resultados:

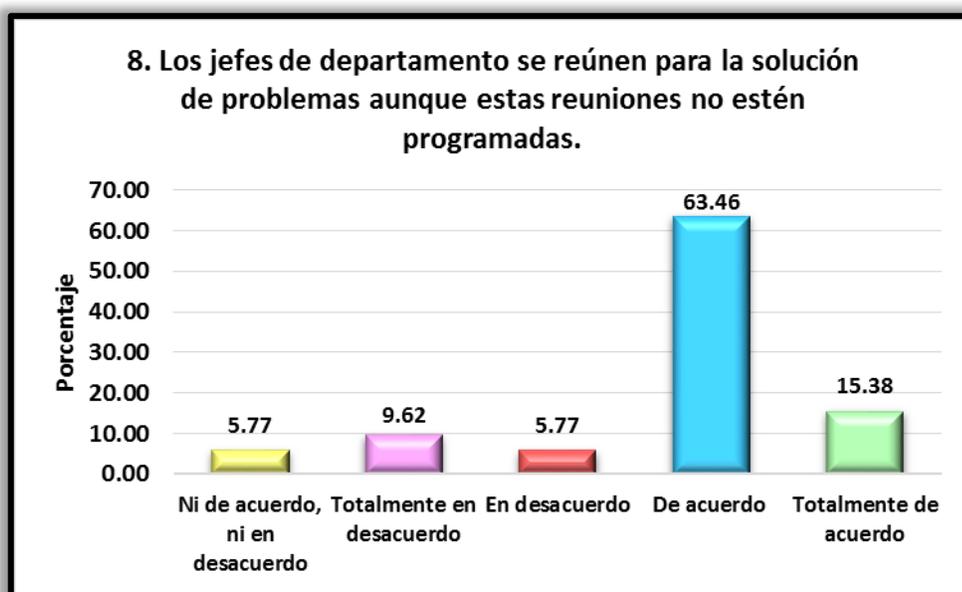
Para la afirmación ‘Los jefes de mi departamento se reúnen para la solución de problemas aunque estas reuniones no estén programadas’, el 63.46% dice estar de acuerdo, el 15.38% totalmente de acuerdo, mientras el 9.62% está totalmente en desacuerdo, y el 5.77% dice estar en desacuerdo, mismo porcentaje ni de acuerdo, ni en desacuerdo; en resumen, el 78.84% opina que sí se reúnen los jefes para la solución de problemas, aun cuando no tengan reuniones programadas.

**Tabla 27. Resultado del ítem ocho**

**8.- Los jefes de departamento se reúnen para la solución de problemas aunque estas reuniones no estén programadas.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	5.8	5.8
Totalmente en desacuerdo	5	9.6	15.4
En desacuerdo	3	5.8	21.2
De acuerdo	33	63.5	84.6
Totalmente de acuerdo	8	15.4	100.0
Total	52	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

En cuanto a la afirmación ‘Existen acuerdos y colaboración entre departamentos para la realización de actividades en la empresa’, el 55.77% está de acuerdo, el 23.08% totalmente de acuerdo, mientras el 7.69% está en desacuerdo, mismo porcentaje que está totalmente en desacuerdo, y el 5.77% ni de acuerdo, ni en desacuerdo; por lo que para realizar las actividades en la empresa, existen acuerdos y colaboración entre departamentos, como lo confirma el 78.85% de encuestados.

**Tabla 28. Resultado del ítem nueve**

**9.- Existen acuerdos y colaboración entre departamentos para la realización de actividades en la empresa.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	5.8	5.8
Totalmente en desacuerdo	4	7.7	13.5
En desacuerdo	4	7.7	21.2
De acuerdo	29	55.8	76.9
Totalmente de acuerdo	12	23.1	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

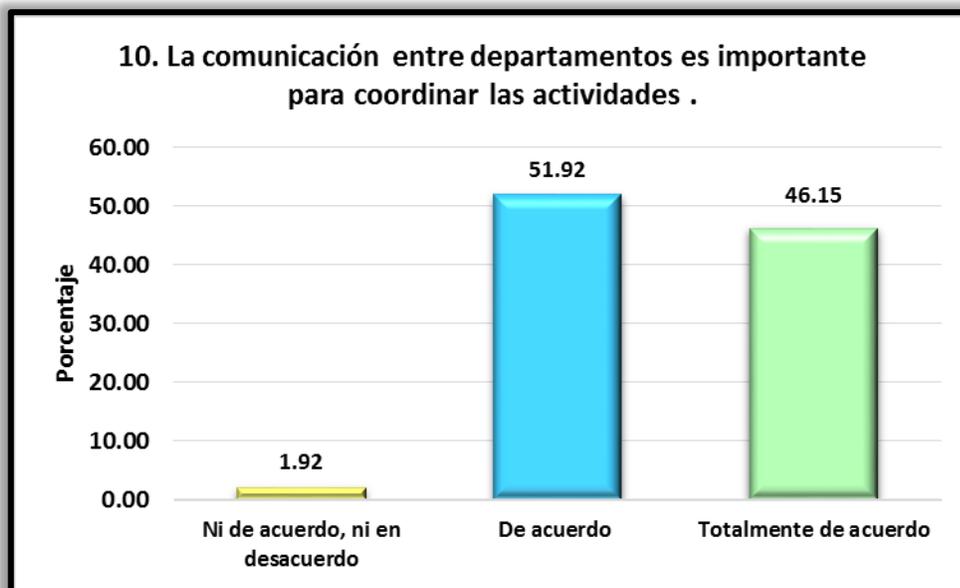
Por lo que corresponde a la afirmación ‘La comunicación entre departamentos es importante para coordinar las actividades’, el 51.92% está de acuerdo, 46.15% totalmente de acuerdo y solamente el 1.92% ni de acuerdo, ni en desacuerdo; por lo que se considera que la comunicación es importante en la empresa para coordinar los trabajos, como lo confirma el 98.07% de encuestados.

**Tabla 29. Resultado del ítem diez**

**10.- La comunicación entre departamentos es importante para coordinar las actividades.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1.9	1.9
De acuerdo	27	51.9	53.8
Totalmente de acuerdo	24	46.2	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Por otra parte, para el indicador supervisión, se elaboró un ítem, en cuya afirmación ‘Mi jefe directo se encarga de coordinar y supervisar las actividades que se realizan en mi

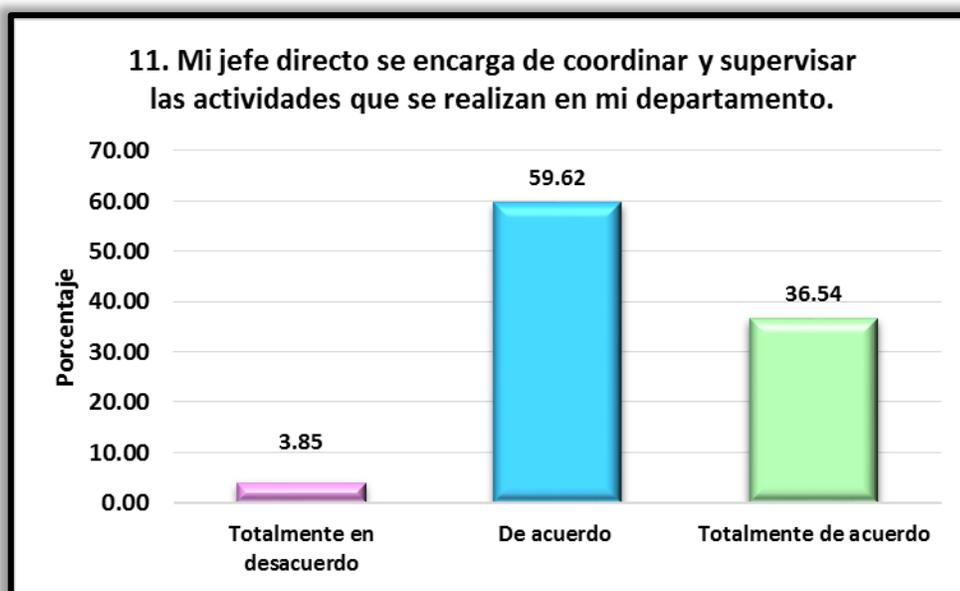
departamento’, se observa que el 59.62% está de acuerdo, el 36.54% totalmente de acuerdo, y solamente el 3.84% totalmente en desacuerdo; por lo que el 96.16% reconoce que el mecanismo de coordinación supervisión, se presenta en la empresa ya que los jefes son quienes se encargan de coordinar y supervisar las actividades que se realizan en los departamentos.

**Tabla 30. Resultado del ítem once**

**11.- Mi jefe directo se encarga de coordinar y supervisar las actividades que se realizan en mi departamento.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	3.8	3.8
De acuerdo	31	59.6	63.5
Totalmente de acuerdo	19	36.5	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Así mismo, para el indicador normalización, se elaboraron tres ítems, cuyos resultados se describen a continuación:

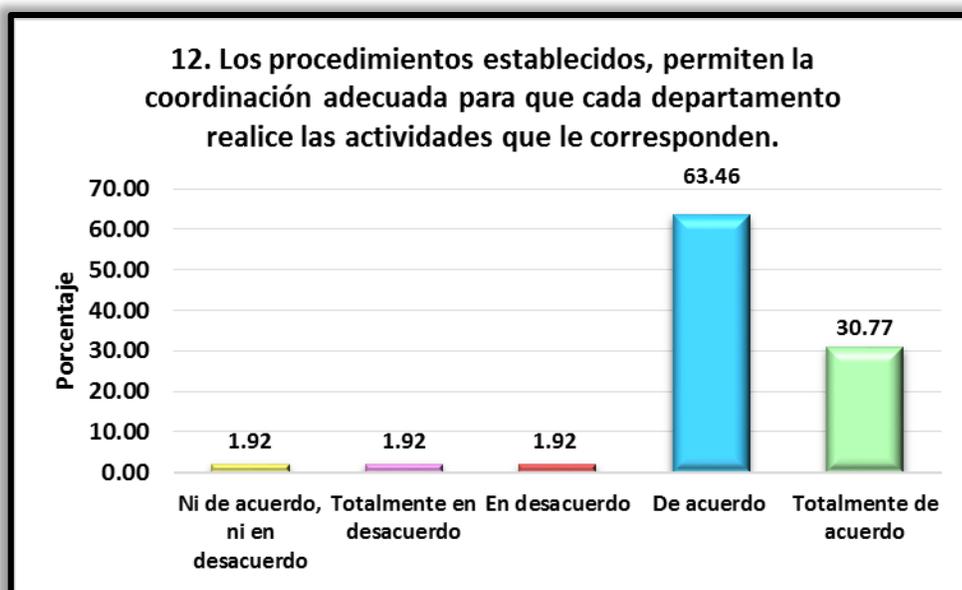
En la afirmación ‘Los procedimientos establecidos, permiten la coordinación adecuada para que cada departamento realice las actividades que le corresponden’, el 63.46% dice estar de acuerdo, el 30.77% está totalmente de acuerdo, mientras 1.92% está en desacuerdo, mismo porcentaje que está totalmente en desacuerdo y también ni de acuerdo, ni en desacuerdo; por lo que el 94.23% de encuestados confirma que los procedimientos permiten trabajar coordinadamente en la empresa.

**Tabla 31. Resultado del ítem doce**

**12.- Los procedimientos establecidos, permiten la coordinación adecuada para que cada departamento realice las actividades que le corresponden.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1.9	1.9
Totalmente en desacuerdo	1	1.9	3.8
En desacuerdo	1	1.9	5.8
De acuerdo	33	63.5	69.2
Totalmente de acuerdo	16	30.8	100.0
Total	52	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

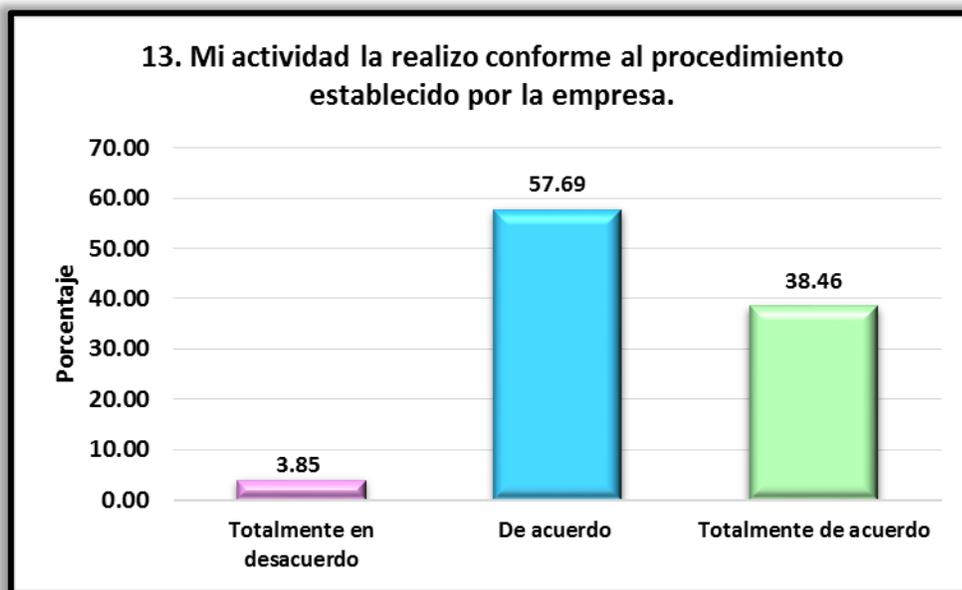
Para la afirmación ‘Mi actividad la realizo conforme al procedimiento establecido por la empresa’, el 57.69% está de acuerdo, el 38.46% totalmente de acuerdo, y solamente el 3.85% está totalmente en desacuerdo; por lo que el 96.15% de encuestados confirma que las actividades se realizan conforma a los procedimientos de la empresa.

**Tabla 32. Resultado del ítem trece**

**13.- Mi actividad la realizo conforme al procedimiento establecido por la empresa.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	3.8	3.8
De acuerdo	30	57.7	61.5
Totalmente de acuerdo	20	38.5	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

En cuanto a la afirmación ‘Trabajamos coordinadamente para lograr la satisfacción del cliente mediante la entrega de sus envíos a tiempo’, el 57.69% está de acuerdo, el 32.69% totalmente de acuerdo, aunque el 5.77% está totalmente en desacuerdo y el 3.85% ni de

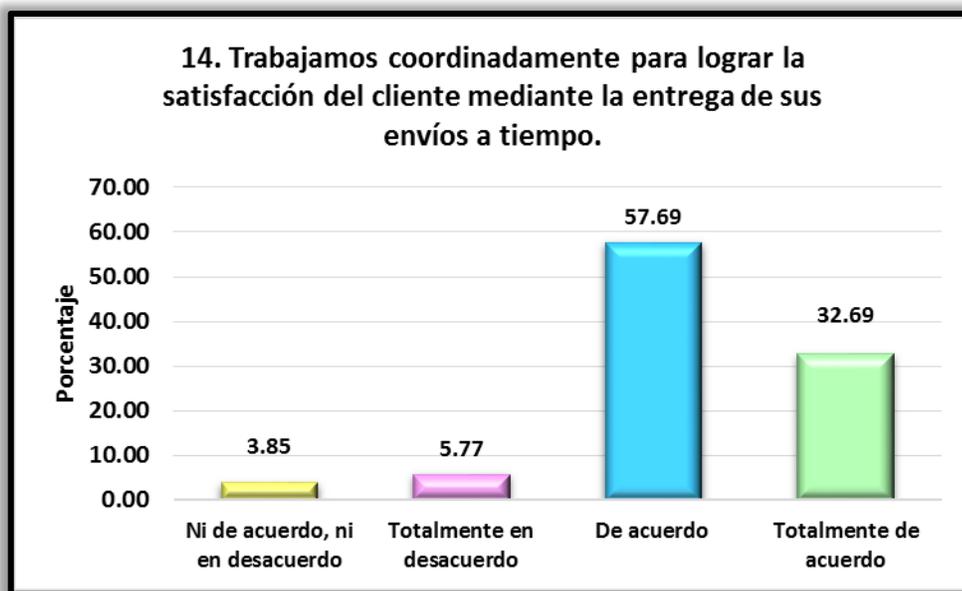
acuerdo, ni en desacuerdo; en resumen, se trabaja coordinadamente para lograr la satisfacción del cliente, lo que se confirma con la opinión afirmativa del 90.38% de encuestados.

**Tabla 33. Resultado del ítem catorce**

**14.- Trabajamos coordinadamente para lograr la satisfacción del cliente mediante la entrega de sus envíos a tiempo.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3.8	3.8
Totalmente en desacuerdo	3	5.8	9.6
De acuerdo	30	57.7	67.3
Totalmente de acuerdo	17	32.7	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

#### **4.1.2 Análisis descriptivo de la variable comunicación organizacional (ítems 15-36)**

Con respecto a la variable comunicación organizacional, se formularon 22 ítems, para conocer cómo se presenta dentro de la empresa, iniciando con la comunicación formal:

El primer indicador es la filosofía de la empresa, para ello se formularon tres ítems, en relación al conocimiento que tienen los empleados acerca de la misión, visión y valores de la empresa, cuyos resultados fueron los siguientes:

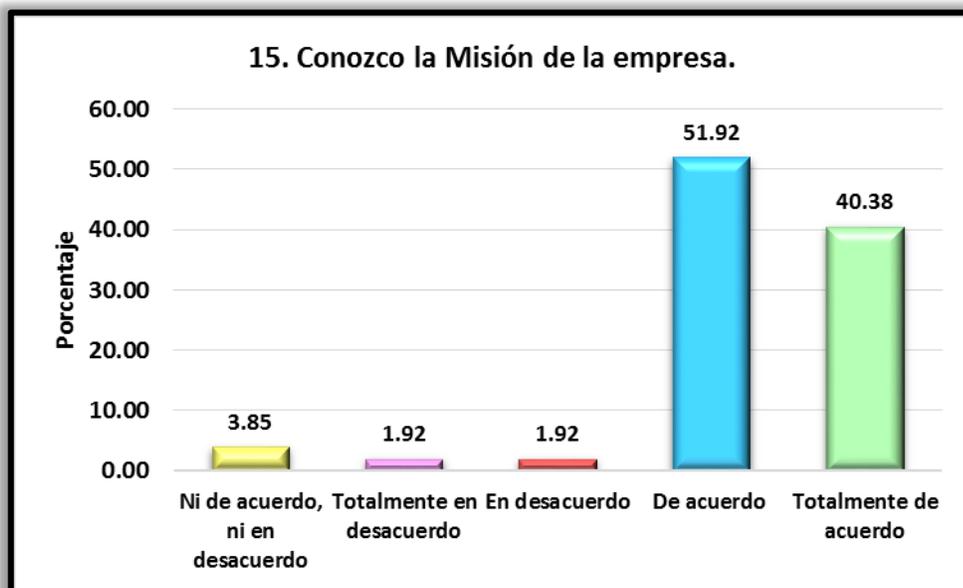
A la afirmación, 'Conozco la misión de la empresa', el 51.92% dice estar de acuerdo, el 40.38% totalmente de acuerdo, en tanto que el 3.85% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 1.92% en desacuerdo, mismo porcentaje que menciona estar totalmente en desacuerdo; por lo cual se afirma que los empleados conocen la misión de la empresa, como lo demuestra el 92.30% de empleados que manifiestan conocer la misión.

