

308902  
320



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA COMO  
MEDIO PARA ELEVAR LA MOTIVACION EN EL  
PERSONAL DE UNA EMPRESA MEDIANA DE  
SERVICIO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADOS EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N :  
LUZ LEONORA ALMEIDA AHEDO  
FLORIBEL BUSTOS GARCIA

MEXICO, D. F.

1996

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A DIOS**

Gracias por la Vida que ahora disfruto y el Amor que nace en Mi día a día.

Gracias por la integridad de mi Familia.

Gracias por permitirme disfrutar de la Compañía de todas esas Grandes Personas que en mi Camino he encontrado.

Y sobre todo, Gracias por estar presente en Mí.

**A mi Madre**

**Leonora Ahedo**

Mil gracias por permitir con tu Amor, Ayuda, Cariño, Comprensión, Alegría y todo aquello que sólo Tú, como la Gran Mujer que Eres, y Gran Amiga Mía, haber logrado mi Existencia y Formación Personal y Profesional. ¡Por lo que Eres!, Hoy mi Trabajo y Mejor Esfuerzo simboliza mi Gratitud por toda la Responsable Ayuda que siempre me has brindado.

**A mi Padre**

**Carlos Almeida**

**A mis Adorables Hermanos**

**Carlos, Agustín, Hugo y Rosario**

Gracias por su Amor, Apoyo y Cariño, los cuales me han permitido lograr uno de mis principales objetivos.

Gracias por impulsarme a ser cada día mejor como Persona.

**A Gaby y Mariana**  
Gracias por su Alegría e Inocencia

**A Gabriel**  
Por ese Gran Amor que ahora me une a Ti, y por todo lo que deseo lograr a tu lado. Gracias por ser Tú quien esté compartiendo mi Vida y por impulsarme a ser cada día mejor. TE AMO.

**A mi Tío Alberto (Beto):**  
Cuyo ejemplo me permitió haber ingresado a la ULA.

A mis amigos de toda la vida:  
FLORIBEL, ANA MARIA, ARIADNA, ERICK.

A mi Familia y a Toda mi Gente Querida .

GRACIAS POR CONFIAR EN MI  
Hoy y Siempre estarán en mi Pensamiento y en mi Corazón.

**LEONORA**

**A mis Padres  
Rubén y Marcela**

A quien tanto debo, gracias por la comprensión, el apoyo que siempre me han brindado, por la fe que han tenido en mí y por la fuerza que siempre me han transmitido para seguir adelante día a día.

**A mis Hermanos  
Magda, Teresa, Olga, Pedro y Rubén**

Gracias por ayudarme cada día a cruzar con firmeza el camino de la superación, por compartir conmigo mis alegrías, comprender y respetar mi sentir.

**A mi Esposo  
Hugo**

Con quien cuento y contaré hoy y siempre, sin dudar un sólo momento de su amor, gracias por compartir mis ilusiones.

**FLORIBEL**

**A nuestros Asesores  
L.A. Bibián Rodríguez Caballero  
PSIC. Jorge Anguiano Peña**

Por haber contribuido a nuestro Desarrollo Profesional, por su apoyo y colaboración incondicionales para el logro de nuestra Investigación.

Y sobre todo, Gracias por su Amistad.

**Al Maestro y C.P. Enrique Santos Gaona**

Por contribuir a mejorar la calidad académica en nuestra Institución.

**A la Universidad Latinoamericana**

Por Educar y Formar con la Verdad.

**MIL GRACIAS A TODAS LAS PERSONAS  
QUE HAN CONTRIBUIDO DIRECTA O  
INDIRECTAMENTE EN NUESTRO  
DESARROLLO PROFESIONAL Y  
PERSONAL.**

**!QUE DIOS LOS BENDIGA!**

**LEONORA Y FLORIBEL**

**LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA COMO MEDIO  
PARA ELEVAR LA MOTIVACION EN EL PERSONAL DE  
UNA EMPRESA MEDIANA DE SERVICIO**

**INDICE DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>I. LA ADMINISTRACION</b>	
1.1. Qué es la Administración	2
1.2. Importancia de la Administración	4
1.3. El Proceso Administrativo	6
1.3.1. Planeación	10
1.3.2. Organización	13
1.3.3. Dirección	15
1.3.4. Control	17
1.4. El Recurso Humano	20
1.4.1. Importancia	22
1.4.2. Características	23

**LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA COMO MEDIO  
PARA ELEVAR LA MOTIVACION EN EL PERSONAL DE  
UNA EMPRESA MEDIANA DE SERVICIO**

**INDICE DE CONTENIDO**

**INTRODUCCION** **I**

**I. LA ADMINISTRACION**

1.1. Qué es la Administración	2
1.2. Importancia de la Administración	4
1.3. El Proceso Administrativo	6
1.3.1. Planeación	10
1.3.2. Organización	13
1.3.3. Dirección	15
1.3.4. Control	17
1.4. El Recurso Humano	20
1.4.1. Importancia	22
1.4.2. Características	23



## **II. LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA Y LA MOTIVACION**

2.1. Qué es la Comunicación	30
2.2. La Comunicación Administrativa	32
2.2.1. Importancia	33
2.2.2. Clasificación	35
2.3. Patología de la Comunicación Administrativa	44
2.4. Qué es la Motivación	50
2.5. Qué son las Actitudes	53
2.5.1. La Actitud	54
2.6. Teorías de la Motivación	59
2.6.1. Teoría de la Jerarquización de las Necesidades	60
2.6.2. Teoría de las Tres Necesidades Secundarias	63
2.6.3. Teoría de la Motivación y la Higiene	67
2.7. La Repercusión de la Actitud en la Motivación Laboral	70
2.7.1. La Excelencia en la Relación Superior - Subordinado	73
2.8. Técnicas que facilitan la Comunicación en una Empresa	76

## **III. LA EMPRESA**

3.1. Qué es la Empresa	89
3.1.1. Recursos de la Empresa	91
3.2. Características de las Empresas	94
3.2.1. Clasificación de la Empresa	96
3.3. Empresa Mediana de Servicio	105
3.3.1. ¿Que son los Servicios?	106
3.3.1.1. Clasificación de los Servicios	107
3.3.1.2. Características de los Servicios	109
3.4. Ventajas y Desventajas de una Empresa Mediana de Servicio	110