**Tabla 34. Resultado del ítem quince**

**15.- Conozco la Misión de la empresa.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3.8	3.8
Totalmente en desacuerdo	1	1.9	5.8
En desacuerdo	1	1.9	7.7
De acuerdo	27	51.9	59.6
Totalmente de acuerdo	21	40.4	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Con respecto a la afirmación ‘Me informaron cuál es la visión de la empresa’, el 67.31% dicen estar de acuerdo, el 21.15%, totalmente de acuerdo, así como el 5.77% que está totalmente en desacuerdo, el 3.85% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 1.92% está en desacuerdo; por lo que este resultado arroja que los empleados conocen la visión de la empresa, ya que el 88.46% manifiesta que la empresa les dio a conocer la visión.

**Tabla 35. Resultado del ítem dieciséis**

**16.- Me informaron cuál es la Visión de la empresa.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3.8	3.8
Totalmente en desacuerdo	3	5.8	9.6
En desacuerdo	1	1.9	11.5
De acuerdo	35	67.3	78.8
Totalmente de acuerdo	11	21.2	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

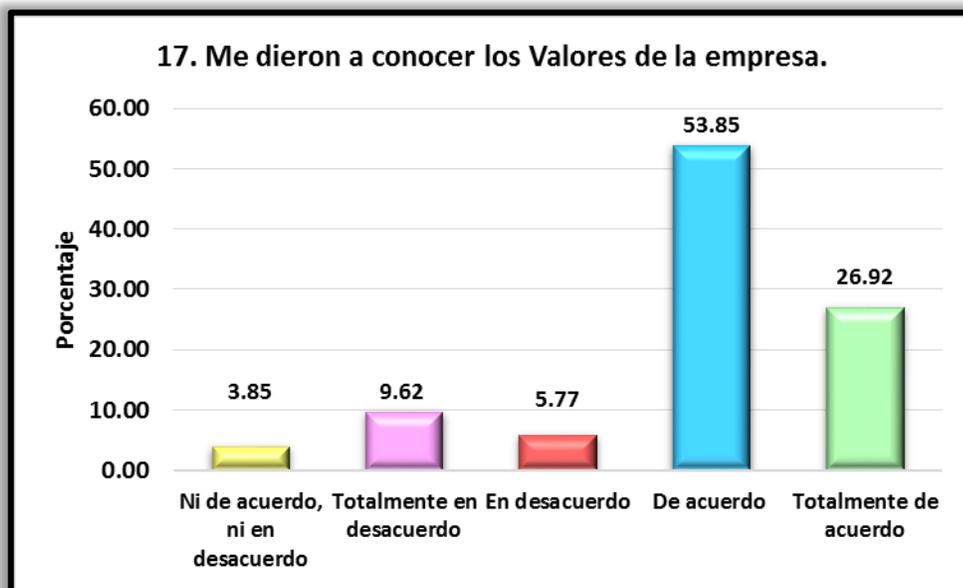
En cuanto a la afirmación ‘Me dieron a conocer los valores de la empresa’, los resultados indican que el 53.85% esta de acuerdo, el 26.92% totalmente de acuerdo, 9.62% está totalmente en desacuerdo, mientras que el 5.77% está en desacuerdo y el 3.85% ni de acuerdo, ni en desacuerdo; por lo que el 80.77% de encuestados manifiesta que les dieron a conocer los valores de la empresa.

**Tabla 36. Resultado del ítem diecisiete**

**17.- Me dieron a conocer los Valores de la empresa.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3.8	3.8
Totalmente en desacuerdo	5	9.6	13.5
En desacuerdo	3	5.8	19.2
De acuerdo	28	53.8	73.1
Totalmente de acuerdo	14	26.9	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Para el indicador comunicación descendente se realizaron dos ítems, los cuales arrojaron los siguientes resultados:

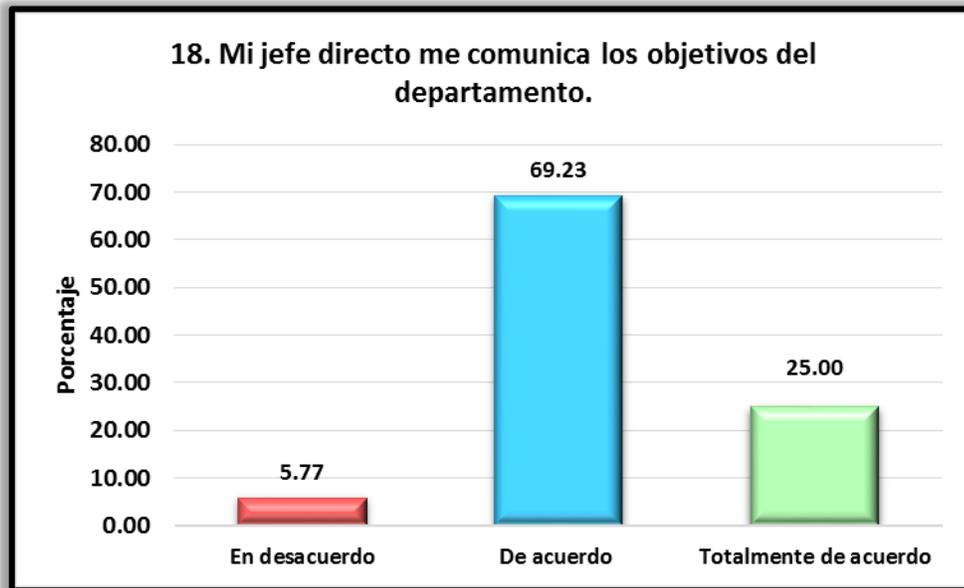
En la afirmación ‘Mi jefe directo me comunica los objetivos del departamento’, el 69.23% está de acuerdo, y el 25% totalmente de acuerdo, en cambio sólo el 5.77% está en desacuerdo; por lo cual el 94.23% de encuestados confirman que los jefes informan a sus subordinados los objetivos de cada departamento.

**Tabla 37. Resultado del ítem dieciocho**

**18.- Mi jefe directo me comunica los objetivos del departamento.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	5.8	5.8
De acuerdo	36	69.2	75.0
Totalmente de acuerdo	13	25.0	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

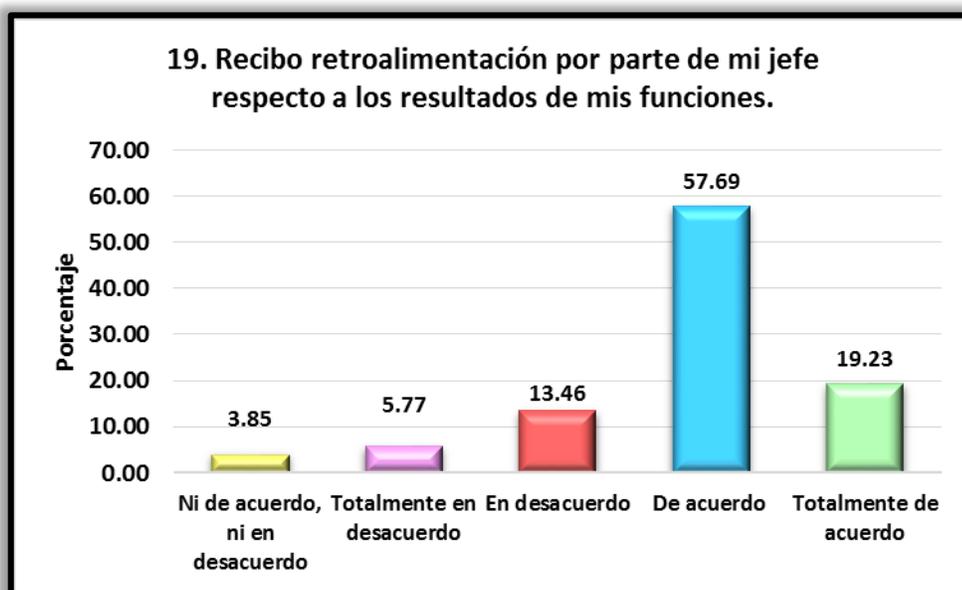
En cuanto a la afirmación ‘Recibo retroalimentación por parte de mi jefe, respecto a los resultados de mis funciones’, el 57.69% dice estar de acuerdo, y el 19.23% totalmente de acuerdo, en tanto que el 13.46% en desacuerdo, y el 5.77% totalmente en desacuerdo, finalmente el 3.85% ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

**Tabla 38. Resultado del ítem diecinueve**

**19.- Recibo retroalimentación por parte de mi jefe respecto a los resultados de mis funciones.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3.8	3.8
Totalmente en desacuerdo	3	5.8	9.6
En desacuerdo	7	13.5	23.1
De acuerdo	30	57.7	80.8
Totalmente de acuerdo	10	19.2	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

En lo que se refiere al indicador comunicación ascendente también se formularon dos ítems cuyos resultados son los siguientes:

Para la afirmación ‘Informo a mi jefe inmediato los problemas que se presentan en mi trabajo’, los resultados fueron que el 57.69% está de acuerdo, el 40.38% totalmente de acuerdo y solamente el 1.92% está totalmente en desacuerdo; por lo que se confirma que

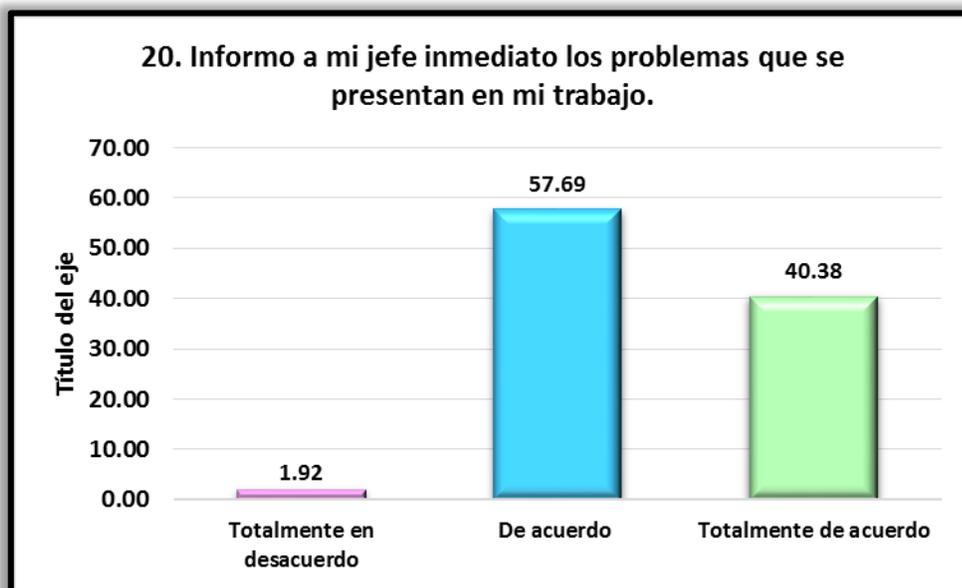
existe comunicación hacia los jefes por parte de los subordinados, ya que el 98.08% así lo manifiesta.

**Tabla 39. Resultado del ítem veinte**

**20.- Informo a mi jefe inmediato los problemas que se presentan en mi trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1.9	1.9
De acuerdo	30	57.7	59.6
Totalmente de acuerdo	21	40.4	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

En tanto la afirmación ‘Mi jefe toma en cuenta mis opiniones y sugerencias para mejorar el desempeño de mis funciones’ el 55.77% dice estar de acuerdo y el 17.31% totalmente de acuerdo, mientras que el 13.46% está en desacuerdo y el 11.54% totalmente en desacuerdo, solamente el 1.92% ni de acuerdo, ni en desacuerdo; por lo que la mayor parte de

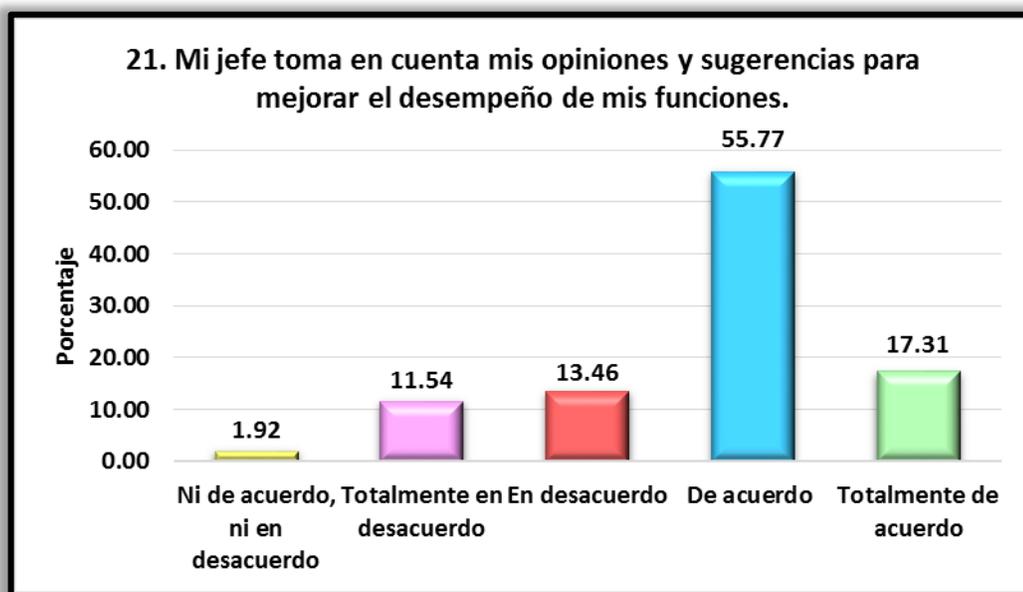
encuestados (73.08%), acepta que sus jefes toman en cuenta sus opiniones para mejorar su desempeño.

**Tabla 40. Resultado del ítem veintiuno**

**21.- Mi jefe toma en cuenta mis opiniones y sugerencias para mejorar el desempeño de mis funciones.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1.9	1.9
Totalmente en desacuerdo	6	11.5	13.5
En desacuerdo	7	13.5	26.9
De acuerdo	29	55.8	82.7
Totalmente de acuerdo	9	17.3	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Por lo que se refiere al indicador comunicación horizontal también se formularon dos ítems, cuyos resultados fueron los siguientes:

En la afirmación ‘Considero que la comunicación con mis compañeros de trabajo es buena’ el 59.62% está de acuerdo, el 26.92% totalmente de acuerdo, en tanto el 7.69% está

totalmente en desacuerdo y el 3.85% en desacuerdo, mientras el 1.92% ni de acuerdo, ni en desacuerdo; por lo que la mayoría de empleados opina que la comunicación es buena entre compañeros.

**Tabla 41. Resultado del ítem veintidós**

**22.- Considero que la comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1.9	1.9
Totalmente en desacuerdo	4	7.7	9.6
En desacuerdo	2	3.8	13.5
De acuerdo	31	59.6	73.1
Totalmente de acuerdo	14	26.9	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Para la afirmación ‘Existe cooperación y apoyo entre el personal de las diferentes áreas para desempeñar mi trabajo’, el 67.31% de encuestados está de acuerdo, el 17.31% totalmente de acuerdo, el 11.54% está totalmente en desacuerdo, mientras 3.85% está en

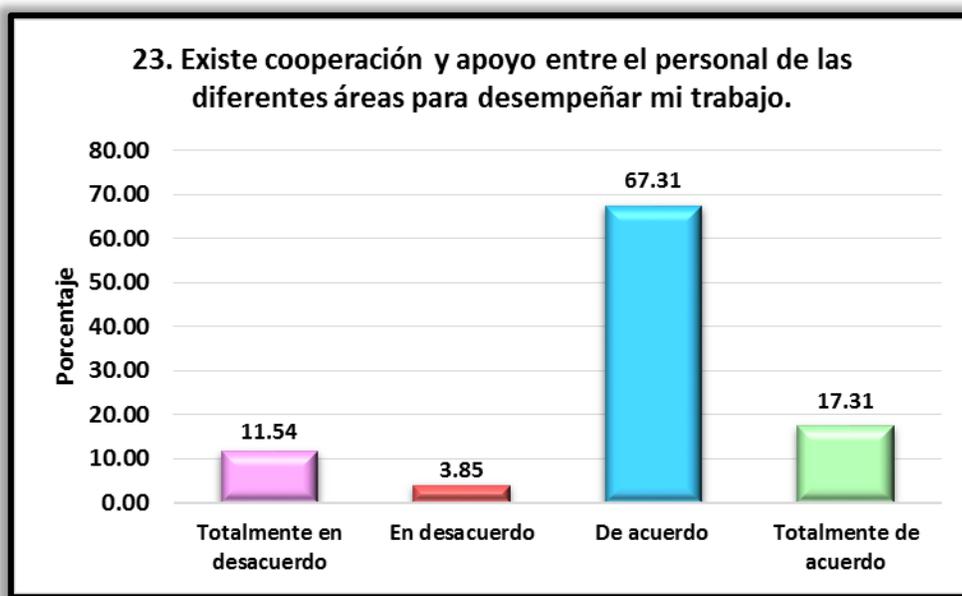
desacuerdo; aquí, se afirma que existe cooperación y apoyo entre personal de las diferentes áreas ya que el 84.62% así lo manifiesta.

**Tabla 42. Resultado del ítem veintitrés**

**23.- Existe cooperación y apoyo entre el personal de las diferentes áreas para desempeñar mi trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	11.5	11.5
En desacuerdo	2	3.8	15.4
De acuerdo	35	67.3	82.7
Totalmente de acuerdo	9	17.3	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Por otra parte, para saber cómo se transmite la información en la empresa, se tomaron en cuenta dos factores, claridad y oportunidad, cuyos resultados fueron los siguientes:

Para el indicador claridad, se formularon dos afirmaciones que arrojaron los siguientes resultados:

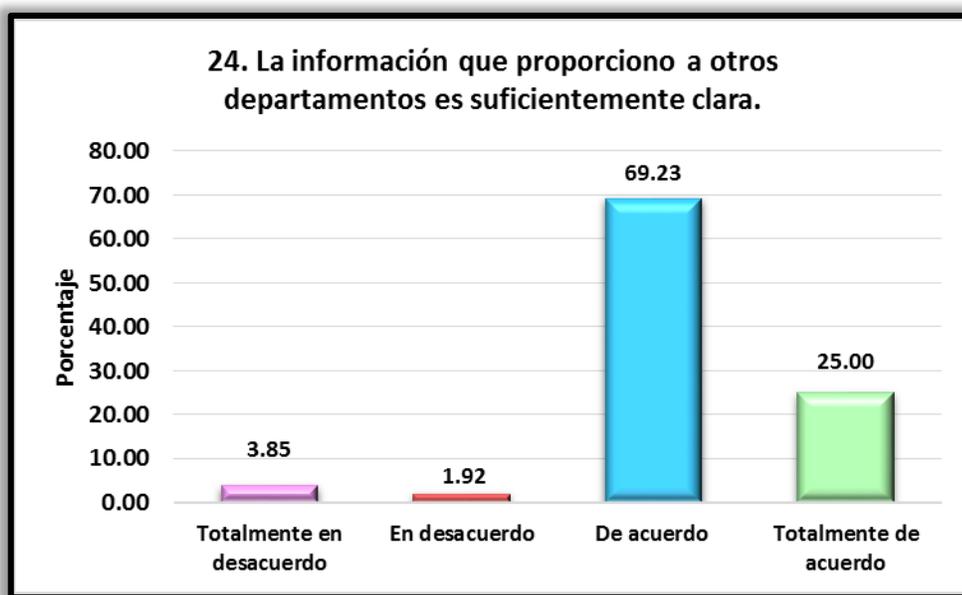
En la afirmación ‘La información que proporciono a otros departamentos es suficientemente clara’ el 69.23% dice estar de acuerdo, el 25% está totalmente de acuerdo, el 3.85% totalmente en desacuerdo y el 1.92% en desacuerdo.

**Tabla 43. Resultado del ítem veinticuatro**

**24.- La información que proporciono a otros departamentos es suficientemente clara.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	3.8	3.8
En desacuerdo	1	1.9	5.8
De acuerdo	36	69.2	75.0
Totalmente de acuerdo	13	25.0	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Por lo que se refiere a la afirmación ‘Es clara la información que recibo para el correcto desempeño de mis funciones’, el 71.15% está de acuerdo, el 21.15% totalmente de acuerdo, mientras el 5.77% está en desacuerdo y el 1.92% totalmente en desacuerdo; por lo

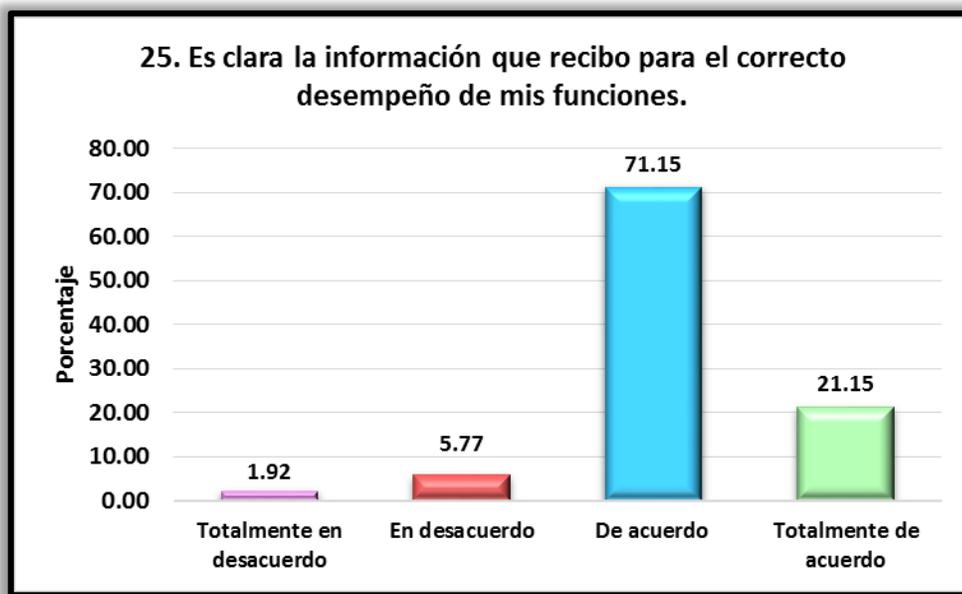
que se observa que la información que se transmite es suficientemente clara como se aprecia en estas dos afirmaciones.

**Tabla 44. Resultado del ítem veinticinco**

**25.- Es clara la información que recibo para el correcto desempeño de mis funciones.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1.9	1.9
En desacuerdo	3	5.8	7.7
De acuerdo	37	71.2	78.8
Totalmente de acuerdo	11	21.2	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

En cuanto al indicador oportunidad se formularon dos ítems, los cuales dieron los siguientes resultados:

Para la afirmación ‘Recibo a tiempo la información requerida para cumplir mi responsabilidad dentro del proceso’, el 67.31% está de acuerdo, mientras que el 13.46%

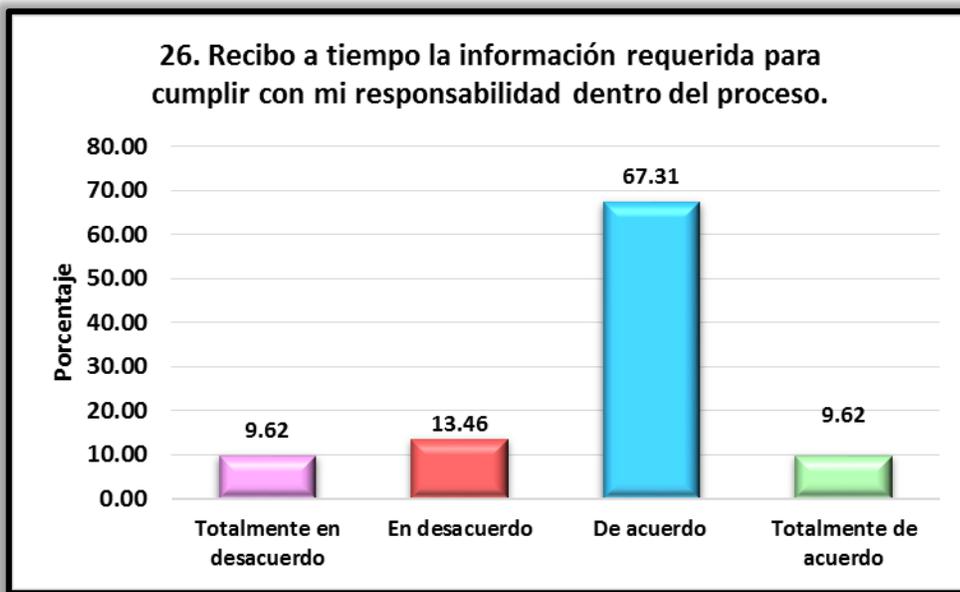
está en desacuerdo, y el 9.62% totalmente de acuerdo, mismo porcentaje que está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 45. Resultado del ítem veintiséis**

**26.- Recibo a tiempo la información requerida para cumplir con mi responsabilidad dentro del proceso.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	9.6	9.6
En desacuerdo	7	13.5	23.1
De acuerdo	35	67.3	90.4
Totalmente de acuerdo	5	9.6	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

En tanto la afirmación ‘Transmito oportunamente la información que requieren otros departamentos’ arrojó que el 59.62% está de acuerdo, el 28.85% totalmente de acuerdo, mientras el 7.69% está totalmente en desacuerdo, el 1.92% en desacuerdo, finalmente

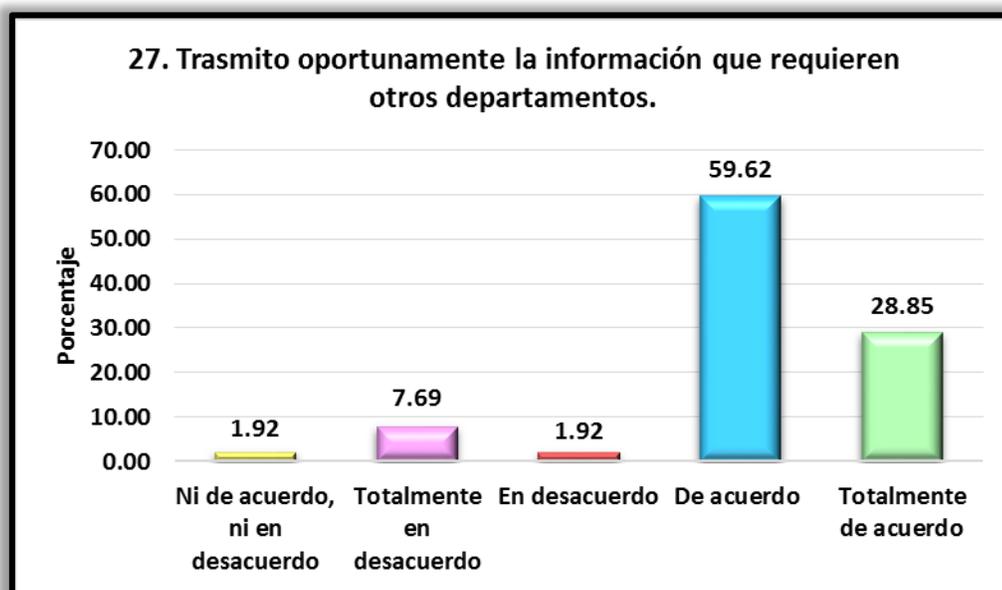
1.92% ni de acuerdo, ni en desacuerdo; por lo que la mayoría de encuestados acepta que la información se transmite a tiempo, como se aprecia en ambas afirmaciones.

**Tabla 46. Resultado del ítem veintisiete**

**27.- Transmiso oportunamente la información que requieren otros departamentos.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1.9	1.9
Totalmente en desacuerdo	4	7.7	9.6
En desacuerdo	1	1.9	11.5
De acuerdo	31	59.6	71.2
Totalmente de acuerdo	15	28.8	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Por otro lado, el indicador medios utilizados para la comunicación en la empresa, arrojó con los tres ítems formulados, los siguientes resultados:

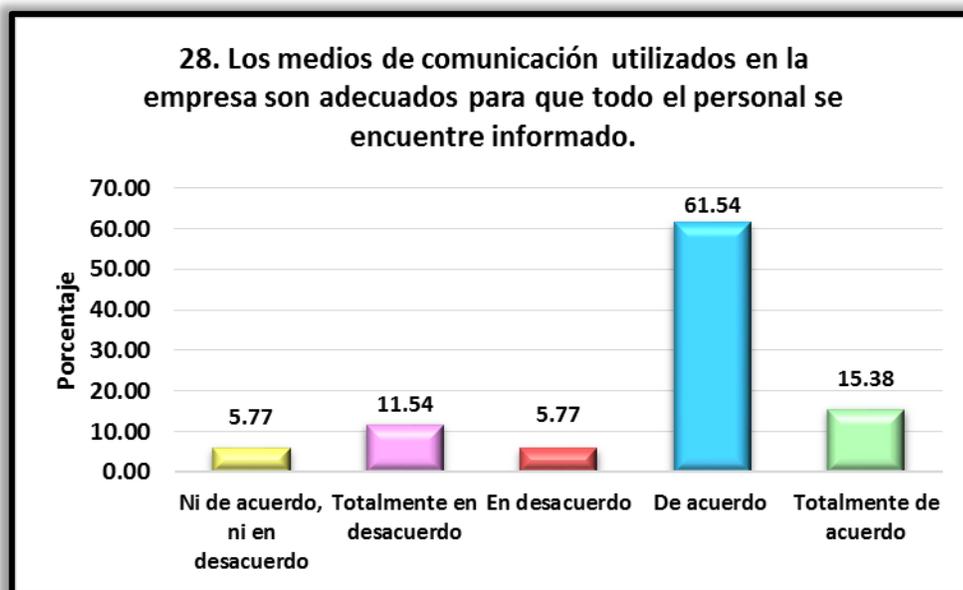
A la afirmación ‘los medios de comunicación utilizados en la empresa son adecuados para que todo el personal se encuentre informado’, el 61.54% dice estar de acuerdo, el 15.38% totalmente de acuerdo, en tanto el 11.54% está totalmente en desacuerdo y el 5.77% en desacuerdo, mismo porcentaje dice ni de acuerdo, ni en desacuerdo; por lo que la mayoría de encuestados (76.92%), afirma que los medios utilizados son adecuados para transmitir la información en la empresa.

**Tabla 47. Resultado del ítem veintiocho**

**28.- Los medios de información utilizados en la empresa son adecuados para que todo el personal se encuentre informado.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	5.8	5.8
Totalmente en desacuerdo	6	11.5	17.3
En desacuerdo	3	5.8	23.1
De acuerdo	32	61.5	84.6
Totalmente de acuerdo	8	15.4	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

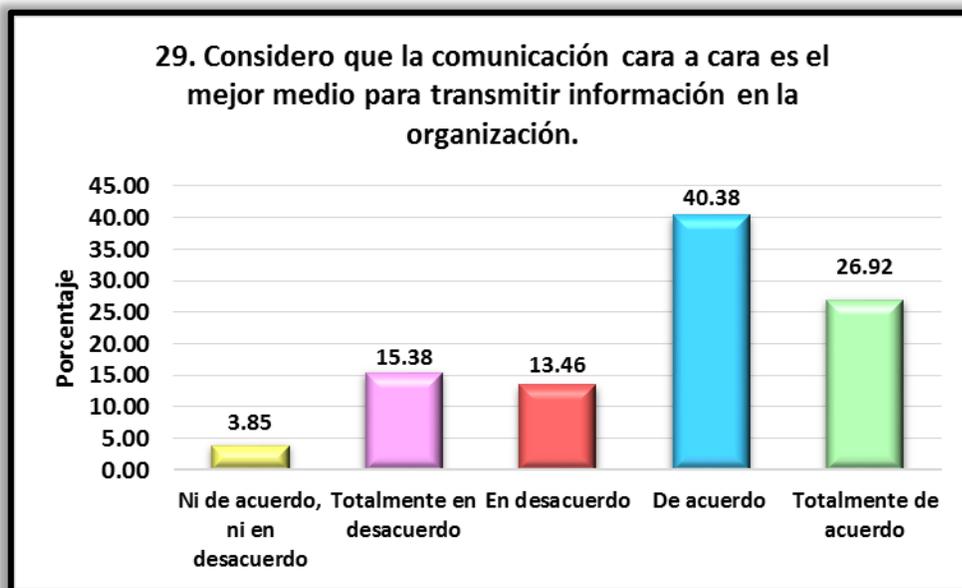
Por lo que se refiere a la afirmación ‘Considero que la comunicación cara a cara es el mejor medio para transmitir información en la organización’, el 40.38% dice estar de acuerdo, el 26.92% totalmente de acuerdo, el 15.38% totalmente en desacuerdo, el 13.46% en desacuerdo, mientras que el 3.85% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 48. Resultado del ítem veintinueve**

**29.- Considero que la comunicación cara a cara es el mejor medio para transmitir información en la organización.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3.8	3.8
Totalmente en desacuerdo	8	15.4	19.2
En desacuerdo	7	13.5	32.7
De acuerdo	21	40.4	73.1
Totalmente de acuerdo	14	26.9	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

En cuanto a la afirmación ‘La información en la organización se transmite a través de medios informales (rumores, reuniones de pasillos, post-it)’, el 40.38% está de acuerdo,

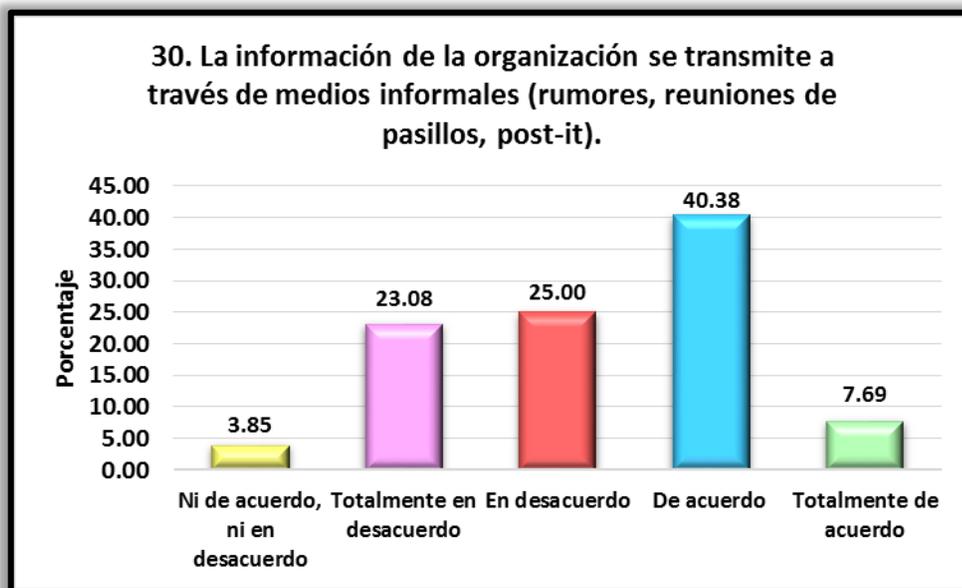
pero el 25% está en desacuerdo, el 23.08% totalmente en desacuerdo, el 7.69% totalmente de acuerdo, mientras el 3.85% ni de acuerdo, ni en desacuerdo; por lo que estos resultados arrojaron que el 48.08% de encuestados opina que la información fluye por canales informales, pero el mismo porcentaje opina lo contrario.

**Tabla 49. Resultado del ítem treinta**

**30.- La información de la organización se transmite a través de medios informales (rumores, reuniones de pasillos, post-it).**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3.8	3.8
Totalmente en desacuerdo	12	23.1	26.9
En desacuerdo	13	25.0	51.9
De acuerdo	21	40.4	92.3
Totalmente de acuerdo	4	7.7	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Por lo que se refiere a las barreras en la comunicación, se determinaron dos indicadores, individuales y organizacionales, cuyos resultados fueron los siguientes:

En cuanto al indicador barreras individuales se formularon los dos siguientes ítems:

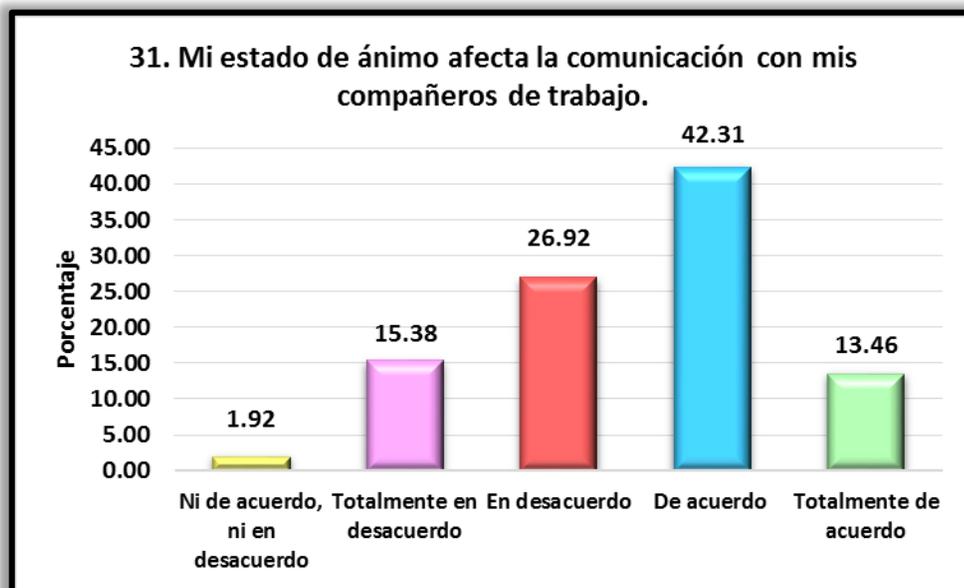
En la afirmación ‘Mi estado de ánimo afecta la comunicación con mis compañeros de trabajo’, el 42.31% dice estar de acuerdo, pero el 26.92% está en desacuerdo y el 15.38% totalmente en desacuerdo, así mismo el 13.46% está totalmente de acuerdo, y solamente el 1.92% dice ni de acuerdo, ni en desacuerdo; por lo que el 69.23% afirma que el estado de ánimo afecta la comunicación entre compañeros.

**Tabla 50. Resultado del ítem treinta y uno**

**31.- Mi estado de ánimo afecta la comunicación con mis compañeros de trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1.9	1.9
Totalmente de acuerdo	7	13.5	15.4
De acuerdo	22	42.3	57.7
En desacuerdo	14	26.9	84.6
Totalmente en desacuerdo	8	15.4	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

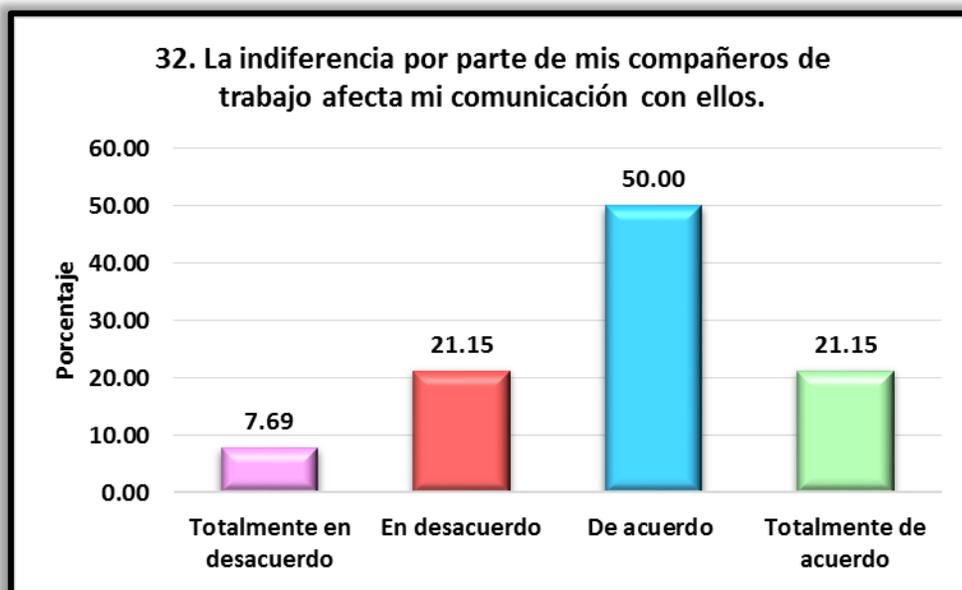
Para la afirmación ‘la indiferencia por parte de mis compañeros de trabajo afecta mi comunicación con ellos’, el 50% está de acuerdo, y el 21.15% totalmente de acuerdo, pero el 21.15% está en desacuerdo, mientras el 7.69% totalmente en desacuerdo; por lo que la indiferencia entre compañeros afecta la comunicación como lo confirma el 71.15% de encuestados.