#### **IV. ESTUDIO DE CASO PRACTICO**

4.1. Universo	115
4.2. "N" Establecimiento de la Muestra	116
4.3. Tipo de Muestreo	116
4.4. Diseño de la Investigación	117
4.5. Etapa de Cuantificación del Pretest	118
4.6. Aplicación de la Variable	151
4.6.1. Técnica del Rumor	152
4.6.1.2. Guía Personalizada	155
4.6.1.3. Variables No Controlables	158
4.7. Intervención de los Participantes	159
4.7.1. Lo que se observó en la Sesión	162
4.8. Cuantificación Postest	165

<b>CONCLUSIONES</b>	XII
---------------------	-----

<b>RECOMENDACIONES</b>	XX
------------------------	----

<b>APENDICES</b>	XXIII
------------------	-------

Marco Teórico	
Citas Bibliográficas	
Referencias Bibliográficas	
Indice de Figuras	

## INTRODUCCION

**En la Presente Investigación trataremos el tema de LA  
COMUNICACION ADMINISTRATIVA COMO MEDIO PARA  
ELEVAR LA MOTIVACION EN EL PERSONAL DE UNA  
EMPRESA MEDIANA DE SERVICIO**

En donde consideramos que la supervivencia de una entidad económica depende de su Administración, misma que le permita la coordinación, utilización y optimización de los Recursos Humanos, Materiales, Financieros y Técnicos con miras a lograr un objetivo común y productivo, a través de un Proceso Administrativo, entendiéndose por éste el conjunto de etapas consecutivas e interrelacionadas por medio de las cuales se lleva a cabo la Administración (Planeación, Organización, Dirección y Control).

Para fines de la presente investigación se ha considerado que uno de los recursos de mayor importancia es el Recurso Humano, el cual es el elemento que va a hacer posible el desarrollo y consecución de los objetivos de la Empresa, ya que sin éste no existiría dicha Empresa, simplemente no existiría nada, pues como Ser pensante es el único capaz de diseñar y mejorar a los demás recursos que forman parte de la propia Empresa.

Es por ello que esta investigación pretende ayudar a crear y mantener un ambiente adecuado en donde cada uno de los individuos que forman parte de dicha Empresa pueda desempeñar sus funciones y cumplir con los objetivos preestablecidos, a través de una adecuada Comunicación Administrativa logrando así un bienestar tanto individual como colectivo.

Ahora bien, deseamos por medio de nuestra Investigación plasmar un conocimiento sobre la Comunicación Administrativa, la cual es un Proceso por medio del cual grupos y personas tienen el poder de intercambiar significados a través de un sistema común de símbolos, esto es, permite que la Empresa sea considerada como un sistema de procesamiento o comunicación.

Deseamos que ésta se pueda concebir como un medio que permita elevar la Motivación del Personal dentro de una Empresa para que esta última pueda lograr los objetivos que haya establecido, dejando un antecedente a todas aquellas Personas y Organizaciones que recurran a ella para obtener información que les sirva de base para investigaciones posteriores.

Cabe señalar que hemos considerado manejar como Hipótesis Central la siguiente:

**Si** la Comunicación Administrativa es encausada a las necesidades de la Empresa y esto implica el Desarrollo del Personal, **por tanto**, al hacer uso de la Comunicación Administrativa aumentará la Motivación del Personal de la Empresa. **Luego entonces**, al incrementar el interés a la Comunicación Administrativa encausada a las necesidades de la Organización, aumentará la Motivación y el Desarrollo del Personal en la misma.

En contraparte, a continuación presentamos nuestra Hipótesis Nula:

**Si** la Comunicación Administrativa es encausada a las necesidades de la Empresa y esto **NO** implica el Desarrollo del Personal, **por tanto**, al hacer uso de la Comunicación Administrativa **NO** aumentará la Motivación del Personal en la Empresa. **Luego entonces**, al incrementar el interés a la Comunicación Administrativa encausada a las necesidades de la Organización, **NO** aumentará la Motivación y el Desarrollo del Personal en la misma.

Los Objetivos que se pretenden a lo largo del desarrollo de nuestra Investigación son los siguientes:

Apoyar a que se considere a la Comunicación Administrativa como medio o canal que permita elevar la Motivación del Personal que forma parte de una Empresa Mediana de Servicio.

Contribuir al conocimiento que se tiene sobre la Comunicación Administrativa para ayudar a elevar la Motivación en el Personal de la Empresa Mediana de Servicio.

Determinar los elementos que permiten elevar el interés a la Comunicación Administrativa para lograr aumentar la Motivación y el Desarrollo del Personal de la Empresa Mediana de Servicio.

Ahora bien, el Objeto de Estudio de nuestra Investigación está relacionado con la Empresa, la cual cuenta con un conjunto de Personas que se encuentran interrelacionadas con un fin determinado, común y formalizado.

Hemos conceptualizado lo que es la Empresa con el fin de explicar a Usted que el Objeto de Estudio que se maneja; en primera instancia es de tipo Conceptual Simple debido a que en el momento que la Empresa existe como tal y está compuesta por Personas, entre ellas se da un fenómeno primordial conocido como Comunicación, entendiéndose por ésta, el proceso mediante el cual las personas transmiten información entre ellas e interpretan su significado.

Los elementos básicos en la Comunicación son los siguientes:

- Emisor
- Mensaje
- Receptor
- Medio o Canal

Mismos que se describirán en el desarrollo teórico de la investigación  
(Tema II La Comunicación Administrativa y la Motivación)

Retomando la definición de Comunicación presentada, podemos decir que:

- **es un proceso**
- **se transmite información**
- **se interpreta su significado**



Es por esto que nuestro Objeto de Estudio es Conceptual Simple; pues cada individuo interpreta el significado del mensaje que se le haya dado.

De esta manera consideramos a la Comunicación como un proceso, sin embargo a medida que nos adentremos en el rubro de la misma, llegaremos a relacionar a la Comunicación con la Psicología en donde nuestro Objeto de Estudio se convierte en Complejo pues nos estaremos refiriendo a conceptos que ya han sufrido una ruptura epistemológica, perteneciendo por consiguiente a una Ciencia específica.

Se ha considerado no llegar a la Ruptura Epistemológica, esto es, se manejará un conocimiento Precientífico.

Es importante mencionar que los Métodos a considerar para el desarrollo de nuestra Investigación son los siguientes:

- Debido a que la Comunicación es un fenómeno social nos permite el uso del Método Inductivo en el momento en que se presenta la relación que guarda ésta con las Ciencias implementadas ( Método General ).