**Tabla 51. Resultado del ítem treinta y dos**

**32.- La indiferencia por parte de mis compañeros de trabajo afecta mi comunicación con ellos.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	11	21.2	21.2
De acuerdo	26	50.0	71.2
En desacuerdo	11	21.2	92.3
Totalmente en desacuerdo	4	7.7	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Por lo que respecta al indicador barreras organizacionales, se formularon cuatro ítems, cuyos resultados fueron los siguientes:

Para la afirmación ‘Considero que la diferencia social entre jefes y subordinados afecta la comunicación en la organización’ el 46.15% está de acuerdo, el 25% totalmente de acuerdo, mientras el 15.38% está totalmente en desacuerdo, el 11.54% está en desacuerdo, el 1.92% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, por lo que el 71.15% opina que la comunicación en la organización se ve afectada por la diferencia social entre jefes y subordinados.

**Tabla 52. Resultado del ítem treinta y tres**

**33.- Considero que la diferencia social entre jefes y subordinados afecta la comunicación en la organización.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1.9	1.9
Totalmente de acuerdo	13	25.0	26.9
De acuerdo	24	46.2	73.1
En desacuerdo	6	11.5	84.6
Totalmente en desacuerdo	8	15.4	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Con respecto a la afirmación ‘La rivalidad entre compañeros, grupos y/o departamentos afecta la comunicación en la organización’, el 38.46% está de acuerdo, el 23.08% totalmente de acuerdo, el 19.23% en desacuerdo, el 17.31% totalmente en desacuerdo, y el 1.92% ni de acuerdo. Ni en desacuerdo; con lo que el 61.54% de encuestados acepta que la rivalidad entre compañeros afecta la comunicación en la empresa.

**Tabla 53. Resultado del ítem treinta y cuatro**

**34.- La rivalidad entre compañeros, grupos y/o departamentos afecta la comunicación en la organización.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1.9	1.9
Totalmente de acuerdo	12	23.1	25.0
De acuerdo	20	38.5	63.5
En desacuerdo	10	19.2	82.7
Totalmente en desacuerdo	9	17.3	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

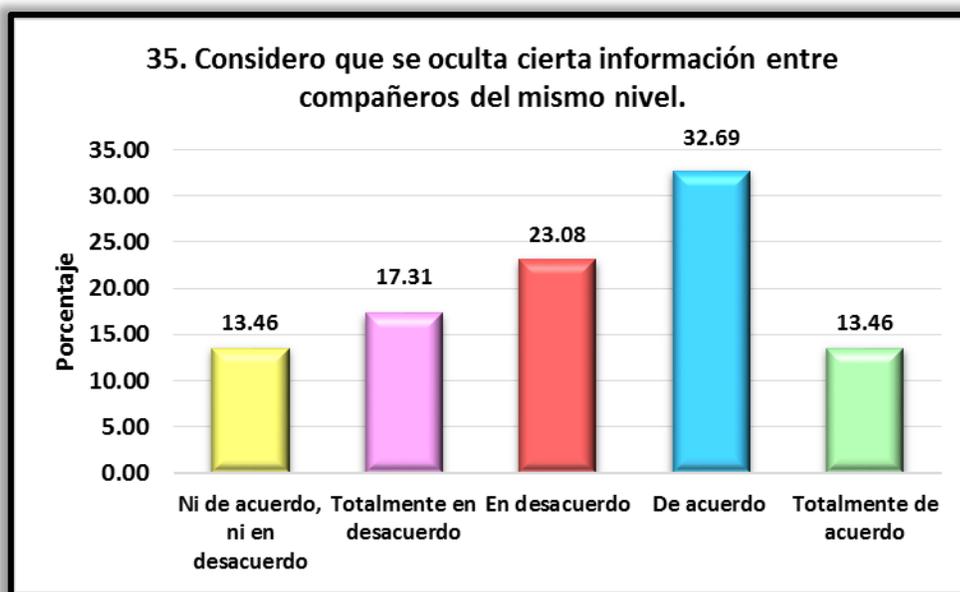
Así mismo para la afirmación ‘Considero que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel’ el 32.69% dice estar de acuerdo, el 23.08% en desacuerdo, el 17.31% totalmente en desacuerdo, mientras el 13.46% está totalmente de acuerdo, el 13.46% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, como se observa el 55.77% considera que se oculta información entre compañeros.

**Tabla 54. Resultado del ítem treinta y cinco**

**35.- Considero que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	13.5	13.5
Totalmente de acuerdo	7	13.5	26.9
De acuerdo	17	32.7	59.6
En desacuerdo	12	23.1	82.7
Totalmente en desacuerdo	9	17.3	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Por lo que se refiere a la afirmación ‘La falta de claridad en los mensajes y el uso inadecuado de los medios de comunicación de la empresa repercuten negativamente en la comunicación organizacional’, el 44.23% está de acuerdo, el 21.15% totalmente de acuerdo, el 17.31% en desacuerdo, el 13.46% totalmente en desacuerdo, y el 3.85% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, por lo que la mayoría de encuestados (65.38%) opina que la comunicación en la empresa se ve afectada porque no hay claridad en los mensajes y los medios de comunicación no se utilizan adecuadamente.

**Tabla 55. Resultado del ítem treinta y seis**

**36.- La falta de claridad en los mensajes y el uso inadecuado de los medios de comunicación de la empresa repercuten negativamente en la comunicación organizacional.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3.8	3.8
Totalmente de acuerdo	11	21.2	25.0
De acuerdo	23	44.2	69.2
En desacuerdo	9	17.3	86.5
Totalmente en desacuerdo	7	13.5	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

### 4.1.3 Análisis descriptivo de la variable eficacia (ítems 37-42)

Por último, para conocer algunos aspectos sobre la eficacia de la empresa, se utilizaron tres indicadores, los cuales son conocimiento, responsabilidad y compromiso.

Para el indicador conocimiento se formularon dos ítems, los resultados fueron:

La afirmación ‘Conozco los objetivos de la organización’, arrojó que el 67.31% está de acuerdo, el 25% totalmente de acuerdo, mientras el 3.85% está en desacuerdo, mismo porcentaje que dice ni de acuerdo, ni en desacuerdo; por lo cual los objetivos de la organización son conocidos por los empleados como lo confirma el 92.31% de encuestados.

**Tabla 56. Resultado del ítem treinta y siete**

**37.- Conozco los objetivos de la organización.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3.8	3.8
En desacuerdo	2	3.8	7.7
De acuerdo	35	67.3	75.0
Totalmente de acuerdo	13	25.0	100.0
Total	52	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

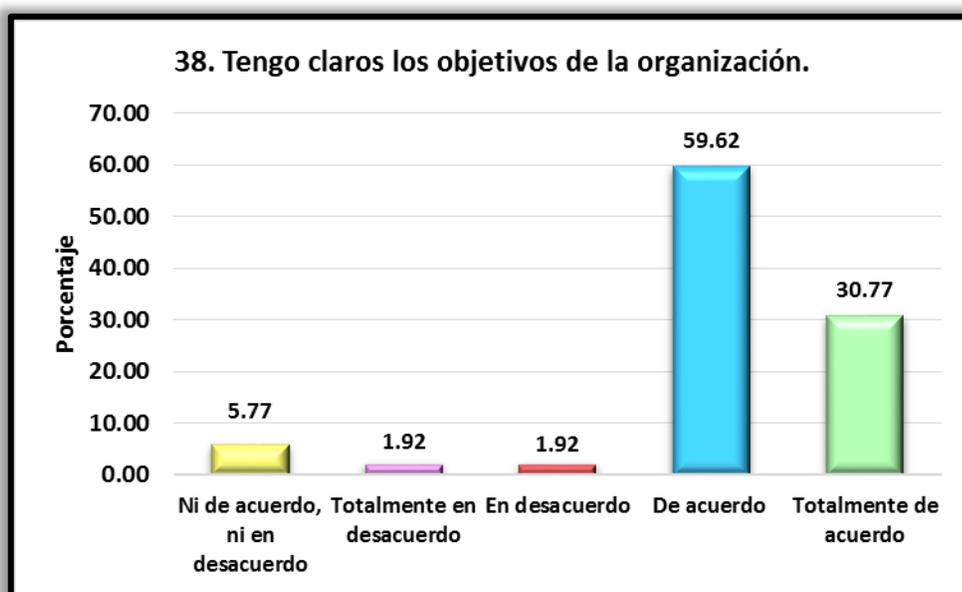
Para la afirmación ‘Tengo claros los objetivos de la organización’, los resultados arrojaron que el 59.62% está de acuerdo, el 30.77% totalmente de acuerdo, el 5.77% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que el 1.92% está en desacuerdo, y el mismo porcentaje totalmente en desacuerdo, por lo que el 90.39% de encuestados confirma que los objetivos de la organización son claros para los empleados.

**Tabla 57. Resultado del ítem treinta y ocho**

**38.- Tengo claros los objetivos de la organización.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	5.8	5.8
Totalmente en desacuerdo	1	1.9	7.7
En desacuerdo	1	1.9	9.6
De acuerdo	31	59.6	69.2
Totalmente de acuerdo	16	30.8	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

En cuanto al indicador responsabilidad se formularon dos ítems los cuales arrojaron los siguientes resultados:

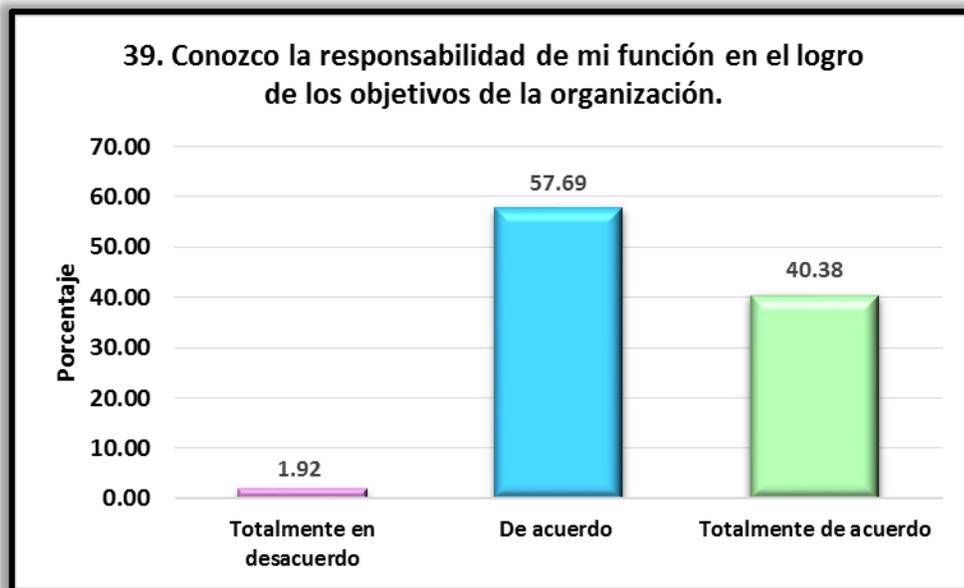
Para la afirmación ‘Conozco la responsabilidad de mi función en el logro de los objetivos de la organización’ el 57.69% dice estar de acuerdo, el 40.38% totalmente de acuerdo, solamente el 1.92% está totalmente en desacuerdo; por lo que el 98.07% conoce la responsabilidad que tiene en el logro de objetivos de la organización.

**Tabla 58. Resultado del ítem treinta y nueve**

**39.- Conozco la responsabilidad de mi función en el logro de los objetivos de la organización.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1.9	1.9
De acuerdo	30	57.7	59.6
Totalmente de acuerdo	21	40.4	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

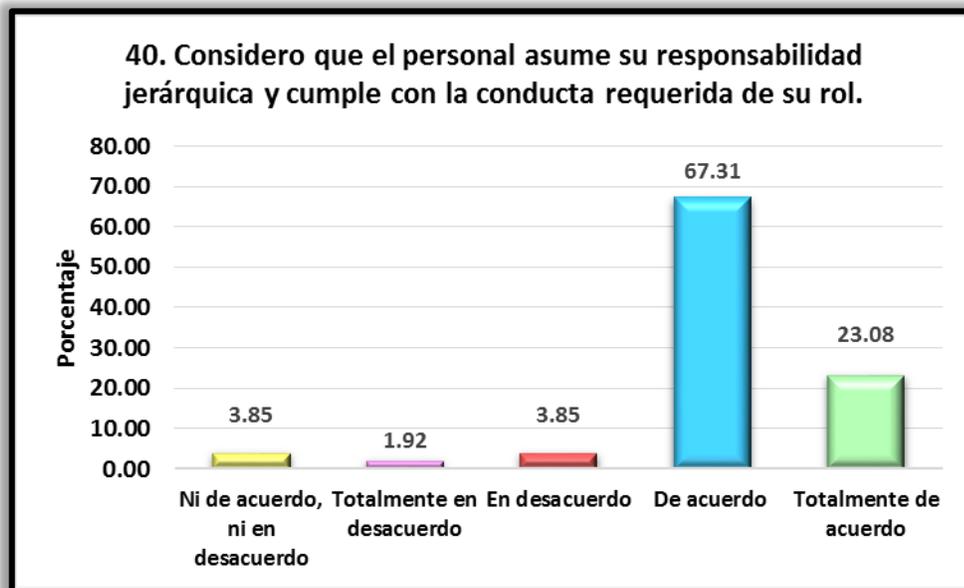
En la afirmación ‘Considero que el personal asume su responsabilidad jerárquica y cumple con la conducta requerida de su rol’, el 67.31% está de acuerdo, el 23.08% totalmente de acuerdo, el 3.85% en desacuerdo y el mismo porcentaje ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y solamente el 1.92% está totalmente en desacuerdo, por lo que se observa que se asumen responsabilidades jerárquicas como lo afirma el 90.39% de encuestados.

**Tabla 59. Resultado del ítem cuarenta**

**40.- Considero que el personal asume su responsabilidad jerárquica y cumple con la conducta requerida de su rol.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3.8	3.8
Totalmente en desacuerdo	1	1.9	5.8
En desacuerdo	2	3.8	9.6
De acuerdo	35	67.3	76.9
Totalmente de acuerdo	12	23.1	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Por otra parte, para el indicador compromiso, se formularon dos ítems, cuyos resultados fueron los siguientes:

Con respecto a la afirmación ‘Estoy comprometido con la organización para alcanzar los objetivos establecidos’, las opiniones fueron que el 59.62% está de acuerdo, el 36.54% totalmente de acuerdo, y solamente el 1.92% en desacuerdo, mismo porcentaje ni de

acuerdo, ni en desacuerdo, por lo que se percibe que existe compromiso de parte de los empleados con la organización para cumplir con los objetivos establecidos.

**Tabla 60. Resultado del ítem cuarenta y uno**

**41.- Estoy comprometido con la organización para alcanzar los objetivos establecidos.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1.9	1.9
En desacuerdo	1	1.9	3.8
De acuerdo	31	59.6	63.5
Totalmente de acuerdo	19	36.5	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Finalmente en la afirmación ‘Me siento participe en el logro de los objetivos de la organización’ el 48.08% está totalmente de acuerdo, el 46.15% de acuerdo, mientras que solamente el 3.85% está totalmente en desacuerdo, y el 1.92% ni de acuerdo, ni en

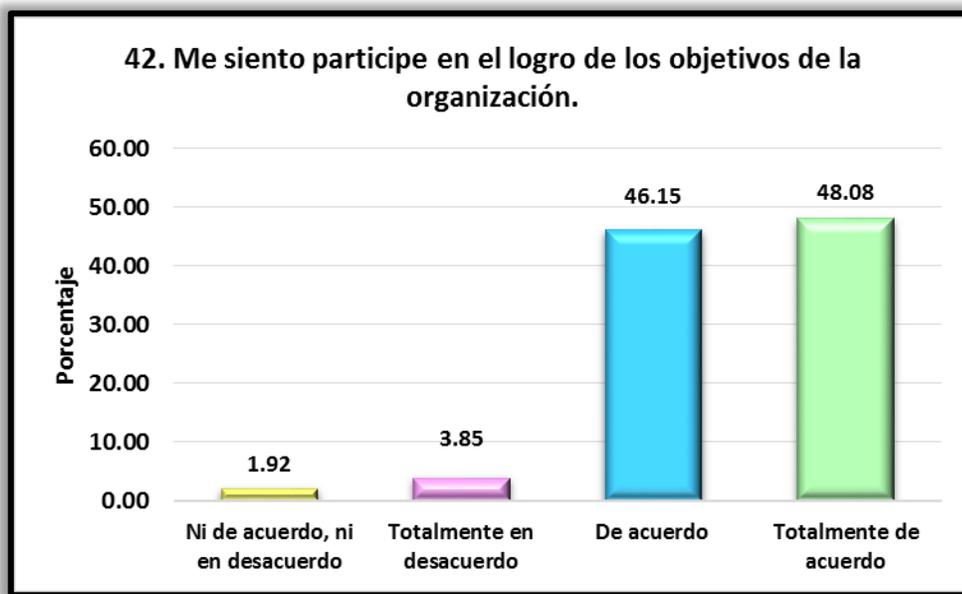
desacuerdo, así el 94.23% afirma que participan con la organización para lograr los objetivos establecidos.

**Tabla 61. Resultado del ítem cuarenta y dos**

**42.- Me siento participe en el logro de los objetivos de la organización.**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1.9	1.9
Totalmente en desacuerdo	2	3.8	5.8
De acuerdo	24	46.2	51.9
Totalmente de acuerdo	25	48.1	100.0
Total	52	100.0	

**Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

### **Valores esperados y alcanzados.**

Posteriormente, se procedió a determinar los valores esperados en el instrumento de medición, para ello, inicialmente se obtuvieron las puntuaciones máximas al multiplicar el total de ítems por el valor máximo de cada ítem cuyo resultado se multiplicó por el total de

empleados encuestados, es decir, 42 ítems por 5 (valor máximo de cada ítem), por 52 (encuestados), dando como valor máximo 10920; a su vez el valor mínimo se obtuvo de la multiplicación del número de ítems por el valor mínimo de los ítems por el total de empleados encuestados, es decir, 42 por 1 por 52 obteniéndose como valor mínimo 2184. Así mismo, se obtuvieron las medias de los indicadores de cada una de las variables, el cual se obtiene de la suma de cada uno de los valores alcanzados de los ítems entre el valor esperado (ver tabla 62).

**Tabla 62. Índices de las variables de investigación**

Variable	Coordinación	Comunicación organizacional	Eficacia	Total Instrumento
Valor alcanzado	2893	4274	1311	8478
Valor esperado	3640	5720	1560	10920
Índice	79.48%	74.72%	84.04%	77.64%

**Estadísticos**

		Coordinación	Comunicación organizacional	Eficacia
N	Válidos	52	52	52
	Perdidos	0	0	0
Media		79.4780	74.7203	84.0385
Mediana		80.0000	74.0909	86.6667
Moda		80.00	73.64 <sup>a</sup>	80.00
Desv. típ.		7.47427	7.52684	10.95319

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Los estadísticos obtenidos del instrumento de medición, comprueban que la media de la coordinación fue de 79.48 lo cual representa que el promedio de respuesta de los empleados fue estar ‘De acuerdo’ con las afirmaciones que conformaron esta variable; en cuanto a comunicación organizacional la media fue de 74.72 lo que representa que el promedio de respuesta fue estar ‘En desacuerdo’, con las afirmaciones que conformaron la

variable; por último, en lo que se refiere a eficacia la media fue de 84.04, lo que significa que el promedio de respuesta fue estar ‘De acuerdo’ con las afirmaciones que conformaron esta variable.

Además, se muestran las medianas de las variables, las cuales fueron: para la variable coordinación 80.00, comunicación organizacional 74.09 y eficacia 86.67.

También se muestran los valores que más se repitieron, es decir la moda de cada variable, que en la coordinación fue de 80.00, siendo la respuesta que más se repitió ‘de acuerdo’; así mismo en lo que se refiere a la comunicación organizacional fue de 73.64 que corresponde a la respuesta ‘en desacuerdo’, y en lo que respecta a la eficacia fue de 80 que representa a la respuesta ‘de acuerdo’.

Enseguida se presenta el análisis de los resultados que mostraron las variables de ésta investigación:

## **4.2 Análisis de indicadores de las variables**

Con los resultados obtenidos del instrumento de medición, respecto de los indicadores de las variables, se elaboraron gráficas para observar el comportamiento de los mismos, donde se observó que existen diferencias en los niveles alcanzados. Para determinar si estas diferencias son significativas, se consideró realizar un análisis de varianza y análisis *Post Hoc* (Tukey), pero, dado que el análisis de varianza (ANOVA), es un análisis paramétrico (los datos se distribuyen normalmente), se realizó previamente la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para comprobar la pertinencia de dicho análisis (ver tabla 63).

Las hipótesis estadísticas para la prueba K-S fueron:

H<sub>0</sub>: Los datos observados siguen una distribución normal.

H<sub>1</sub>: Los datos observados no siguen una distribución normal.

**Tabla 63. Prueba de Kolmogorov-Smirnov**

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		Eficacia	Coordinación	Comunicación organizacional
N		52	52	52
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	84.04	79.4780	74.7203
	Desviación típica	10.953	7.47427	7.52684
Diferencias más extremas	Absoluta	.183	.105	.096
	Positiva	.086	.076	.096
	Negativa	-.183	-.105	-.068
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.320	.755	.691
Sig. asintót. (bilateral)		<b>.061</b>	<b>.618</b>	<b>.727</b>

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

**Resumen de prueba de hipótesis**

	Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
<b>1</b>	La distribución de Eficacia es normal con la media 84.038 y la desviación típica 10.95.	Prueba Kolmogorov-Smirnov de una muestra	.061	Retener la hipótesis nula.
<b>2</b>	La distribución de Coordinación es normal con la media 79.478 y la desviación típica 7.47.	Prueba Kolmogorov-Smirnov de una muestra	.618	Retener la hipótesis nula.
<b>3</b>	La distribución de Comunicación organizacional es normal con la media 74.720 y la desviación típica 7.53.	Prueba Kolmogorov-Smirnov de una muestra	.727	Retener la hipótesis nula.

Se muestran las significancias asintóticas. El nivel de significancia es .05.

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

La prueba de Kolmogorov-Smirnov muestra que la eficacia, coordinación y comunicación organizacional se distribuyen de forma normal, dado que el resultado de las tres variables es de  $p > .05$ , por lo que se acepta la  $H_0$ .

Una vez comprobado que los datos siguen una distribución normal, se procedió a realizar el análisis de varianza (ANOVA), para determinar si las diferencias son significativas para lo cual se plantean las siguientes hipótesis:

$H_0$ : Las medias son iguales

$H_1$ : Al menos una de las medias es diferente

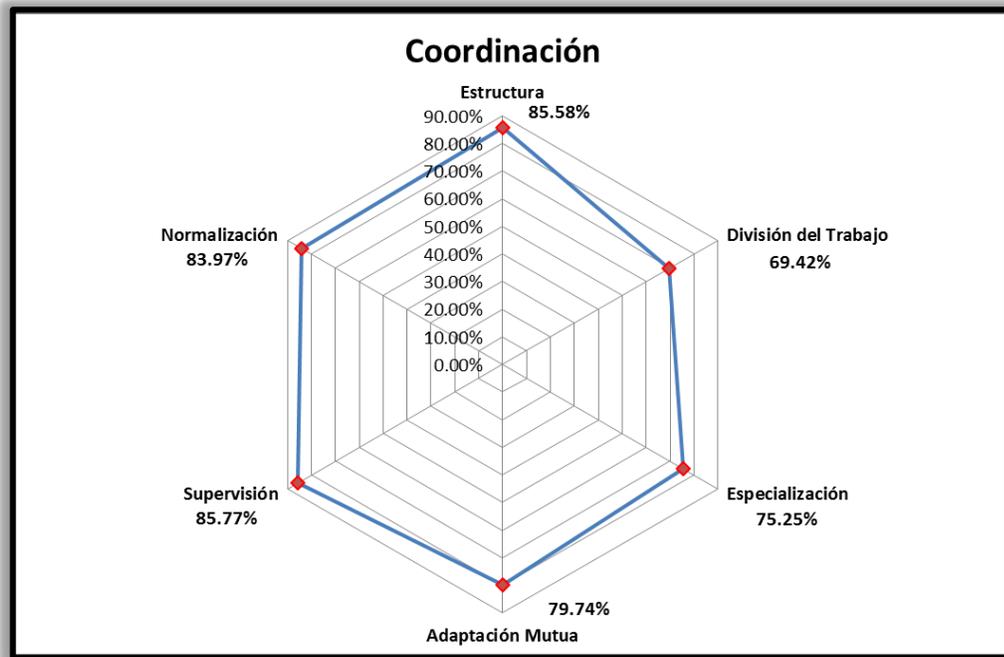
Así mismo, se realizó el contraste de comparaciones múltiples *post hoc* mediante el método de Tukey, con el propósito de identificar dónde se encuentran las diferencias; este método evalúa la diferenciación, comparando todos los posibles pares de medias; fue elegido debido a que es la prueba más conservadora para la comparación de medias (Zimmermann, 2004), además de ser la de mayor aceptación entre los investigadores.

Los resultados de los análisis aplicados se describen a continuación:

#### **4.2.1 Indicadores de la variable coordinación**

En la figura No. 26 se muestran los promedios de los indicadores de la variable coordinación, donde se observa que la media más alta es de 85.77% y la más baja de 69.42%, lo que implica que no todos los indicadores producen el mismo efecto sobre la variable, sin embargo, a pesar de que los promedios son diferentes entre sí, es importante contar con mayores elementos para decir que las diferencias son significativas.

**Figura 26. Índices de los indicadores de la variable coordinación**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Con la finalidad de probar que la diferencia entre los promedios es real o significativa, se realizó el análisis de varianza (ANOVA), cuyas hipótesis son las siguientes:

$$H_0: \mu_{ESTR} = \mu_{DIVTRAB} = \mu_{ESPEC} = \mu_{ADAPMUT} = \mu_{SUPV} = \mu_{NORM}$$

$H_1$ : al menos una media es diferente

Donde:

ESTR=Estructura;

DIVTRAB=División del trabajo;

ESPEC=Especialización;

ADAPMUT=Adaptación mutua;

SUPV=Supervisión;

NORM=Normalización.

**Tabla 64. ANOVA de la variable coordinación**

ANOVA de un factor					
Coordinación					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	11160.088	5	2232.018	14.693	<b>6.44E-13</b>
Intra-grupos	46484.633	306	151.911		
Total	57644.721	311			

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

La prueba de ANOVA de la variable coordinación muestra una significancia de  $p < .05$  (ver tabla 64), lo cual indica que al menos una de las medias es diferente, por lo que se acepta  $H_1$ .

Dado que existen diferencias significativas entre las medias, es importante saber dónde se encuentran con el fin de tener mayores elementos para la toma de decisiones, para ello se utilizó el contraste de comparaciones múltiples *post hoc*, mediante el método de Tukey (ver tabla 65) con los siguientes resultados:

**Tabla 65. Prueba de Tukey de la variable coordinación**

Valor2					
Indicador2		N	Subconjunto para alfa = .05		
			1	2	3
HSD de Tukey <sup>a</sup>	División del trabajo	52	69.4231		
	Especialización	52	75.2560	75.2560	
	Adaptación mutua	52		79.7438	79.7438
	Normalización	52			83.9748
	Estructura	52			85.5769
	Supervisión	52			85.7692
	Sig.			.155	.431

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 52.000.

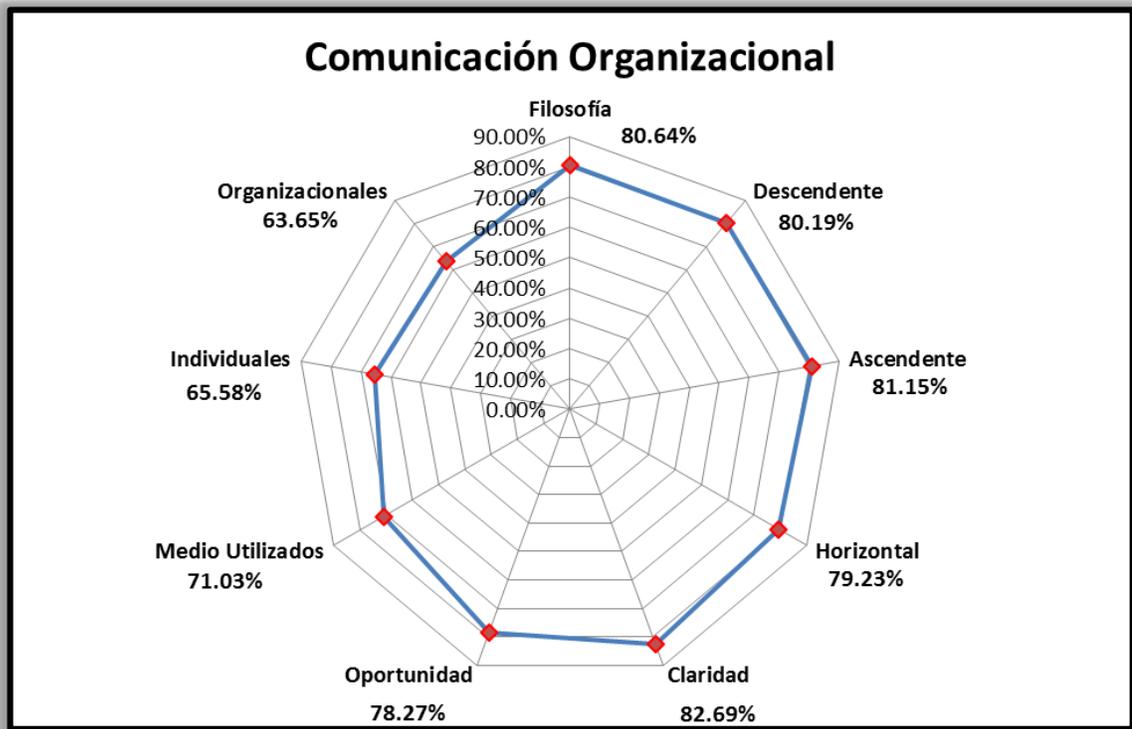
Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Los resultados del análisis Tukey con un nivel de significación de  $\alpha = 0.05$ , muestra el orden y los tres grupos en que se clasificaron las medias de los indicadores de la variable coordinación al ser diferentes; estos resultados confirman que el indicador división del trabajo representa la mayor oportunidad de mejora en esta variable, al ser el indicador con la media más baja, por lo que es importante incrementar su aportación a la variable, para obtener mejores resultados; así mismo, el indicador especialización presenta una media baja, que aun cuando se encuentra en un segundo grupo también es necesario tomarlo en cuenta como una oportunidad de mejora, por lo que respecta a los indicadores adaptación mutua, normalización, estructura y supervisión se encuentran clasificados en un mismo grupo, lo cual indica que las medias no difieren significativamente.

#### **4.2.2 Indicadores de la variable comunicación organizacional**

Por otra parte, los promedios de la variable comunicación organizacional se muestran en la figura 27, en la que se observa que la media más alta es de 82.69% y la más baja de 63.65%, esto implica que no todos los indicadores producen el mismo efecto sobre la variable, sin embargo, a pesar de que los promedios son diferentes entre sí, es importante contar con mayores elementos para decir que las diferencias son significativas.

**Figura 27. Índices de los indicadores de la variable comunicación organizacional**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Con la finalidad de probar que la diferencia entre los promedios es real o significativa, se realizó el análisis de varianza (ANOVA), cuyas hipótesis son las siguientes:

$$H_0: \mu_{FIL} = \mu_{DESC} = \mu_{ASC} = \mu_{HOR} = \mu_{CLAR} = \mu_{OPOR} = \mu_{MEDUT} = \mu_{IND} = \mu_{ORG}$$

$H_1$ : al menos una media es diferente

Donde:

FIL=Filosofía;

DESC=Descendente;

ASC=Ascendente;

HOR=Horizontal;

CLAR=Claridad;

OPOR=Oportunidad;

MEDUT=Medios utilizados;

IND=Individuales;

ORG=Organizacionales.

**Tabla 66. ANOVA de la variable comunicación organizacional**

ANOVA de un factor					
Comunicación organizacional					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	21402.658	8	2675.332	14.021	<b>2.67E-18</b>
Intra-grupos	87578.336	459	190.802		
Total	108980.994	467			

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

La prueba de ANOVA de la variable comunicación organizacional muestra una significancia de  $p < .05$  (ver tabla 66), lo cual indica que al menos una de las medias es diferente, por lo que se acepta  $H_1$ .

Dado que existen diferencias significativas entre las medias, es importante saber dónde se encuentran con el fin de tener mayores elementos para la toma de decisiones, para ello se utilizó el contraste de comparaciones múltiples *post hoc*, mediante el método de Tukey (ver tabla 67) con los siguientes resultados:

**Tabla 67. Prueba de Tukey de la variable comunicación organizacional**

		Valor3				
Indicador3		N	Subconjunto para alfa = .05			
			1	2	3	
HSD de Tukey <sup>a</sup>	Organizacionales	52	63.6538			
	Individuales	52	65.5769			
	Medios Utilizados	52	71.0260	71.0260		
	Oportunidad	52		78.2692	78.2692	
	Horizontal	52		79.2308	79.2308	
	Descendente	52			80.1923	
	Filosofía	52			80.6412	
	Ascendente	52			81.1538	
	Claridad	52			82.6923	
	Sig.			.143	.064	.786

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 52.000.

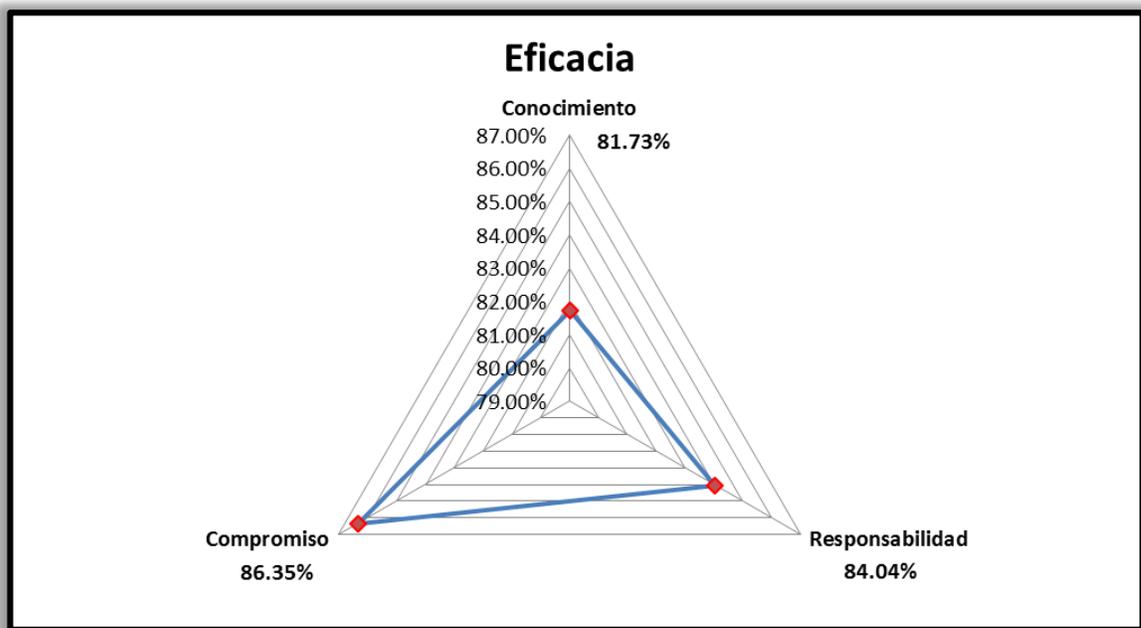
Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Los resultados del análisis Tukey con un nivel de significación de  $\alpha = 0.05$ , muestra el orden y los tres grupos en que se clasificaron las medias de los indicadores de la variable comunicación organizacional al ser diferentes; como se observa, las diferencias entre los tres grupos son significativas y confirman que los indicadores organizacionales e individuales representan la mayor oportunidad de mejora en esta variable al encontrarse en el primer grupo y tener las medias más bajas, en el segundo grupo se encuentra el indicador medios utilizados, el cual, aunque en menor grado también representa una oportunidad de mejora para incrementar su aportación a la variable, con el fin de obtener mejores resultados; por lo que respecta al tercer grupo donde se encuentran los indicadores oportunidad, horizontal, descendente, filosofía, ascendente y claridad presentan las medias más altas y se clasificaron en un mismo grupo, lo cual indica que las medias entre ellos no difieren significativamente.

### 4.2.3 Indicadores de la variable eficacia

Para la variable eficacia, los promedios de los indicadores se muestran en la figura No. 28, en la cual se aprecia que la media más alta es de 86.35% y la más baja de 81.73%, esto implica que no todos los indicadores producen el mismo efecto sobre la variable, sin embargo, a pesar de que los promedios son diferentes entre sí, es importante contar con mayores elementos para decir que las diferencias son significativas.

**Figura 28. Índices de los indicadores de la variable eficacia**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Con la finalidad de probar que la diferencia entre los promedios es real o significativa, se realizó el análisis de varianza, cuyas hipótesis son las siguientes:

$$H_0: \mu_{\text{CONOC}} = \mu_{\text{RESP}} = \mu_{\text{COMP}}$$

$H_1$ : al menos una media es diferente.

Donde:

CONOC=Conocimiento;

RESP=Responsabilidad;

COMP=Compromiso.

**Tabla 68. ANOVA de la variable eficacia**

ANOVA de un factor					
Eficacia					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	553.846	2	276.923	1.412	.247
Intra-grupos	30001.923	153	196.091		
Total	30555.769	155			

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

La prueba de ANOVA de la variable eficacia muestra una significancia de  $p > .05$  (ver tabla 68), lo cual indica que no existen diferencias significativas, por lo que se acepta  $H_0$ .