•Se aplicará el Método Analítico en el momento que partamos de lo que es una Empresa Mediana de Servicio misma que para subsistir como tal requiere del Recurso Humano, el cual es el elemento más importante que va hacer posible el desarrollo y consecución de los objetivos de la Empresa, creando y manteniendo un ambiente adecuado para que los individuos que forman parte de dicha Empresa se encuentren a gusto desempeñando sus funciones (Motivación).

•Considerando que se desea elevar la Motivación en el Personal de una Empresa Mediana de Servicio, se aplicara el Método Sintético al referirnos a los Elementos de la Motivación, Clases de Motivación así como algunas Teorías como es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas de A. H. Maslow así como la Teoría de la Motivación y la Higiene de Frederick Herzberg y la Teoría de las Necesidades Secundarias de David McClelland.

•Así mismo hemos considerado el uso de los siguientes Métodos Particulares:

#### -METODO DIRECTO DE ENTREVISTAS

Se refiere a que el Subordinado trabaja de una manera mejor si se le muestran o dan a conocer las actividades que deberá llevar a cabo, así mismo, se da cuando existe un problema de rendimiento sencillo y que no se dé una diferencia de opinión entre el Subordinado y el Supervisor.

#### -METODO INDIRECTO DE ENTREVISTAS

Se refiere a que el Subordinado necesita llegar a desarrollar su independencia e iniciativa, así como su habilidad para analizar sus problemas de rendimiento.

Se utilizará la Técnica de Investigación de Campo denominada Cuestionario.

La Ubicación Temporal de nuestra Investigación es de Febrero a Agosto de 1995

Mientras que la Espacial será las instalaciones de la UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA A.C., ubicada en Gabriel Mancera 1402, Colonia del Valle, México, D.F.

INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO, ubicado en Río Hondo No. 1, Colonia Tizapán San Angel, México, D.F.

Así mismo, una Empresa Filial Bancaria de Factoraje, ubicada en Jaime Balmes No. 11 Torre C 3er Piso, Colonia Los Morales, Polanco, México, D.F.

Se ha considerado que la presente Investigación abarque únicamente conceptos íntimamente relacionados con la Comunicación Administrativa, sus elementos y barreras de la misma; así mismo,

aquellos relacionados con la Motivación, y las Teorías que pretendemos manejar, las cuales son la aportada por Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland.

Ahora bien, se cuenta con fuentes bibliográficas limitadas y comunes, así mismo, hemos llegado a considerar que se pueden presentar problemas en cuanto a la disponibilidad de la información al momento de realizar el Caso Práctico.

Cabe señalar que se han presentado problemas al momento de realizar las impresiones de nuestra Investigación.

**CAPITULO I**

**LA ADMINISTRACION**

Para que una Empresa logre sus objetivos es necesario que cuente con una Administración, que le permita una adecuada conducción de los Recursos con los que cuenta la Empresa, esto es, los Recursos Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros.

Debido al papel que juega la Administración en relación a la supervivencia de una Empresa, en el presente Capítulo nos estaremos refiriendo a lo que es la Administración, su Importancia, el Proceso Administrativo, así como al Recurso Humano en cuanto a sus Características e Importancia, esto con el fin de partir juntos de una misma base.

### **1.1. QUE ES LA ADMINISTRACION**

Ahora bien, para poder entender qué es la Administración, a continuación presentamos algunas definiciones de diferentes autores.

Según David R. Hampton define a la Administración como "el trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos"(1)

Ahora bien, para la American Management Association, la Administración "es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros."(2)

Robert F. Buchele, la define como "el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal."(3); por último para Henry Sisk y Mario Sverdlik la Administración "es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos."(4)

A partir de las definiciones anteriores, consideramos que ésta última es relevante en relación a las demás, debido a que la esencia de la misma está vinculada con el objetivo de nuestra investigación, es por esto que definimos a la **ADMINISTRACION** como una actividad que se basa en un **Proceso (Planeación, Organización, Dirección y Control)** a través del cual se da la **coordinación del Recurso Humano en relación con los demás recursos con los que cuenta una Empresa, a fin de lograr sus objetivos planteados (económicos, sociales y técnicos).**



Al retomar nuestra definición de **ADMINISTRACION**, podemos percatarnos de la importancia que tiene la misma, pues gracias a ella se puede lograr el cumplimiento de objetivos de una Empresa, es por ello que a continuación hablaremos de la Importancia de la Administración.

## **I.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION**

La Administración es una de las actividades humanas que ha estado presente en todas las etapas históricas de nuestra humanidad, es por ello que de acuerdo a nuestra definición de **ADMINISTRACION** se desprenden los siguientes elementos que nos permiten percatarnos de la Importancia de la misma:

- \* Se basa en un Proceso (Planeación, Organización, Dirección y Control)
- \* Se coordina el Recurso Humano con los demás Recursos con que se cuenta
- \* A fin de lograr objetivos planteados (Económicos, Sociales y Técnicos)

Abocándonos a las Empresas, podemos observar que la Administración, cuenta con una importancia primordial, pues el éxito o fracaso de la misma, depende en gran medida de su Administración, la cual consideramos debe ir orientada hacia la Eficiencia, entendiendo por ella, la virtud para lograr algo de manera competente.

Ahora bien, según George Terry en su libro de Principios de Administración, nos dice que "La Administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión e imaginación. El mejoramiento es su consigna constante."(5)

Al seguir hablando de la importancia que tiene la Administración, se desprende que:

- \* El carácter de la Administración es considerado como universal, encontrándola presente en todas partes donde exista un esfuerzo humano coordinado a fin de lograr un objetivo común.
- \* Gracias a sus métodos y procedimientos, se puede simplificar el trabajo logrando una mayor rapidez y efectividad en las actividades, así como mayor productividad y eficiencia.

- \* Por último, cabe señalar que en base a sus principios, la Administración contribuye al bienestar de la Organización, ya que éstos proporcionan los lineamientos necesarios para optimizar los recursos así como mejorar las relaciones humanas.

Una vez definido el concepto de Administración y conocida la importancia de la misma, retomando nuestra definición de **ADMINISTRACION**, podemos observar que estamos refiriéndonos a un Proceso de Planeación, Organización, Dirección y Control, es por ello que a continuación hablaremos de lo que es el Proceso Administrativo.