Para corroborar lo anterior, se utilizó el contraste de comparaciones múltiples *post hoc*, mediante el método de Tukey (ver tabla 69) con los siguientes resultados:

**Tabla 69. Prueba de Tukey de la variable eficacia**

Valor1			
Indicador1		N	para alfa = .05
			1
HSD de Tukey <sup>a</sup>	Conocimiento	52	81.7308
	Responsabilidad	52	84.0385
	Compromiso	52	86.3462
	Sig.		.216

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 52.000.

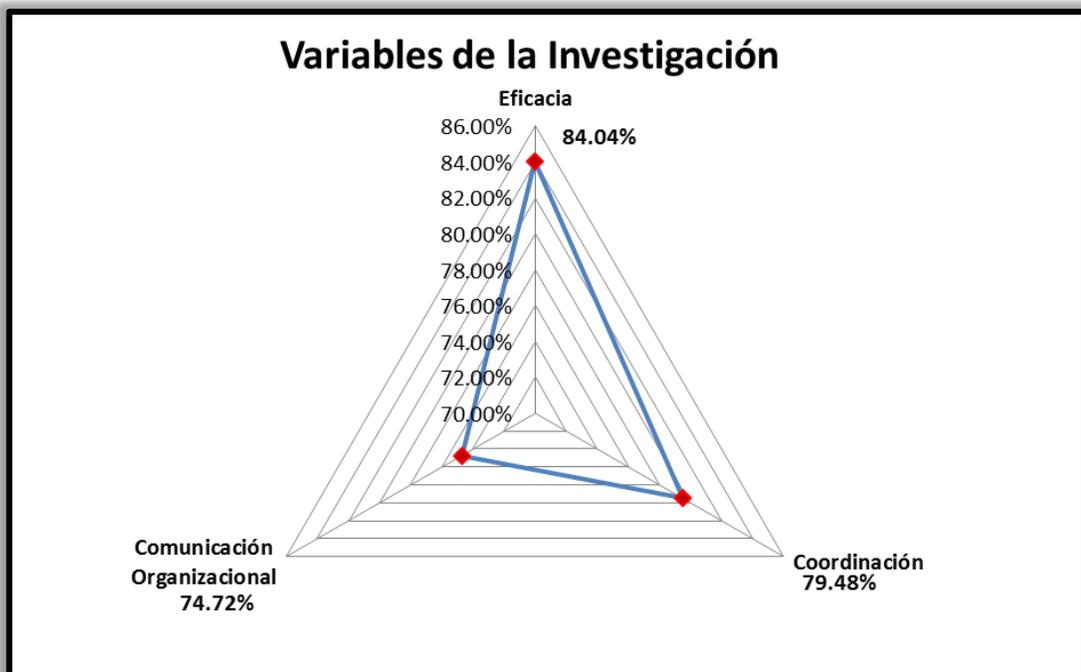
Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Los resultados del análisis Tukey, con un nivel de significación de  $\alpha=0.05$ , corrobora que las diferencias entre las medias de la variable eficacia no son significativas, por lo que los tres indicadores se encuentran en un mismo grupo.

#### 4.2.4 Variables de la investigación

A continuación, en la figura 29 se presentan los promedios de las variables de esta investigación, en la que se observa que la variable eficacia es la más alta con 84.04%, le sigue la variable coordinación con 79.48%, siendo comunicación organizacional la más baja con 74.72%, ahora bien, a pesar de que los promedios son diferentes entre sí, no se tiene prueba suficiente de que las diferencias sean significativas.

**Figura 29. Índices de las variables de investigación**



Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Con la finalidad de probar que la diferencia entre los promedios es real o significativa, se realizó el análisis de varianza (ANOVA) (ver tabla 70), cuyas hipótesis son las siguientes:

$$H_0: \mu_{\text{COORD}} = \mu_{\text{COMORG}} = \mu_{\text{EFI}}$$

$H_1$ : al menos una media es diferente

Donde:

COORD=Coordinación;

COMORG=Comunicación organizacional;

EFI=Eficacia.

**Tabla 70. ANOVA de las variables de investigación**

ANOVA de un factor					
Valor	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2257.923	2	1128.962	14.567	<b>1.62E-06</b>
Intra-grupos	11857.650	153	77.501		
Total	14115.573	155			

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

La prueba de ANOVA de las variables de investigación muestra una significancia de  $p < .05$ , lo cual indica que al menos una de las medias es diferente, por lo que se acepta  $H_1$ .

Dado que existen diferencias significativas entre las medias, es importante saber dónde se encuentran con el fin de tener mayores elementos para la toma de decisiones, para ello se utilizó el contraste de comparaciones múltiples *post hoc*, mediante el método de Tukey (ver tabla 71) con los siguientes resultados:

**Tabla 71. Prueba de Tukey de las variables de la investigación**

		Valor		
Variable	N	Subconjunto para alfa = .05		
		1	2	3
HSD de Tukey <sup>a</sup>				
Comunicación organizacional	52	74.7202		
Coordinación	52		79.4783	
Eficacia	52			84.0385
Sig.		1.000	1.000	1.000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 52.000.

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Los resultados del análisis Tukey con un nivel de significación de  $\alpha = 0.05$ , muestra que las medias de las tres variables son significativamente diferentes, por lo que se clasificaron en tres grupos, así mismo, se confirma que la oportunidad de mejora se encuentra en la variable comunicación organizacional, al tener la media más baja.

### 4.3 Coeficientes de correlación

Un coeficiente de correlación es un índice que mide el grado de asociación o relación entre variables.

Como primer paso se realizó una exploración de las correlaciones estadísticas que se presentan entre las variables de investigación. Teniendo en cuenta que la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov mostró que los datos siguen una distribución normal, se utilizó la prueba de correlación de Pearson para determinar las relaciones entre ellas.

La interpretación del valor del coeficiente de Pearson varía de -1 a +1. El valor absoluto indica la intensidad o fuerza de la relación, mientras que el signo indica el sentido de ésta.

Existen diferentes tablas para la interpretación de los índices, pero Guilford (1954) sugiere como orientación general la siguiente (ver tabla 72):

**Tabla 72. Valoración del índice de correlación de Pearson**

Valores de r:	Correlación
< .20	leve, casi insignificante
entre .20 y .40	baja, definida, pero baja
entre .40 y .70	moderada, sustancial
entre .70 y .90	marcada, alta
entre .90 y 1.00	altísima, muy significativa

Fuente: Padua, (1979).

El análisis de correlación de Pearson plantea las siguientes hipótesis estadísticas:

$H_0 = r_p = 0 \Rightarrow$  El coeficiente de correlación es cero

$H_1 = r_p \neq 0 \Rightarrow$  El coeficiente de correlación es distinto de cero

### 4.3.1 Análisis de correlación de las variables de investigación

Los coeficientes de correlación determinados entre las variables involucradas en la investigación se presentan en la tabla 73.

**Tabla 73. Correlación de Pearson de las variables de investigación**

**Correlación de Pearson**

	Eficacia	Coordinación	Comunicación organizacional
<b>Eficacia</b>	1	<b>.518**</b>	<b>.603**</b>
Sig. (bilateral)		<b>8.44E-05</b>	<b>2.22E-06</b>
<b>Coordinación</b>	.518**	1	<b>.473**</b>
Sig. (bilateral)	8.44E-05		<b>4.00E-04</b>
<b>Comunicación organizacional</b>	.603**	.473**	1
Sig. (bilateral)	2.22E-06	4.00E-04	

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Los resultados que se observan en la matriz de correlaciones de Pearson muestran que:

- ✓ La relación entre las variables independientes (coordinación y comunicación organizacional) es moderada (.473), con una significancia de 4.00E-04 ( $p < 0.01$ ).
- ✓ La relación entre las variables independientes y la dependiente (coordinación-eficacia; comunicación organizacional-eficacia) son moderadas, con una significancia de 8.44E-05 y 2.22E-06 respectivamente ( $p < 0.01$ ), lo que significa que ambas están relacionadas con la variable dependiente.

Por lo anterior, existen argumentos para aceptar la  $H_1$ , al existir correlación entre las variables.

#### **4.4 Regresión lineal múltiple de la investigación**

El análisis de regresión lineal múltiple es una herramienta valiosa cuyo propósito es estudiar los efectos y magnitudes de más de una variable independiente sobre una variable

dependiente. Este análisis emplea el método de mínimos cuadrados conocido también como la línea de mejor ajuste.

En esta investigación, se definió como variable dependiente la eficacia y como variables independientes o explicativas la coordinación y comunicación organizacional.

De modo que el planteamiento del modelo de regresión lineal múltiple permitirá estimar el efecto que las variables coordinación y comunicación organizacional tienen sobre la eficacia de la empresa y con ello detectar áreas de oportunidad respecto de las mismas.

El modelo teórico de investigación queda definido de la siguiente manera:

$$\text{Eficacia} = \beta_0 + \beta_1 \text{ Comunicación organizacional} + \beta_2 \text{ Coordinación} + \epsilon$$

$\beta_0$ = Intersección (ordenada al origen, valor de Y cuando X = 0)

$\beta_1$ ... $\beta_2$ = Pendiente de regresión lineal. Estimación de un cambio en la variación de variable dependiente por el incremento de una unidad las variables independientes (coordinación y comunicación organizacional).

$\epsilon$ = Error aleatorio.

#### **4.4.1 Evaluación del modelo de investigación**

La tabla 74 muestra los resultados obtenidos, donde se observa que la comunicación organizacional explica en 67.2% la variabilidad de la eficacia, mientras que la coordinación explica en 43.9%, esto quiere decir que la comunicación organizacional ejerce mayor predicción sobre la variable dependiente, ya que por cada unidad que

incremente la comunicación organizacional la eficacia tiene un incremento de .672 unidades, en tanto que cada unidad que se incremente en coordinación la eficacia tiene un incremento de .439 unidades.

**Tabla 74. Coeficientes de las variables de investigación**

Coeficientes <sup>a</sup>					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	-1.036	14.180		-.073	<b>9.42E-01</b>
Comunicación organizacional	.672	.178	.461	3.782	<b>4.24E-04</b>
Coordinación	.439	.179	.300	2.455	<b>1.77E-02</b>

a. Variable dependiente: Eficacia

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Por otra parte, con la finalidad de probar la significancia de las variables, se interpreta la significancia de cada una de ellas. Así, la comunicación organizacional con un  $p=4.24E-04 < .05$ , proporciona evidencia suficiente para concluir que la variable es estadísticamente significativa.

De igual forma, la coordinación con un  $p=1.77E-02 < .05$ , proporciona evidencia suficiente para concluir que la variable es estadísticamente significativa.

#### **4.4.2 Prueba de significancia global del modelo de investigación**

La prueba de significancia global del modelo de investigación permite determinar estadísticamente si las variables independientes (en conjunto) tienen efecto o no sobre la variable dependiente.

Las hipótesis estadísticas que se postulan para ello son las siguientes:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$$

$H_1$ : Al menos una de las pendientes es distinta de cero.

**Tabla 75. Significancia del modelo global de investigación**

ANOVA <sup>a</sup>					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	2652.314	2	1326.157	18.747	.000 <sup>c</sup>
Residual	3466.276	49	70.740		
Total	6118.590	51			

a. Variable dependiente: Eficacia

c. Variables predictoras: (Constante), Comunicación organizacional, Coordinación

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

El resultado que se presenta en la tabla 75, del análisis de varianza muestra que el modelo global de investigación es estadísticamente significativo con un  $p < .05$ ; lo cual se corrobora mediante el estadístico F.

El estadístico de prueba F debe compararse contra el valor en tablas  $F_{(k-1, N-k; \alpha)}$ . Las reglas de decisión para contrastar la significación son las siguientes:

- Si  $F_0 \geq F_{(k-1, N-k; \alpha)}$  se rechaza la hipótesis nula, por tanto el modelo es globalmente significativo.
- Si  $F_0 < F_{(k-1, N-k; \alpha)}$  no se rechaza la hipótesis nula, por tanto se puede afirmar que el modelo no es globalmente significativo.

El estadístico para el modelo en conjunto resultó  $F = 18.747$  que al ser comparado contra el valor en tablas  $F_{(2, 49; .05)} = 3.232$  es notablemente superior, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el modelo global de investigación es significativo; es decir, la coordinación y comunicación organizacional en conjunto tienen efecto sobre la eficacia.

#### 4.4.3 Resumen del modelo de investigación

El modelo de regresión lineal múltiple mide la fuerza de la relación entre la variable dependiente y las variables independientes mediante el valor del coeficiente de determinación  $R^2$ , el cual significa el porcentaje que explican los cambios de las variables independientes sobre la variable dependiente. El modelo global de investigación se presenta en la tabla 76.

**Tabla 76. Resumen del modelo global de investigación**

Resumen del modelo <sup>c</sup>				
R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
.658 <sup>b</sup>	<b>.433</b>	<b>.410</b>	<b>8.41073</b>	<b>1.694</b>

b. Variables predictoras: (Constante), Comunicación organizacional, Coordinación

c. Variable dependiente: Eficacia

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

En el resumen del modelo global de investigación que se presenta en la tabla 76 se observa que 43.3% de la variabilidad de la eficacia puede predecirse con las dos variables independientes admitidas en el modelo: coordinación y comunicación organizacional.

Por otra parte el error de estimación para el modelo es de 8.41 el cual indica la variabilidad de la variable dependiente que se deja de explicar.

Prosiguiendo el análisis, se interpreta el estadístico Durbin-Watson (DW) el cual permite analizar la independencia de los datos, donde las hipótesis estadísticas son:

$H_0: = 0 \Rightarrow$  No existe autocorrelación

$H_1: \neq 0 \Rightarrow$  Existe autocorrelación

El estadístico de DW se debe comparar con los valores críticos de las tablas de puntos  $d_L$  y  $d_U$  para un nivel de significancia de .01 o .05, donde  $n$ =número de observaciones y  $k$ =número de variables explicativas. Si el valor DW es inferior que  $d_L$  se rechaza la hipótesis nula debido a que la autocorrelación es positiva; si es mayor que  $(4 - d_L)$  la autocorrelación es negativa, por lo que se rechaza la hipótesis nula; si se encuentra entre  $d_U$  y  $(4 - d_L)$ , no se rechaza la hipótesis nula (Webster, 2001).

El estadístico calculado de  $DW = 1.694$  comparado con los valores críticos de las tablas de puntos  $d_L$  y  $d_U$  para un nivel de significancia de .05, se encontró entre  $d_U = 1.63$  y  $(4 - d_L) = 2.37$ , lo que quiere decir que al encontrarse en la región donde no existe autocorrelación, se acepta  $H_0$ .

#### **4.4.4 Modelo de la investigación**

De acuerdo a los resultados de regresión lineal, el modelo de la investigación queda definido de la siguiente forma:

$$\text{Eficacia} = \beta_0 + \beta_1 \text{ Comunicación organizacional} + \beta_2 \text{ Coordinación} + e$$

$$\text{Eficacia} = 0.672 \text{ Comunicación organizacional} + 0.439 \text{ Coordinación}$$

Los coeficientes de regresión revelan lo siguiente:

- a) Las variables coordinación y comunicación organizacional muestran evidencia suficiente para aceptar las hipótesis de trabajo propuestas, ya que influyen significativamente la eficacia ( $p < .05$ ).
- b) Ambas variables ejercen un efecto positivo sobre la eficacia. Sin embargo, la mayor capacidad explicativa se encuentra en la comunicación organizacional ( $p < .05$ ).
- c) El modelo en conjunto muestra evidencia suficiente para aceptar la hipótesis de investigación propuesta dado que ambas variables ejercen una influencia positiva directa.

Ahora bien, el análisis de regresión lineal muestra en el modelo, una  $R^2$  de .433, valor que al ser multiplicado por cien (Llopis, 2012), expresa que el 43.3% de la variabilidad de la eficacia en la empresa se explica por las variables comunicación organizacional y coordinación, sin embargo, el 56.7% no se puede explicar, esto puede deberse a otros factores que no fueron tomados en cuenta en esta investigación, pero que se podrían considerar en investigaciones posteriores.

## 4.5 Análisis de la variable coordinación

### 4.5.1 Correlación de indicadores de coordinación

La matriz de correlación de Pearson para los indicadores de la variable coordinación se muestra en la tabla 77.

**Tabla 77. Correlación de Pearson de los indicadores de la variable coordinación**

Correlación de Pearson						
	Estructura	División del trabajo	Especialización	Adaptación mutua	Supervisión	Normalización
Estructura	1	-.027	.066	.169	.121	<b>.299*</b>
División del trabajo	-.027	1	.009	<b>.373**</b>	<b>.341*</b>	<b>.397**</b>
Especialización	.066	.009	1	.253	.216	-.035
Adaptación mutua	.169	.373**	.253	1	.262	<b>.554**</b>
Supervisión	.121	.341*	.216	.262	1	.256
Normalización	.299*	.397**	-.035	.554**	.256	1

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Los resultados de la matriz de correlaciones entre los indicadores de la variable coordinación, indican que existe una baja pero definida correlación entre ellos, excepto el indicador especialización, el cual no correlaciona con otro indicador. Sin embargo, se destaca la correlación de los indicadores adaptación mutua y normalización la cual es moderada (.554).

## 4.5.2 Regresión lineal múltiple de la variable coordinación

Así mismo, se realizó el análisis de regresión múltiple para la variable coordinación, probándose varios modelos en los que se ingresaron uno a uno los indicadores. El mejor modelo excluye el indicador normalización, el cual muestra los siguientes resultados:

### 4.5.2.1 Evaluación del modelo de coordinación

La tabla 78 muestra con una significancia en cada indicador de  $p < 0.05$ , que el indicador estructura explica el 19.3%; división del trabajo 20.3%; especialización 18.4%; adaptación mutua 30.2% y supervisión el 8.6% de la variabilidad de la coordinación, lo cual quiere decir que la adaptación mutua ejerce mayor predicción sobre la variable coordinación.

**Tabla 78. Coeficientes de los indicadores de la variable coordinación**

Coeficientes <sup>a</sup>					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	3.644	3.379		1.078	<b>2.87E-01</b>
Estructura	.193	.025	.291	7.737	<b>7.23E-10</b>
División del trabajo	.203	.037	.230	5.503	<b>1.60E-06</b>
Especialización	.184	.019	.372	9.593	<b>1.50E-12</b>
Adaptación mutua	.302	.024	.530	12.662	<b>1.35E-16</b>
Supervisión	.086	.023	.153	3.767	<b>4.68E-04</b>

a. Variable dependiente: Coordinación

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

### 4.5.2.2 Prueba de significancia global del modelo de coordinación

El resultado obtenido del análisis de varianza que se presenta en la tabla 79 muestra que el modelo global de la variable coordinación es estadísticamente significativo con un  $p < 0.05$ .

**Tabla 79. Modelo de la variable coordinación**

ANOVA <sup>a</sup>					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	2672.790	5	534.558	<b>139.471</b>	<b>.000<sup>f</sup></b>
Residual	176.307	46	3.833		
Total	2849.097	51			

a. Variable dependiente: Coordinación

f. Variables predictoras: (Constante), Estructura, División del trabajo, Especialización, Adaptación mutua, Supervisión

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Lo anterior, se corrobora mediante el resultado estadístico  $F=139.471$  que al ser comparado contra el valor en tablas  $F_{(5, 49; .05)} = 2.449$  es notablemente superior, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el modelo global de coordinación es significativo; es decir, los indicadores estructura, división del trabajo, especialización, adaptación mutua y supervisión en conjunto tienen efectos sobre la variable coordinación.

### 4.5.2.3 Resumen del modelo de coordinación

El resumen del modelo se presenta en la tabla 80 en el cual se observa que 93.8% de la variabilidad de la coordinación puede predecirse con 5 indicadores admitidos en el modelo (estructura, división del trabajo, especialización, adaptación mutua y supervisión).