### **1.3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Al hablar de Proceso Administrativo, estamos refiriéndonos a la parte medular de la Administración, así como a las etapas que lo integran. A continuación mencionamos algunas definiciones del Proceso Administrativo. Cabe mencionar que se han dado diversas opiniones en relación al número de Etapas que forman al Proceso Administrativo, en la Figura 1.1. mostramos un cuadro comparativo del criterio de algunos Autores.

- \* Fernando Arias Galicia, "consiste a grandes rasgos, en fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzó o no, a fin de corregir las acciones este último caso. Se habla, así, de planeación, ejecución y control."(6)
  
- \* Lloyd Byars, "el proceso administrativo es un proceso ecléctico compuesto de una combinación de planeación, organización, motivación y control."(7)

Ahora bien, para Münch Galindo(8) el Proceso Administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la Administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Con ello y retomando nuestra definición de **ADMINISTRACION**, podemos decir que, el **PROCESO ADMINISTRATIVO** es el conjunto de etapas sucesivas (Planeación, Organización, Dirección y Control) que al interrelacionarse forman una actividad integral la cual es la Administración.

AUTOR	ETAPAS			
Henry Fayol	Previsión	Organización	Comando, Coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	Previsión	Organización	Comando, Coordinación	Control
William Newman	Planeación	Organización obtención de recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	Planeación	Organización, Integración	Dirección	Control
John E. Mee	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	Planeación	Organización	Motivación, Coordinación	Control
Dalton Mc. Farland	Planeación	Organización		Control
Agustin Reyes Ponce	Previsión	Organización, Integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V.	Planeación	Organización, Integración	Dirección, Ejecución	Control
J. Antonio Fernández	Planeación	Implementación		Control
R. Alec Mackenzie	Planeación	Organización, Integración	Dirección	Control
Robert C. Appleby	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	Planeación	Organización	Dirección	Control
Sisk y Sverdlik	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	Planeación	Organización Staffing	Liderazgo	Control
Burt K. Scanlan	Planeación, toma de decisiones	Organización	Dirección	Control
Eckles Carmichael y Sarchet	Planeación	Organización	Coordinación	Control

Figura 1.1 El Proceso Administrativo, según varios Autores (9)

Después de haber analizado la Figura 1.1, encontramos algunas diferencias en relación al número y denominación de las Etapas que manejan los diferentes autores, sin embargo, todos estos Procesos son aceptables; ahora bien, para fines de nuestra investigación, nos referimos a las siguientes Etapas:

\* PLANEACION

\* ORGANIZACION

\* DIRECCION

\* CONTROL

Como se puede observar estas Etapas coinciden con el Proceso que manejan los autores Robert C. Appleby, así como Leonard Kazmier.

Pero ¿qué le parece si conceptualizamos cada una de estas Etapas ?

### 1.3.1. PLANEACION

Comencemos con la etapa de PLANEACION del Proceso Administrativo.

Retomando nuestra definición de ADMINISTRACION y considerando las Etapas que la conforman como es la Planeación, Organización, Dirección y Control, es necesaria la Planeación, misma que permita definir las metas de la Empresa, establecer estrategias, analizar por anticipado los problemas, las posibles soluciones así como señalar los pasos para poder llegar eficientemente a los objetivos planteados.

Alejandra Mandujano Montoya y Rocío Peña Hurtado, consideran que la Planeación "constituye la primera etapa del ciclo administrativo, representa la parte fundamental del proceso, ya que en ella se pronostican y establecen las prioridades, secuencias y sincronización de todos los pasos a seguir para alcanzar los objetivos fijados."(10)

La Planeación es sin lugar a duda la primer etapa del Proceso Administrativo, la cual es importante para la supervivencia de una Empresa.

George Terry nos comenta que para poder llevar a cabo una Planeación, es necesario formularnos algunas preguntas, pues según este autor las respuestas a tales preguntas no solo descubren material para poderlo incorporar y considerar, sino también áreas para estudios adicionales para que la Planeación sea completa y efectiva; para ello, nos plantea en su libro Principios de Administración(11) seis preguntas:

- 1) ¿Por qué debe hacerse?
- 2) ¿Qué acción es necesaria?
- 3) ¿Dónde se hará?
- 4) ¿Cuándo se hará?
- 5) ¿Quién la hará?
- 6) ¿Cómo se hará?

Para este autor, estas preguntas deberán realizarse cumpliendo el orden de las mismas, esto es, "El por qué debe hacerse, lógicamente es la primera pregunta que deberá hacerse en la planeación. A continuación se formula la pregunta Núm. 2, o sea qué acción es necesaria, con el fin de formar el mejor plan posible. Las siguientes tres, dónde, cuándo y quien, podrán entonces formularse; pero la pregunta Núm. 6, cómo, deberá ser siempre la última."(12)



Nosotras hemos llegado a considerar que la Planeación se basa en 5 preguntas; en la figura 1.2 mostramos de manera general qué es la Planeación:

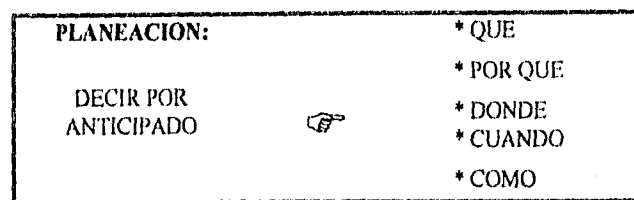


Figura 1.2 En qué consiste la Planeación

Con esto podemos decir que la **PLANEACION** es la **primer etapa del Proceso Administrativo** que nos va a decir por anticipado qué es lo que deseamos hacer, por qué lo vamos a hacer, hacia dónde nos vamos a dirigir, en qué tiempo lo vamos a realizar y cómo lo vamos a lograr.

Sin embargo, esta etapa del Proceso Administrativo, no se da aislada, por lo que a continuación hablaremos de la etapa de **ORGANIZACION**.

### 1.3.2. ORGANIZACION

Esta es la segunda etapa del Proceso Administrativo en donde se establece la formación básica de las relaciones de trabajo para alcanzar efectivamente las metas deseadas.

La Organización para Salvador Mercado "es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados."(13)

Para Alejandra Mandujano Montoya y Rocío Peña Hurtado es "coordinar los recursos mediante jerarquías, funciones individuales, correlación y agrupación de actividades, para poder realizar y simplificar las funciones del grupo social."(14)

Ahora bien, en base a las definiciones anteriores, presentamos en la figura 1.3 cómo se concibe a la Organización.

<b>ORGANIZACION</b>	*Coordinación de los recursos	A través de:	Con el fin de:
		*Jerarquías *Correlación *Agrupación de Actividades	*Simplificar las funciones *Lograr que se lleve a cabo la eficiencia para el logro de los objetivos

Figura 1.3 *Cómo se concibe a la Organización*

Con ello, podemos decir que la **ORGANIZACION** es la segunda etapa del Proceso Administrativo que nos va a permitir asignar a las personas las actividades que deben realizar, a través de la coordinación e interrelación de jerarquías, así como la agrupación de esas actividades lo que va a permitir a la Empresa simplificar sus funciones logrando con ello eficiencia para el logro de sus objetivos .

Tomando en consideración que nos estamos refiriendo al Proceso Administrativo y a que sus etapas son consecutivas, a continuación nos ahondaremos en la etapa de DIRECCION.

### 1.3.3. DIRECCION

La Dirección es la tercer etapa del Proceso Administrativo.

Para que una Empresa pueda guiar las actividades que realiza el personal en ella y logre alcanzar sus objetivos, es necesario que se cuente con una adecuada Dirección, entendiéndose por ésta según Agustín Reyes Ponce "aquél elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumpla en forma adecuada todas las órdenes emitidas."(15)

Cabe señalar que la Dirección es una de las actividades de la Administración que permite dirigir y canalizar el comportamiento humano hacia la coordinación de intereses, poniendo en marcha los lineamientos establecidos en las etapas anteriores del Proceso Administrativo (Planeación y Organización).

En la Dirección recae la importancia de lograr que los integrantes de la Empresa puedan sentirse parte de la misma, haciendo que su conducta sea deseable a la estructura organizacional trayendo consigo una moral que vaya en relación a la productividad de los mismos integrantes para así cumplir con los objetivos establecidos.

A continuación, en la Figura 1.4 presentamos lo que es la Dirección.

<b>DIRECCION:</b>	<b>Elementos:</b>	<b>Fines:</b>
*Guía de actividades planeadas	*Autoridad *Delegación *Decisión *Vigilancia	*Adecuado comportamiento humano *Alcanzar objetivos

Figura 1.4 *La Dirección*

En base a lo anterior consideramos que la **DIRECCION es una guía de lo planeado cuyos elementos de autoridad, delegación, toma de decisiones y vigilancia permiten un adecuado comportamiento humano encaminado al logro de los objetivos establecidos.**

Hablemos de la etapa final de nuestro Proceso Administrativo, la cual es el CONTROL.

#### **1.3.4. CONTROL**

Para que una Empresa logre llegar a su destino sin desviarse del camino, ésta tiene que evaluar sus resultados logrando con ello comparar lo que espera obtener desde que dió el primer paso en el recorrido de ese camino hasta donde se encuentra actualmente ubicada, con el fin de poder evaluar si se encuentra ubicada donde deseaba estarlo; en caso contrario verificar el por qué no lo logró.

Para ello, es necesario que entendamos qué es en sí el Control, por lo que a continuación nos referimos a él.

Como nos comenta Henry Fayol el Control "Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente."(16)

Ahora bien, la importancia del Control radica en el hecho de que gracias a éste se pueden establecer las medidas necesarias que permiten corregir las actividades para poder así alcanzar lo que se planeó.

Su aplicación no se centra solo en cosas, ya que se puede aplicar tanto a las personas, a las cosas y a los actos.

Así mismo nos dá la oportunidad de detectar causas que dan origen a la desviación de las actividades evitando que volvamos a incurrir en ellas.

Es el Control el que vá a permitir evitar errores logrando apoyar a la Administración en el logro de la productividad de todos los recursos de la Empresa.

A continuación en la Figura 1.5 presentamos lo que es el Control.

<b>CONTROL</b>	<b>Funciones:</b> *Evaluación *Rectificación	<b>Finalidad:</b> *Señalar debilidades y errores
----------------	--	---

Figura 1.5 *El Control*

En base a lo anterior consideramos que el **CONTROL** es la **evaluación y rectificación que permite detectar debilidades, errores actuales, así como posibles desviaciones logrando con ello proporcionar alternativas de solución.**

Retomando nuestra definición de **ADMINISTRACION**, siendo ésta **una actividad que se basa en un Proceso (Planeneión, Organización, Dirección y Control) a través del cual se dá la coordinación del Recurso Humano en relación con los demás recursos con los que cuenta una empresa a fin de lograr sus**



objetivos planteados (económicos, sociales y técnicos), podemos percatarnos de que el Proceso Administrativo así como la propia Administración van de la mano y ambos cobran importancia en el momento de que los aplicamos en una Empresa.

Para nosotras es importante la Administración, así como las Etapas de su Proceso ya que éstas permiten la coordinación del Recurso Humano en relación con los demás recursos con los que se cuenta; es por ello y para fines de nuestra investigación que a continuación nos referimos al Recurso Humano, así como a las Características e Importancia del mismo.

#### **1.4. EL RECURSO HUMANO**

Al hablar del Recurso Humano, nos referimos al Principal elemento que forma parte de cualquier Empresa.

**La actividad del Recurso Humano es y ha sido trascendental en el desarrollo de la sociedad, gracias a la capacidad de razonamiento con el que contamos nosotros como Recursos Humanos, somos**

**capaces de manejar y hacer funcionar a los demás recursos con los que contamos, a fin de lograr alcanzar los objetivos que nos hayamos planteado.**

Para el autor Chiavenato los Recursos Humanos, "son los únicos recursos vivos, capaces de procesar los otros recursos inertes; además constituye los recursos más complejos de que dispone la organización."<sup>(17)</sup>

Cabe señalar que Salvador Mercado<sup>(18)</sup>, concibe al Recurso Humano como aquel recurso del que depende el éxito o el fracaso de una Empresa; por lo que compartimos esta idea, ya que el **RECURSO HUMANO**, es el Recurso o Elemento que nos va a permitir gracias a su capacidad de razonamiento así como a sus características inherentes como individuo social, lograr interrelacionar a los Recursos Materiales, Financieros y Técnicos con los que cuenta una Empresa a fin de lograr sus objetivos.

Para nosotras, el hecho de haber escogido que nuestro tema de investigación esté estrechamente relacionado con la Comunicación Administrativa así como con la Motivación del Personal, tuvo su fundamento precisamente a partir de la importancia que tiene el Recurso Humano dentro de una Empresa; por lo que a

continuación, hablaremos de la Importancia con la que cuenta dicho recurso para posteriormente cerrar nuestro primer capítulo con las características del propio Recurso Humano.