**Tabla 80. Resumen del modelo de la variable coordinación**

Resumen del modelo			
R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
.969 <sup>e</sup>	<b>.938</b>	<b>.931</b>	1.95774

e. Variables predictoras: (Constante), Estructura, División del trabajo, Especialización, Adaptación mutua, Supervisión

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Por otra parte, el error de estimación para el modelo es de 1.96 el cual indica la parte que se deja de explicar de la variable coordinación.

#### **4.5.2.4 Modelo de coordinación**

De acuerdo a lo anterior el modelo de la variable coordinación queda definido de la siguiente forma:

$$\text{Coordinación} = 0.193 \text{ Estructura} + 0.203 \text{ División del Trabajo} + 0.184 \text{ Especialización} + 0.302 \text{ Adaptación mutua} + 0.086 \text{ Supervisión}$$

### **4.6 Análisis de la variable comunicación organizacional**

#### **4.6.1 Correlación de indicadores de comunicación organizacional**

La matriz de correlación de Pearson para los indicadores de la variable comunicación organizacional se muestra en la tabla 81.

**Tabla 81. Correlación de Pearson de los indicadores de la variable comunicación organizacional**

**Correlación de Pearson**

	Filosofía	Descendente	Ascendente	Horizontal	Claridad	Oportunidad	Medios utilizados	Individuales	Organizacionales
Filosofía	1	.077	-.155	.197	.139	.305*	.341*	.001	.343*
Descendente	.077	1	.445**	.098	.217	-.080	.100	-.037	.161
Ascendente	-.155	.445**	1	.289*	.469**	-.226	.137	-.213	-.042
Horizontal	.197	.098	.289*	1	.415**	.280*	.244	.197	.271
Claridad	.139	.217	.469**	.415**	1	.278*	.300*	-.048	.138
Oportunidad	.305*	-.080	-.226	.280*	.278*	1	.245	.226	.102
Medios utilizados	.341*	.100	.137	.244	.300*	.245	1	.078	.267
Individuales	.001	-.037	-.213	.197	-.048	.226	.078	1	.430**
Organizacionales	.343*	.161	-.042	.271	.138	.102	.267	.430**	1

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Como se observa en la matriz, la mayoría de indicadores de la variable comunicación organizacional tienen una correlación definida, pero baja, a pesar de ello, la correlación entre los indicadores descendente-ascendente, ascendente-claridad; horizontal-claridad; individuales-organizacionales es moderada.

#### **4.6.2 Regresión lineal múltiple de la variable comunicación organizacional**

Así mismo, se realizó el análisis de regresión múltiple para la variable comunicación organizacional, probándose varios modelos en los que se ingresaron uno a uno los indicadores. El mejor modelo excluye los indicadores ascendente, oportunidad y organizacionales, el cual muestra los siguientes resultados:

#### 4.6.2.1 Evaluación del modelo de comunicación organizacional

La tabla 82 muestra con una significancia en cada indicador de  $p < 0.05$ , que el indicador filosofía explica el 18.4%; descendente 13.9%; horizontal 13.7%; claridad 16.0%; medios utilizados 16.8% e individuales el 16.8% de la variabilidad de la comunicación organizacional, como se observa la filosofía, es el indicador que ejerce mayor predicción sobre la variable comunicación organizacional.

**Tabla 82. Coeficientes de los indicadores de la variable comunicación organizacional**

Coeficientes <sup>a</sup>					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	1.692	4.053		.417	<b>6.78E-01</b>
Filosofía	.184	.023	.401	7.887	<b>5.04E-10</b>
Descendente	.139	.030	.227	4.663	<b>2.80E-05</b>
Horizontal	.137	.031	.239	4.390	<b>6.78E-05</b>
Claridad	.160	.041	.215	3.905	<b>3.13E-04</b>
Medios utilizados	.168	.028	.316	5.998	<b>3.15E-07</b>
Individuales	.168	.024	.344	7.021	<b>9.49E-09</b>

a. Variable dependiente: Comunicación organizacional

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

#### 4.6.2.2 Prueba de significancia global del modelo de comunicación organizacional

El resultado obtenido del análisis de varianza que se presenta en la tabla 83 muestra que el modelo global de la variable comunicación organizacional es estadísticamente significativo con un  $p < 0.05$ .

**Tabla 83. Modelo de la variable comunicación organizacional**

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	2597.777	6	432.963	<b>66.828</b>	<b>.000<sup>g</sup></b>
Residual	291.543	45	6.479		
Total	2889.320	51			

a. Variable dependiente: Comunicación organizacional

g. Variables predictoras: (Constante), Filosofía, Descendente, Horizontal, Claridad, Medios utilizados, Individuales

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Lo anterior, se corrobora mediante el resultado estadístico  $F=66.828$  que al ser comparado contra el valor en tablas  $F_{(6, 45; .05)} = 1.927$  es notablemente superior, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el modelo global es significativo; es decir, los indicadores filosofía, descendente, horizontal, claridad, medios utilizados e individuales en conjunto tienen efectos sobre la variable comunicación organizacional.

#### **4.6.2.3 Resumen del modelo de comunicación organizacional**

En la tabla 84 se observa que 89.9% de la variabilidad de la comunicación organizacional puede predecirse con los 6 indicadores admitidos en el modelo.

**Tabla 84. Resumen del modelo de la variable comunicación organizacional**

Resumen del modelo			
R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
.948 <sup>f</sup>	<b>.899</b>	<b>.886</b>	2.54533

f. Variables predictoras: (Constante), Filosofía, Descendente, Horizontal, Claridad, Medios utilizados, Individuales

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Por otra parte, el error de estimación para el modelo es de 2.55 el cual indica la parte que se deja de explicar de la variable comunicación organizacional.

#### **4.6.2.4 Modelo de comunicación organizacional**

Por lo anterior, el modelo de la variable comunicación organizacional queda definido de la siguiente forma:

$$\text{Comunicación organizacional} = 0.184 \text{ Filosofía} + 0.139 \text{ Descendente} + 0.137 \text{ Horizontal} + 0.160 \text{ Claridad} + 0.168 \text{ Medios utilizados} + 0.168 \text{ Individuales}$$

### **4.7 Análisis de la variable eficacia**

#### **4.7.1 Correlación de indicadores de eficacia**

La matriz de correlación de Pearson para los indicadores de la variable eficacia se muestra en la tabla 85.

**Tabla 85. Correlación de Pearson de los indicadores de la variable eficacia**

Correlación de Pearson			
	Conocimiento	Responsabilidad	Compromiso
Conocimiento	1	<b>.319*</b>	<b>.508**</b>
Responsabilidad	.319*	1	<b>.467**</b>
Compromiso	.508**	.467**	1

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

La correlación de los indicadores de la variable eficacia, como se observa en la matriz, van de definidas pero bajas a moderadas, siendo la correlación entre los indicadores conocimiento y compromiso la de mayor valor (.508).

#### **4.7.2 Regresión lineal múltiple de la variable eficacia**

Así mismo, se realizó el análisis de regresión múltiple para la variable eficacia, probándose varios modelos en los que se ingresaron uno a uno los indicadores. El mejor modelo excluye el indicador compromiso, el cual muestra los siguientes resultados:

##### **4.7.2.1 Evaluación del modelo de eficacia**

La tabla 86 muestra con una significancia en cada indicador de  $p < 0.05$ , que el indicador conocimiento explica el 44.0% y responsabilidad 46.3% de la variabilidad de la eficacia.

**Tabla 86. Coeficientes de los indicadores de la variable eficacia**

Coeficientes <sup>a</sup>					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	9.193	3.952		2.326	<b>2.42E-02</b>
Conocimiento	.440	.032	.668	13.721	<b>2.09E-18</b>
Responsabilidad	.463	.046	.490	10.061	<b>1.64E-13</b>

a. Variable dependiente: Eficacia

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

#### 4.7.2.2 Prueba de significancia global del modelo de eficacia

Por otra parte, el análisis de la varianza muestra en la tabla 87 que el modelo global de la variable eficacia es estadísticamente significativo, con un  $p < .05$ .

**Tabla 87. Modelo de la variable eficacia**

ANOVA <sup>a</sup>					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	5479.456	2	2739.728	<b>210.045</b>	<b>.000<sup>c</sup></b>
Residual	639.134	49	13.044		
Total	6118.590	51			

a. Variable dependiente: Eficacia

c. Variables predictoras: (Constante), Conocimiento, Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Lo anterior se corrobora mediante el resultado estadístico  $F=210.045$ , que al ser comparado contra el valor en tablas  $F_{(2, 49; .05)}=3.232$  es notablemente superior, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el modelo global es significativo; es decir, los

indicadores conocimiento y responsabilidad en conjunto tienen efectos sobre la variable eficacia.

#### 4.7.2.3 Resumen del modelo de eficacia

En la tabla 88 se observa que 89.6% de la variabilidad de la eficacia puede predecirse con 2 indicadores admitidos en el modelo, conocimiento y responsabilidad.

**Tabla 88. Resumen del modelo de la variable eficacia**

Resumen del modelo			
R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
.946 <sup>b</sup>	.896	.891	3.61158

b. Variables predictoras: (Constante), Conocimiento, Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

Por otra parte el error de estimación para el modelo es de 3.61 el cual indica la parte de la variable eficacia que se deja de explicar.

#### 4.7.2.4 Modelo de eficacia

De acuerdo a lo anterior el modelo de la variable eficacia queda definido de la siguiente forma:

$$\text{Eficacia} = 0.440 \text{ Conocimiento} + 0.463 \text{ Responsabilidad}$$

## **4.8 Discusión de resultados**

### **4.8.1 Discusión de resultados**

Siendo el objetivo de esta investigación identificar en qué medida la coordinación y comunicación organizacional influyen en la eficacia de la empresa Aerounión, se evaluaron y analizaron algunos aspectos determinantes de la coordinación y comunicación organizacional, con el fin de proponer estrategias que ayuden a superar la problemática que se presenta en la empresa.

Los resultados del modelo de la investigación muestran que la variable comunicación organizacional es la variable con mayor grado explicativo de la eficacia, lo cual confirma los trabajos de autores como Daft y Marcic (2011); Nosnik (2005); Adler y Marquardt (2005); Castro, Celeste y García (2005); Ramos (2003); Hernández, Espinoza y Gallarzo (2011); Bonilla (2001); Garrido (2001); Robbins y Coulter (2005); Smith y Wakeley (1977), para quienes la comunicación organizacional es fundamental para el logro de los objetivos en una organización. De la misma forma, esta investigación confirma la importancia que la comunicación formal tiene en la empresa, sin embargo, se detectaron áreas de oportunidad, ya que los resultados mostraron que las barreras organizacionales e individuales afectan el proceso de comunicación y ocasionan que las tareas se retrasen, lo cual también confirma los trabajos de Daft y Marcic (2011); Cervera (2005); Robbins y Coulter (2005); Flores y Orozco (2005); Robbins y Judge (2009), quienes consideran que las barreras organizacionales e individuales que se presentan en la comunicación obstaculizan el proceso afectando los resultados de las organizaciones.

En cuanto a los resultados obtenidos para la variable coordinación, de igual forma revelan la importancia de la coordinación en las organizaciones y confirma los trabajos de investigación realizados y presentados en sus obras autores como Bateman y Snell (2005); Mercado (2002); Koontz, Weihrich y Cannice (2012); Hampton (1989); Mintzberg, Brian y Voyer (1997); Münch (2011), quienes han resaltado la importancia que tiene la coordinación en las organizaciones para cumplir con sus objetivos. A pesar de ello, también existen áreas de oportunidad que deben considerarse como la diferenciación, que a través de la división del trabajo y la especialización permiten repartir adecuadamente las tareas en la organización, en el caso de esta investigación la percepción de los empleados es que existe duplicidad de actividades, las cuales pueden ser resultado de una diferenciación inadecuada; en este sentido las investigaciones de Bateman y Snell (2005); Gibson, Ivancevich y Donnelly (2004); Terry y Franklin (1987), confirman lo anterior; por otra parte, los tres mecanismos de coordinación evaluados y que se utilizan en la empresa, muestran que han facilitado la coordinación para la realización de las tareas asignadas, lo cual refuerza lo expuesto por Bateman y Snell (2005); Mintzberg, Brian y Voyer (1997), al mencionar que estos mecanismos de coordinación son la base para mantener unida a la empresa.

### **Contraste de Hipótesis**

Por otro lado, derivado del objetivo de la investigación, se formularon dos objetivos específicos los cuales se contrastan con las hipótesis de trabajo planteadas en la investigación.

El objetivo específico y la hipótesis planteada para la variable coordinación fueron los siguientes:

**Identificar en qué medida la coordinación entre el personal operativo influye en la eficacia de la empresa.**

*H<sub>1</sub>. La coordinación entre el personal de las áreas operativas posee una relación directa con la eficacia de la empresa.*

En la tabla 89 se muestran los resultados de las pruebas realizadas para contrastar la H<sub>1</sub>.

**Tabla 89. Pruebas de contraste H<sub>1</sub>**

Hipótesis	Prueba	Resultado
H <sub>1</sub>	Coefficiente de correlación de Pearson	0.518
	Regresión lineal	H <sub>1</sub> : $\beta_1 = .439$ $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

El resultado del coeficiente de correlación de Pearson muestra evidencia suficiente para aceptar la hipótesis al encontrarse que entre la coordinación y eficacia existe una relación de moderada a sustancial.

Dado que la prueba de regresión lineal múltiple H<sub>1</sub>: B<sub>1</sub>=0.439, p<0.05 (ver tabla 74) se considera significativa muestra evidencia suficiente para aceptar la hipótesis, ya que la coordinación tiene un efecto directo en la eficacia de la empresa.

A su vez, el objetivo específico y la hipótesis planteada para la variable comunicación organizacional fueron los siguientes:

**Identificar en qué medida la comunicación organizacional entre el personal operativo influye en la eficacia de la empresa**

*H<sub>2</sub>. La comunicación organizacional entre el personal de las áreas operativas posee una relación directa con la eficacia de la empresa.*

En la tabla 90 se muestran los resultados de las pruebas realizadas para contrastar la H<sub>2</sub>.

**Tabla 90. Pruebas de contraste H<sub>2</sub>**

Hipótesis	Prueba	Resultado
H <sub>2</sub>	Coefficiente de correlación de Pearson	0.603
	Regresión lineal	H <sub>2</sub> : $\beta_2 = .672$ $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento de medición.

El resultado del coeficiente de correlación de Pearson muestra evidencia suficiente para aceptar la hipótesis al encontrarse que entre comunicación organizacional y eficacia existe una relación de moderada a sustancial.

Dado que la prueba de regresión lineal múltiple H<sub>2</sub>: B<sub>2</sub>=0.672, p<0.05 (ver tabla 74) se considera significativa muestra evidencia suficiente para aceptar la hipótesis, ya que la comunicación organizacional influye directamente en la eficacia de la empresa.

Por lo anterior, y dado que existe poder explicativo del modelo de investigación, se cumple con el objetivo general al tener la evidencia que ambos factores influyen en la eficacia de

la empresa Aerounión, asimismo, se confirma la hipótesis planteada para esta investigación ya que ambas variables tienen influencia directa en la eficacia de la empresa, lo cual es congruente con la literatura revisada.

Por otra parte, el modelo de coordinación para esta investigación, reveló que la división del trabajo y la adaptación mutua son los indicadores que ejercen mayor efecto sobre ésta (ver tabla 78). De igual forma, el modelo de comunicación organizacional para esta investigación, reveló que la filosofía, medios utilizados e individuales son los indicadores que ejercen mayor efecto sobre ella (ver tabla 82).

#### **4.8.2 Estrategias de mejora**

El aerotransporte de carga en México es un sector que actualmente está tomando fuerza en la economía del País, debido a la apertura de mercados y a la creciente demanda especialmente en el segmento internacional, por ello es de suma importancia que las empresas ofrezcan un buen servicio y cubran las necesidades de sus clientes. Hay que mencionar además, que si una empresa es eficaz en su interior, lógicamente se verá reflejado en el exterior de la misma. Es claro que las empresas no sólo requieren de eficacia, sin embargo, es un punto de partida en el que deben poner atención, para que de forma paralela mejoren en productividad, eficiencia y puedan ser más competitivas.

Por otro lado, en los últimos años la comunicación ha experimentado un amplio desarrollo en el mundo, llegando a ser considerada por Joan Costa como *“un nuevo y poderoso instrumento estratégico y de gestión en las organizaciones”* (Fuentes, s.f.), sin embargo, algunas empresas aún no la consideran como prioridad en la organización. Por lo cual se

considera importante que exista una coordinación y comunicación organizacional adecuada que permita lograr los resultados esperados.

En este sentido y derivado de los resultados obtenidos en esta investigación se proponen las siguientes estrategias con el fin de incrementar la eficacia de la empresa Aerounión.

### **Estrategia de coordinación**

#### **Estrategia**

Análisis y revisión de la división del trabajo y especialización.

#### **Justificación**

Los resultados de la investigación sugieren que la coordinación es afectada por la división del trabajo y especialización lo que puede ser originado por incumplimiento de las funciones.

#### **Objetivo**

Revisar las actividades y relaciones de las áreas o departamentos con la finalidad de definir responsabilidades, evitar duplicidades y/o en su caso omisiones.

#### **Acciones**

- Analizar la descripción de puestos de la empresa, para verificar que las funciones sean explícitas y evitar duplicidad de actividades. Se deberá informar y/o confirmar

al personal las funciones de su puesto y asegurarse que los empleados entiendan lo que se espera de ellos.

- Hacer uso de mecanismos de coordinación como la adaptación mutua y supervisión para resolver conflictos entre departamentos y evitar incumplimientos entre ellos.
- Evaluar al personal para monitorear que sus acciones estén encaminadas al logro de los objetivos, y en su caso detectar áreas de oportunidad, para capacitarlos e involucrarlos en el logro de los mismos.

## **Estrategia de comunicación organizacional**

### **Estrategia**

Fomentar una cultura de colaboración, trabajo en equipo y liderazgo.

### **Justificación**

Respecto a la comunicación organizacional los resultados sugieren que se ve afectada debido a la presencia de barreras individuales, como el estado de ánimo del personal y la indiferencia entre compañeros del mismo nivel; otra barrera que fractura la comunicación organizacional de la empresa es la diferencia social entre jefes y subordinados, rivalidad entre compañeros, lo que puede estar originando que se oculte información entre ellos; estos factores influyen en la eficacia de la empresa, por lo cual es necesario llevar a cabo una serie de acciones que permitan hacer frente a esta problemática.

## **Objetivo**

Disminuir las barreras que se presentan en la comunicación organizacional de la empresa, mediante acciones que coadyuven a una mejor interacción entre el personal, propiciando el trabajo en equipo, para facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

## **Acciones**

- Llevar a cabo reuniones periódicas en las que se fomente la participación del personal, mediante lluvia de ideas, que propicien una retroalimentación positiva y constructiva, tomando en cuenta las opiniones del personal y haciéndolos partícipes en el logro de objetivos.
- Organizar actividades culturales, deportivas y sociales que permitan la interacción entre el personal de todos los niveles.
- Implementar un programa de capacitación enfocado a favorecer el trabajo en equipo, con la finalidad de crear un ambiente de respeto y participación entre el personal, que facilite la colaboración y agilice la entrega de información.
- Desarrollar un programa de capacitación para jefes de áreas, que promueva el liderazgo, trabajo en equipo, y desarrollo de habilidades comunicativas, empatía y motivación que contribuyan a mejorar las relaciones con sus subordinados.

## **Conclusiones y limitaciones**

Esta investigación se realizó en una empresa de aerotransporte de carga que opera en el AICM. Una vez que se identificó el problema, se planteó el objetivo general que consistió en analizar en qué medida la coordinación y comunicación organizacional entre el personal de las áreas operativas influyen en la eficacia de la empresa, con el fin de proponer estrategias que permitieran superar la problemática.