#### **1.4.1. IMPORTANCIA**

Dada la participación del Recurso Humano en nuestra sociedad, podemos decir que gracias a su capacidad de razonamiento, éste es el Recurso con mayor transcendencia en relación a los demás recursos.

Así mismo, cabe señalar que su importancia radica en que es el único que va a hacer posible el desarrollo y consecución de los objetivos de la Empresa, ya que gracias a éste existe dicha Empresa, pues es capaz de diseñar y mejorar a los demás recursos que forman parte de la misma.

Es con lo anterior y apoyándonos en el desarrollo de la investigación que podemos decir que **la importancia del Recurso Humano radica en la participación del mismo en cualquier ámbito social de que forme parte, pues el éxito o fracaso de las cosas que deseamos emprender, dependerá casi en su totalidad de éste, por lo que a continuación hablaremos de las Características del Recurso Humano.**

#### 1.4.2 CARACTERISTICAS

Ubiquémonos en una Empresa; ahora bien, si volteamos a nuestro alrededor, podremos percatarnos que a nuestro lado se encuentra gente diferente a nosotros (sin hacer referencia físicamente) y que todos podemos considerarnos Recursos Humanos, sin embargo, si en este preciso momento le preguntamos:

¿a qué considera usted que se deben tantas diferencias, si en todo caso todos somos Recursos Humanos?

Antes de conocer su respuesta, consideremos lo que para Fernando Arias Galicia es el Recurso Humano: "No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc."(19)

Ahora sí, reconsidere su respuesta

Cabe señalar que los Recursos Humanos en esencia somos lo mismo, contamos con características inherentes a los seres sociales que nos hacen diferenciarnos unos de otros.

Los Recursos Humanos, no pueden considerarse como propiedad de la Organización de la que formen parte en comparación con los Recursos Materiales, Técnicos y Financieros, ya que, éstos, si se encuentran en una Empresa, será voluntad de los mismos formar parte de ésta. Así mismo, no por que exista un contrato de trabajo, la Empresa vá a contar siempre con el mejor esfuerzo de sus Recursos Humanos, pues ésta sólo contará con aquellas Características que el propio Recurso Humano desee compartir o poner a su disposición.

Por lo que es necesario que la Empresa logre que los objetivos de la misma, sean acordes a los objetivos y necesidades de sus Recursos Humanos, para así lograr obtener de éste lo mejor en relación a sus características inherentes a él.

En la Figura 1.6 presentamos algunas Características del Recurso Humano.

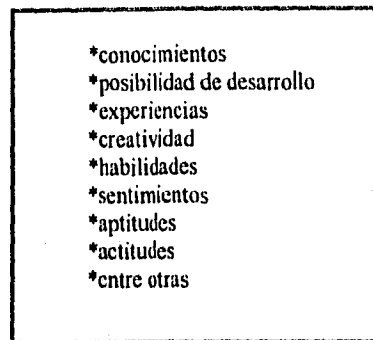


Figura 1.6 *Características del Recurso Humano*

Cabe señalar que el Recurso Humano, puede incrementarse de dos maneras; a través de un descubrimiento o un mejoramiento, por lo que se debe poner atención al mismo.

Los Recursos Humanos son escasos, esto es, no todos contamos con las mismas características (habilidades, aptitudes, actitudes, experiencias, conocimientos, etc.) por lo que según Fernando Arias Galicia, "entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será" (20)

Retomando el cuestionamiento que le hicimos, la respuesta es sencilla ¿no le parece?, pues a **pesar de que todos somos Recursos Humanos, nos vamos a diferenciar unos de otros, gracias a las características inherentes a nosotros, esto es, a nuestros conocimientos, experiencias, actitudes, aptitudes, sentimientos, creatividad, entre otras; así como el grado de identificación que logremos tener con la Empresa de la que formemos parte.**

**Por lo que es importante considerar a éste como el único Recurso que puede comunicarse con sus semejantes y al que se le puede proporcionar una adecuada motivación a fin de lograr obtener de éste su mejor participación en el desarrollo de sus funciones.**

Con esto, damos fin a la primera etapa de nuestra investigación, hemos decidido cerrar con el rubro de Recurso Humano, pues consideramos que éste es de suma importancia para lograr alcanzar los objetivos de una Empresa.

Retomando nuestro punto de vista en relación a las características de los Recursos Humanos, hemos decidido referirnos a la Comunicación Administrativa así como a la Motivación, con el fin de proporcionar un conocimiento en relación a estos rubros que permita lograr que el Recurso Humano tenga la oportunidad de identificarse con la Empresa, logrando esta última obtener del mismo el mejor aprovechamiento de sus características como individuo.

Para ello, en el siguiente Capítulo nos estaremos refiriendo a la Comunicación Administrativa y la Motivación.



**CAPITULO II.**

**LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA Y LA  
MOTIVACION**

Hasta este momento nos hemos estado refiriendo a la Administración, al Proceso Administrativo y al Recurso Humano.

En el presente Capítulo hablaremos de la Comunicación Administrativa así como de la Motivación, ya que para fines de nuestra investigación, ambas las hemos considerado como una base que permite apoyar nuestro tema de investigación, el cual es **La Comunicación Administrativa como Medio para elevar la Motivación en el Personal de una Empresa Mediana de Servicio**, por lo tanto, hablaremos de la Comunicación Administrativa en cuanto a su Concepto, Importancia, Clasificación y Patología, así mismo cabe señalar que nos referimos a lo que es la Motivación, a las Actitudes, algunas Teorías de la Motivación, las cuales son:

Teoría de la Jerarquización de las Necesidades

Teoría de las Tres Necesidades Secundarias

Teoría de la Motivación y la Higiene

Cabe señalar que a su vez nos referiremos a la repercusión de la Actitud en la Motivación Laboral.

Ahora bien, el desarrollo del presente Capitulo lo hemos dividido en dos partes, en donde en la primera nos referimos a la Comunicación Administrativa, mientras que en la segunda, nos referiremos a la Motivación.

Comencemos pues, hablando sobre la Comunicación.

## **2.1. QUE ES LA COMUNICACION**

Nosotros como seres humanos tenemos la necesidad de comunicarnos con nuestros semejantes para poder lograr un desarrollo integral y continuo.

Para Sergio Flores de Gortari en su libro Hacia una Comunicación Administrativa Integral, "La comunicación es proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra; es transmisión de información, ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras u otras maneras de expresión."(21)

A su vez, este mismo autor nos comenta que existe una diferencia entre Comunicación e Información, ya que la información es "aquello que es comunicado, o sea, el contenido de la comunicación, como un cúmulo de datos, los cuales adquieren un significado, que no poseían hallándose dispersos o sistematizados, sino hasta el momento de pasar de potencia a acto, en función del mensaje que se pretende hacer llegar al receptor y de los objetivos que se han de satisfacer con dicho mensaje."(22)

Con ésto, el autor nos dice que la información se encuentra implícita en la Comunicación y a su vez, no se dá fuera de esta última.

Ahora bien, para James A. F. Stoner, la Comunicación "es el proceso por el cual la gente trata de compartir el significado a través de la transmisión de mensajes simbólicos."(23)

**Para nosotras, la COMUNICACION es lograr que los individuos puedan transmitirse información, sentimientos, ideas, conocimientos, etc., a través de símbolos conocidos entre los propios individuos, logrando con ella una interrelación.**

Ahora bien, en base al título de nuestro Capítulo, nos referimos a continuación al concepto de Comunicación Administrativa.

A su vez, este mismo autor nos comenta que existe una diferencia entre Comunicación e Información, ya que la información es "aquello que es comunicado, o sea, el contenido de la comunicación, como un cúmulo de datos, los cuales adquieren un significado, que no poseían hallándose dispersos o sistematizados, sino hasta el momento de pasar de potencia a acto, en función del mensaje que se pretende hacer llegar al receptor y de los objetivos que se han de satisfacer con dicho mensaje."(22)

Con ésto, el autor nos dice que la información se encuentra implícita en la Comunicación y a su vez, no se da fuera de esta última.

Ahora bien, para James A. F. Stoner, la Comunicación "es el proceso por el cual la gente trata de compartir el significado a través de la transmisión de mensajes simbólicos."(23)

**Para nosotras, la COMUNICACION es lograr que los individuos puedan transmitirse información, sentimientos, ideas, conocimientos, etc., a través de símbolos conocidos entre los propios individuos, logrando con ella una interrelación.**

Ahora bien, en base al título de nuestro Capítulo, nos referimos a continuación al concepto de Comunicación Administrativa.

## 2.2. LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA

La Comunicación Administrativa, cobra importancia a medida que se le considera como un elemento clave para el funcionamiento de toda Empresa.

Consideramos oportuno ubicar a la Comunicación dentro de una Empresa, por lo que nos referimos a la Comunicación Administrativa.

Sergio Flores de Gortari nos comenta al respecto que, "La comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del más variado orden, ya se trate de la familia, la escuela, el club, la fábrica, el taller, la oficina, la iglesia, el equipo deportivo o la organización gubernamental. No importan el tamaño o las funciones. Es la fuerza que dota de cohesión a los grupos para darles la solidez que garantiza su permanencia."(24)

Cabe señalar que es capaz de unir a través de su carácter activo las funciones, tendiendo a evitar los conflictos, los esfuerzos, la duplicidad de tareas o la omisión de otras; fortaleciendo la confianza, así como estimulando y motivando a los miembros de un grupo.

Ahora bien, para James A. F. Stoner la Comunicación Administrativa, "es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los gerentes dedican una abrumadora cantidad de su tiempo."(25)

Consideramos que la **COMUNICACION ADMINISTRATIVA**, es el **proceso por medio del cual las personas y los grupos transmiten información gracias al intercambio de significados, a través de un sistema común de símbolos, apoyando a cumplir las funciones básicas de la Administración (Planeación, Organización, Dirección y Control) para lograr que ésta se lleve a cabo de manera eficiente en la Empresa.**

A continuación nos referiremos a la Importancia que tiene la Comunicación Administrativa.

### **2.2.1. IMPORTANCIA**

La Comunicación Administrativa es importante en toda Empresa, ya que gracias a ésta, se cuenta con la información necesaria, oportuna y veraz a fin de que la toma de decisiones no responda a la inspiración o al capricho, esto es, esté basada en cosas reales y concretas.

Ahora bien, para James A. F. Stoner la Comunicación Administrativa, "es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los gerentes dedican una abrumadora cantidad de su tiempo."(25)

Consideramos que la **COMUNICACION ADMINISTRATIVA**, es el **proceso por medio del cual las personas y los grupos transmiten información gracias al intercambio de significados, a través de un sistema común de símbolos, apoyando a cumplir las funciones básicas de la Administración (Planeación, Organización, Dirección y Control) para lograr que ésta se lleve a cabo de manera eficiente en la Empresa.**

A continuación nos referiremos a la Importancia que tiene la Comunicación Administrativa.

### **2.2.1. IMPORTANCIA**

La Comunicación Administrativa es importante en toda Empresa, ya que gracias a ésta, se cuenta con la información necesaria, oportuna y veraz a fin de que la toma de decisiones no responda a la inspiración o al capricho, esto es, esté basada en cosas reales y concretas.



Cabe señalar que para que se logre dar una adecuada Administración en la empresa, es necesario hacer uso de la Comunicación, ya que ésta es el eje del trabajo administrativo, la cual permite una cooperación y coordinación unificadas y armónicas hacia el objetivo.

En áreas de trabajo, la necesidad de Comunicación es relevante, así mismo, la línea de autoridad o cadena de mando proporciona canales de comunicación que permite desplazarse por toda la estructura siendo modulares para el funcionamiento correcto de la Empresa.

La Comunicación es importante en relación con los diversos niveles de autoridad, ya que al presentarse de manera adecuada, ésta logra que se tenga eficiencia y colaboración que permite tener una participación activa.

Gracias a la Comunicación se genera una convivencia mayor en el seno de la Empresa, permitiendo que los individuos que forman parte de ella, logren una interacción unos con otros. Permite a su vez lograr una eficiente y adecuada Administración que trae consigo el logro de los objetivos preestablecidos.

Nosotras consideramos que mientras la **Comunicación Administrativa** sea encauzada a las necesidades y requerimientos de la Empresa, se logrará un bienestar tanto individual de las personas que forman parte de la Empresa como colectivo, esto es de la propia Empresa.

A continuación hablaremos de la Clasificación de la Comunicación Administrativa.