Para dar cumplimiento a lo anterior, se realizó un análisis de correlación para conocer la relación que existe entre las variables coordinación y comunicación organizacional con la eficacia, la cual mostró una relación de moderada a sustancial entre ellas. Posteriormente, una vez conocida la relación entre las variables, se procedió a determinar en qué medida cada una de ellas influye en la eficacia de la empresa, lo cual se realizó a través del análisis de regresión múltiple.

De acuerdo con la revisión de la literatura, en la cual se menciona la importancia de ambos factores para el logro de objetivos organizacionales y de acuerdo al trabajo empírico, se concluye que efectivamente ambas variables tienen influencia en la eficacia, dado que el modelo tiene un poder explicativo del 43.3%, por tanto, se corrobora empíricamente lo que teóricamente se había planteado, sin embargo, como se observa, existe un 56.7% que se deja de explicar, esto puede deberse a factores que no fueron considerados en el estudio, no obstante, podrían considerarse en estudios o investigaciones futuras.

Por tanto, de acuerdo con los resultados estadísticos obtenidos, se encontró evidencia suficiente para aceptar la hipótesis planteada, dado que la coordinación y comunicación organizacional tienen influencia directa en la eficacia de la empresa.

Por otra parte, con base en el análisis realizado, se determinó que las áreas de oportunidad en la empresa, son la división del trabajo y la especialización en la coordinación y para la comunicación organizacional son las barreras organizacionales, individuales y los medios utilizados.

Así pues, se concluye que la comunicación organizacional no es una finalidad, sino el medio que permite a las empresas ser eficaces y con ello hacer frente a los entornos cambiantes de la actualidad, además, se encuentra inmersa en toda clase de gestión, estrategias, modelos, etc. Asimismo, es una herramienta útil para la coordinación de esfuerzos dentro de las organizaciones sin importar el giro, tamaño, lugar.

Por lo anterior, el objetivo general de esta investigación y los objetivos específicos se cumplieron satisfactoriamente al lograr establecer el grado en que las variables en conjunto influyen en la eficacia, así como determinar la medida en que influye cada una de ellas. Asimismo, con el fin de contribuir en la eficacia de la empresa, se proponen estrategias de mejora.

## **Limitaciones**

En el desarrollo de esta investigación se presentaron algunas limitaciones, las cuales se mencionan a continuación:

Una limitación que se presentó en esta investigación, fue la falta de tiempo por parte de la empresa Aerounión para proporcionar información más detallada sobre los procesos y procedimientos específicos que realiza cada área y mayor participación por parte de los empleados, esto debido a que se encuentran inmersos en el trabajo cotidiano y consideran poco importante participar en un estudio. Profundizar en la operación de la empresa hubiese permitido obtener información relevante de parte de los empleados que permitiera ampliar el estudio o en su caso identificar otros factores que afectan la eficacia.

Por otra parte, a fin de preservar la información confidencial de la empresa, no se tuvo acceso a cifras financieras relevantes que permitieran conocer el impacto económico que genera el problema planteado en este estudio.

Finalmente, se aplicaron 63 encuestas de las cuales únicamente se recuperaron 52, lo que representa un error de estimación de la media muestral de 10.3%; sin embargo mantiene el 95% del total de la estimación de la población, de acuerdo a lo expresado en el Teorema Central de Límite.

## Bibliografía

- Adler, R. y Marquardt, J. (2005). *Comunicación Organizacional. Principios, prácticas para negocios y profesiones*. México: McGraw-Hill.
- Aerotransporte de Carga Unión, S.A. de C.V. (2013). Home. Recuperado en junio de 2013, de Aerounión.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo.
- Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2005). *Administración. Un nuevo panorama competitivo*. México: McGraw-Hill.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Boluda, Ó. (27 de abril de 2013). Ventajas y desventajas de los medios de transporte. Recuperado el 17 de septiembre de 2013, de Comercio Internacional 12: <http://comerciointernacional12.blogspot.mx/2013/04/ventajas-y-desventajas-de-los-medios-de.html>
- Bonilla, C. (2001). *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*. México: Trillas.
- Briones, G. (2011). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México: Trillas.
- Castro, J., Celeste, P. y García, L. (2005). *Com Unica: lecturas de comunicación organizacional*. España: Gesbiblo.
- Centro de Estudios Financieros. (febrero de 2007). Los 10 comportamientos más irritantes de mi jefe. Recuperado el 24 de septiembre de 2014, de CEF: <http://www.cef.es/files-cef/conclusiones-comportamientos-irritantes-jefes.pdf>
- Centro de Estudios Financieros. (04 de marzo de 2010). Estudio 'Las 10 Toxinas Empresariales'. Recuperado el 24 de septiembre de 2014, de CEF: [www.cef.es/estudio-10-toxinas-empresariales.html](http://www.cef.es/estudio-10-toxinas-empresariales.html)
- Certo, S. C. (2001). *Administración moderna*. Colombia: Pearson Educación de Colombia.
- Cervera, Á. (2005). *Comunicación Total*. España: ESIC.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. China: McGraw-Hill Interamericana.

- Consejería de Educación y Universidades. (s.f.). El Pallet. Recuperado el 25 de junio de 2014, de Consejería de Educación y Universidades: [http://servicios.educarm.es/templates/portal/ficheros/websDinamicas/30/el\\_pallet.pdf](http://servicios.educarm.es/templates/portal/ficheros/websDinamicas/30/el_pallet.pdf)
- Cruz, Y. (mayo de 2012). Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado el 06 de febrero de 2014, de eumed.net: [www.eumed.net/rev/cccss/20/](http://www.eumed.net/rev/cccss/20/)
- Da Silva, M. (noviembre de 2006). Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional. Recuperado el 25 de agosto de 2014, de Tesis en red: [http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/2669/MDS\\_TESIS.pdf?sequence=1](http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/2669/MDS_TESIS.pdf?sequence=1)
- Da Silva, R. O. (2007). *Teorías de la administración*. México: International Thomson Editores.
- Daft, R. y Marcic, D. (2011). *Introducción a la Administración*. México: Cengage Learning Editores.
- De la Torre Zermeño, F. J. y De la Torre Hernández, F. J. (2006). *Taller de análisis de la Comunicación I*. México: McGraw-Hill.
- Definición.de. (s.f.). Definición de eficacia. Recuperado el 15 de julio de 2014, de Definición.de: <http://definicion.de/eficacia/>
- Díez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín, F. y Periañez, R. (2004). *Administración y Dirección*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Díez de Castro, J., Redondo, C., Barreiro, B. y López, M. Á. (2002). *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*. España: Ediciones Pirámide.
- Elorduy, J. M. (1998). *Manual de la Eficacia*. España: Editorial Everest.
- Fernández, C. C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional; Concepto, desarrollo y evaluación*. España.: Ediciones Díaz de Santos.
- Flores de Gortari, S. y Orozco, E. (2005). *Comunicación Administrativa efectiva e integral*. México: Trillas.
- Fuentes, S. (s.f.). La comunicación, eje estratégico de las organizaciones. Recuperado el 18 de julio de 2015, de Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación: [http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/congreso\\_comunicacion\\_organizacional.htm](http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/congreso_comunicacion_organizacional.htm)

García, A. (2013). La importancia de los procesos y mecanismos de coordinación en la empresa: una aproximación a partir de la teoría de la organización. Recuperado el 01 de octubre de 2014, de XIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, ANFECA:  
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xviii/docs/16.09.pdf>

Garrido, F. (2001). *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. España: Ediciones Gestión 2000.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (2004). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw-Hill.

Goldhaber, G. M. (1977). *Comunicación organizacional*. México: Logos Consorcio Editorial.

Gómez, M. (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Recuperado el 25 de junio de 2014, de Universidad de Málaga, Servicio de publicaciones: [www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17672697.pdf](http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17672697.pdf)

Gran Portal de la Aviación. (s.f.). Historia de la aviación en México. Recuperado el 16 de febrero de 2014, de Gran Portal de la Aviación:  
<http://www.granportalaviacion.com/mexico-historia-aviacion/>

Hampton, D. R. (1989). *Administración*. México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hernández y Rodríguez, S. y Ballesteros, N. (1992). *Fundamentos de Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, J., Espinoza, J. y Gallarzo, M. (2011). *Desarrollo organizacional. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.

IATA. (4 de septiembre de 2015). Comunicado No. 42, La demanda de carga aérea cae en julio. Recuperado el 13 de septiembre de 2015, de IATA:  
<http://www.iata.org/pressroom/pr/Documents/Spanish-PR-2015-09-04-01.pdf>

ITA Enterprises. (s.f.). Air Ocean & Ground Freight Transportation. Recuperado de ITA Enterprises: [http://itaenterprises.com/html\\_spanish/identificarseyclasificarse.html](http://itaenterprises.com/html_spanish/identificarseyclasificarse.html)

INEGI. (23 de febrero de 2015). Producto Interno Bruto a Precios Corrientes. Recuperado de Instituto Nacional de Estadística y Geografía:  
[http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/notasinformativas/pib\\_preocr/NIP-PIBCR.pdf](http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/notasinformativas/pib_preocr/NIP-PIBCR.pdf)

Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencia sociales*. México: McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Perú: McGraw-Hill Interamericana.

León, G. (24 de mayo de 2012). La comunicación organizacional en México; Enfoques, diseños y problemas de desarrollo. Recuperado el 10 de febrero de 2014, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/alfredobr/la-comunicacion-organizacional-en-mexico#>

Ley de Aeropuertos. (21 de enero de 2009). Ley de Aeropuertos; última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 2009. Recuperado de Secretaría de Comunicaciones y Transportes: <http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAC/Marco%20Jur%EDdico%20y%20Regulatorio%20Normativo/Juridico/Leyes/Ley%20de%20Aeropuertos.pdf>

Ley de Aviación Civil. (21 de mayo de 2013). Ley de Aviación Civil última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 25 de mayo de 2013. Recuperado de Secretaría de Comunicaciones y Transportes: [http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAC/00%20Aeronautica/Ley\\_de\\_Aviacin\\_Civil\\_2013.pdf](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAC/00%20Aeronautica/Ley_de_Aviacin_Civil_2013.pdf)

Llopis, J. (16 de diciembre de 2012). Regresión Múltiple. Recuperado el 14 de abril de 2015, de La estadística: una orquesta hecha instrumento: <https://estadisticaorquestainstrumento.wordpress.com/2012/12/16/tema-12-regresión-multiple/>

Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Perú: Quebecor Perú.

Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (2005). *Comunicación organizacional. Práctica manual gerencial*. México: Trillas.

Méndez, C. E. (2010). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.

Mercado, S. (2002). *Administración aplicada. Teoría y práctica, primera parte*. México: Limusa.

Miner, J. (1980). *El proceso administrativo*. México: Editorial Continental.

Mintzberg, H., Brian, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.

Münch, L. (2011). *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial*. México: Pearson.

Münch, L. y García, J. G. (2012). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.

Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales: Origen, consolidación y desarrollo*. España: Gesbiblo.

Padua, J. (1979). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.

Ramos, C. (2003). *La Comunicación. Un punto de vista Organizacional*. México: Trillas.

Reyes, A. (1993). *Administración de Empresas; Teoría y práctica. Primera parte*. México: Limusa.

Rico, Ó. A. (2001). El transporte aéreo de carga en México. Recuperado el 26 de abril de 2013, de Publicación Técnica No. 168, IMT: <http://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt168.pdf>

Rico, Ó. A. (2010). Situación actual de los servicios de transporte aéreo de carga en México. Recuperado el 25 de octubre de 2013, de Publicación Técnica No. 334, IMT: <http://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt334.pdf>

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Sánchez, G. S. (1998). *La Visión Estratégica del Comunicador Organizacional*. Rebeil C.M.A. (coord.). El poder de la Comunicación en las Organizaciones. México: Plaza y Valdés.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (2013-2018). Plan Nacional de desarrollo. Recuperado de SCT: [http://www.sct.gob.mx/fileadmin/banners/Programa\\_Sectorial\\_de\\_Comunicaciones\\_y\\_Transportes.pdf](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/banners/Programa_Sectorial_de_Comunicaciones_y_Transportes.pdf)

Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (2015). Estadística operacional de aeropuertos. Recuperado el 23 de febrero de 2015, de SCT: <http://www.sct.gob.mx/transporte-y-medicina-preventiva/aeronautica-civil/estadisticas/estadistica-operacional-de-aeropuertos-airports-operational-statistics/>

Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (2015). La Aviación Mexicana en Cifras, 1992-2014. Recuperado el 09 de septiembre de 2015, de SCT:

[http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAC/04%20Estadisticas%202012/01%20Aviacion%20Mexicana/AMC\\_2014.pdf](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAC/04%20Estadisticas%202012/01%20Aviacion%20Mexicana/AMC_2014.pdf)

Smith, H. C. y Wakeley, J. H. (1977). *Psicología de la conducta industrial*. México: McGraw-Hill.

Stoner, J. A. y Freeman, R. (1994). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Stoner, J. A., Freeman, R. y Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Tamayo, M. (2005). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Terry, G. R. y Franklin, S. G. (1987). *Principios de Administración*. México: Compañía Editorial Continental.

Webster, A. L. (2001). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Zimmermann, F. J. (2004). *Estadística para investigadores*. Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería.

## **Anexos**

1. Guía de entrevista
2. Cuestionario



## Anexo 1 GUÍA DE ENTREVISTA

Lugar: _____
Hora de Inicio: _____ Hora final: _____
Entrevistado: _____
Puesto que desempeña: _____

1. ¿Conoce cuál es la misión de la empresa?

---

---

---

2. ¿Cuáles son los objetivos de la organización?

---

---

---

3. ¿Se informa al personal sobre aspectos relevantes de la empresa?

---

---

---

4. ¿Se cuenta con políticas y procedimientos para llevar a cabo las actividades en la empresa?

---

---

---

5. ¿Cuenta con la información suficiente para la ejecución de sus funciones?

---

---

---

6. ¿El ambiente laboral en la empresa es agradable para desempeñar sus funciones?

---

---

---

7. ¿Considera que la empresa está respondiendo a las expectativas de los clientes?

---

---

---

8. ¿Considera que existen dificultades entre los procesos, la comunicación, cooperación y trabajo en equipo?

---

---

---

9. ¿Existen lineamientos en la empresa para resolver los problemas que se presentan?

---

---

---

10. Cuando existen problemas con otros departamentos ¿cómo son resueltos?

---

---

---

11. ¿Existe oportunidad de que los empleados emitan opiniones, sugerencias sobre la forma de llevar a cabo el trabajo?

---

---

---

12. Fuera del contexto laboral ¿cómo es la relación entre empleados?

---

---

---

13. Mencione algún problema que se presente en el departamento al que pertenece.

---

---

---

14. Mencione algún problema que afecta a la empresa para que pueda lograr sus objetivos.

---

---

---



## Anexo 2

### CUESTIONARIO PARA LA COORDINACIÓN Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.



El objetivo de este cuestionario es ANALIZAR LA COORDINACIÓN Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA. La información que usted nos proporcione será considerada **estrictamente confidencial** y ES ANÓNIMA; se podrá usar **exclusivamente** para fines académicos.

No hay respuestas correctas o incorrectas por ello le pedimos que ponga lo que conozca o piensa con toda sinceridad ya que en función de ello se estará en condiciones de proponer mejoras que permitan hacer más eficaz a su empresa.

#### INSTRUCCIONES

Este cuestionario tiene dos secciones; la primera cuenta con información de carácter general.

La segunda sección son una serie de reactivos de opción múltiple que se le pide sean contestadas colocando una marca en el cuadro correspondiente.

1ª Sección: CONTESTE BREVEMENTE A LAS PREGUNTAS SIGUIENTES, SI DESCONOCE LA RESPUESTA ANOTE SOLO “NO SE”.

#### CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Escriba el nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Escriba el nombre del departamento en que labora: \_\_\_\_\_

Mencione un estimado del número de empleados en su departamento o área: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Grado de estudios: \_\_\_\_\_

2ª Sección: PARA RESPONDER ESTA PARTE DEL CUESTIONARIO ÚNICAMENTE ESCRIBA UNA “X” EN EL ESPACIO CORRESPONDIENTE.

#### 1.- COORDINACIÓN.

No.		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Conozco el organigrama de la empresa.					
2	Me informaron con qué otras áreas y/o puestos tiene relación la función que desempeño.					
3	Los resultados de mi departamento se ven afectados porque otros departamentos no cumplen con sus funciones.					

No.		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4	Las funciones de mi departamento están relacionadas con las de otros departamentos de la empresa.					
5	Las funciones que desempeño, corresponden específicamente a mi cargo.					
6	Me asignan trabajos que no corresponden al puesto que ocupo.					
7	Considero que existe duplicidad en las actividades de la empresa.					
8	Los jefes de departamento se reúnen para la solución de problemas aunque estas reuniones no estén programadas.					
9	Existen acuerdos y colaboración entre departamentos para la realización de actividades en la empresa.					
10	La comunicación entre departamentos es importante para coordinar las actividades.					
11	Mi jefe directo se encarga de coordinar y supervisar las actividades que se realizan en mi departamento.					
12	Los procedimientos establecidos, permiten la coordinación adecuada para que cada departamento realice las actividades que le corresponden.					
13	Mi actividad la realizo conforme al procedimiento establecido por la empresa.					
14	Trabajamos coordinadamente para lograr la satisfacción del cliente mediante la entrega de sus envíos a tiempo.					

2.- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

No.		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15	Conozco la Misión de la empresa.					
16	Me informaron cuál es la Visión de la empresa.					
17	Me dieron a conocer los Valores de la empresa.					
18	Mi jefe directo me comunica los objetivos del departamento.					
19	Recibo retroalimentación por parte de mi jefe respecto a los resultados de mis funciones.					
20	Informo a mi jefe inmediato los problemas que se presentan en mi trabajo.					
21	Mi jefe toma en cuenta mis opiniones y sugerencias para mejorar el desempeño de mis funciones.					
22	Considero que la comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.					
23	Existe cooperación y apoyo entre el personal de las diferentes áreas para desempeñar mi trabajo.					
24	La información que proporcionó a otros departamentos es suficientemente clara.					
25	Es clara la información que recibo para el correcto desempeño de mis funciones.					
26	Recibo a tiempo la información requerida para cumplir con mi responsabilidad dentro del proceso.					

No.		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
27	Transmito oportunamente la información que requieren otros departamentos.					
28	Los medios de comunicación utilizados en la empresa son adecuados para que todo el personal se encuentre informado.					
29	Considero que la comunicación cara a cara es el mejor medio para transmitir información en la organización.					
30	La información de la organización se transmite a través de medios informales (rumores, reuniones de pasillos, post-it).					
31	Mi estado de ánimo afecta la comunicación con mis compañeros de trabajo.					
32	La indiferencia por parte de mis compañeros de trabajo afecta mi comunicación con ellos.					
33	Considero que la diferencia social entre jefes y subordinados afecta la comunicación en la organización.					
34	La rivalidad entre compañeros, grupos y/o departamentos afecta la comunicación en la organización.					
35	Considero que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel.					
36	La falta de claridad en los mensajes y el uso inadecuado de los medios de comunicación de la empresa repercuten negativamente en la comunicación organizacional.					

### 3.- EFICACIA.

No.		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
37	Conozco los objetivos de la organización.					

No.		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
38	Tengo claros los objetivos de la organización.					
39	Conozco la responsabilidad de mi función en el logro de los objetivos de la organización.					
40	Considero que el personal asume su responsabilidad jerárquica y cumple con la conducta requerida de su rol.					
41	Estoy comprometido con la organización para alcanzar los objetivos establecidos.					
42	Me siento participe en el logro de los objetivos de la organización.					