### **2.2.2. CLASIFICACION**

La Comunicación dentro de una Empresa se puede presentar de diferentes maneras, es por ello que nos referimos a la Clasificación de la Comunicación Administrativa en donde según el autor Sergio Flores de Gortari, ésta se puede clasificar:

- De acuerdo al Ambito de su Desarrollo
- En Razón a las Relaciones que produce
- Al Sentido de la propia Comunicación.

Con esto, la Comunicación Administrativa se puede clasificar como lo mostramos en la Figura 2.1.

CLASIFICACION DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA

A) De acuerdo al Ambito en que se desarrolla	INTERNA EXTERNA	
B) En razón las Relaciones que produce	FORMAL INFORMAL	
C) Por su sentido	VERTICAL  HORIZONTAL  TRANSVERSAL  CIRCULAR	ASCENDENTE DESCENDENTE

Fig. 2.1 *Clasificación de Comunicación Administrativa*

Comenzaremos a describir lo que es la Comunicación de acuerdo al Ambito en que se desarrolla, la cual puede ser Comunicación Interna y/o Comunicación Externa.

Con esto, la Comunicación Administrativa se puede clasificar como lo mostramos en la Figura 2.1.

CLASIFICACION DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA		
A) De acuerdo al Ambito en que se desarrolla	INTERNA EXTERNA	
B) En razón las Relaciones que produce	FORMAL INFORMAL	
C) Por su sentido	VERTICAL  HORIZONTAL  TRANSVERSAL  CIRCULAR	ASCENDENTE DESCENDENTE

Fig. 2.1 Clasificación de Comunicación Administrativa

Comenzaremos a describir lo que es la Comunicación de acuerdo al Ambito en que se desarrolla, la cual puede ser Comunicación Interna y/o Comunicación Externa.

A) COMUNICACION ADMINISTRATIVA DE ACUERDO AL  
AMBITO EN QUE SE DESARROLLA

Comunicación Interna

La Comunicación Interna, es aquella en donde todos los mensajes que se manejan son generados dentro de la estructura de la propia empresa; ésta se puede generar en relación a los ejercicios de los puestos, para realizar funciones normales, así como tareas extraordinarias; cabe mencionar que en esta clasificación, tanto el emisor como el receptor pertenecen al grupo de la propia Empresa.

Comunicación Externa

En relación a este tipo de Comunicación Administrativa, se lleva a cabo hacia afuera de la empresa, esto es, se da un intercambio entre el medio interno de la Empresa con su medio externo.

Cabe mencionar que este tipo de Comunicación se origina a partir de las relaciones naturales o directas de la empresa en cuanto a sus operaciones ordinarias con su medio externo como son por ejemplo los siguientes:

- Intercambio de correspondencia
- Documentación
- Especificaciones
- Cotizaciones
- Entre otros

Ahora bien, en cuanto a las relaciones indirectas de la Empresa, encontramos aquellas que giran en torno al Medio Ambiente de la propia Empresa.

A continuación mencionamos los elementos que conforman el Medio Ambiente de la Empresa, los cuales son:

- Cultural
- Político - Legal
- Económico
- Tecnológico.

En donde:

- El Cultural, es el conocimiento de gustos, exigencias y preferencias de los consumidores
- El Político-Legal se considera a la Legislación Nacional
- El Económico, se refiere a la distribución de ingresos individuales y familiares, así como a la competencia de mercados
- El Tecnológico, es la vanguardia en tecnología

Refirámonos ahora a la Comunicación Administrativa en Razón de las Relaciones que Produce.

## B) COMUNICACION ADMINISTRATIVA EN RAZON A LAS RELACIONES QUE PRODUCE

### Comunicación Formal

Este tipo de Comunicación Administrativa, se dá en razón a las relaciones que se producen en la Empresa; esto es, se relaciona con el sistema de normas que rigen el comportamiento, así como los objetivos, facultades y responsabilidades de aquellos individuos que

forman parte de la propia Empresa. Cabe señalar que en este tipo de Comunicación se perfila el conjunto de relaciones laborales que existen entre los puestos.

#### Comunicación Informal

Este tipo de Comunicación presenta las relaciones que se dan entre los individuos que forman parte de la Empresa y que se llevan a cabo fuera de las actividades del marco de su autoridad, responsabilidad y deberes.

Se suscitan por motivos particulares entre los individuos, como por ejemplo, podemos citar aquella Comunicación que se da en la Empresa por intereses afines, clases sociales, así como por el tipo de trabajo de los individuos que forman parte de la Empresa, entre otros.

Ahora nos referimos a la Clasificación de Comunicación Administrativa Por su Sentido.



### C) COMUNICACION ADMINISTRATIVA POR SU SENTIDO

#### Comunicación Vertical

Este tipo de Comunicación surge en el momento en que la Comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa.

Cabe señalar que este tipo de Comunicación puede dividirse a su vez en Comunicación Vertical Descendente, la cual está formada por las políticas, las reglas, las órdenes, así como las instrucciones que permiten la regulación de las relaciones laborales entre un supervisor y un subordinado, esto es, fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior.

Ahora bien, la Comunicación Administrativa Vertical también se puede dividir en Ascendente, en donde se presentan las relaciones laborales de un subordinado a un superior, esto es, fluye de un nivel administrativo inferior a uno superior. Generalmente, este tipo de Comunicación se lleva a cabo a través de reportes, informes, quejas, entrevistas, entre otras; a fin de mantener una relación laboral que permita una adecuada coordinación de información en cuanto a tareas encomendadas se refiere.

### Comunicación Horizontal

Tiene lugar entre las personas que desempeñan cargos del mismo rango en la Empresa.

### Comunicación Transversal

Permite que un jefe de alguna unidad específica de la Empresa, tenga la autoridad funcional para intervenir éste en actividades de otra unidad en caso que se requiera de su intervención por falta de habilidad, conocimientos técnicos o simplemente por la necesidad de su intervención.

### Comunicación Circular

Abarca todos los niveles de la Empresa sin ajustarse necesariamente a las direcciones tradicionales y cuyo contenido puede ser tan amplio como lo sean las relaciones interpersonales entre los individuos de la Empresa.

Para fines de nuestra investigación hemos presentado a usted la Clasificación de la Comunicación Administrativa con el fin de partir juntos de la base de conocer que **la Comunicación Administrativa en una Empresa puede presentarse de diferentes formas más sin embargo se debe llevar a cabo de una manera adecuada, que permita la óptima interrelación de los individuos que forman parte de la misma con el fin de lograr los objetivos preestablecidos.**

Con ello y retomando nuestra definición de **COMUNICACION ADMINISTRATIVA**, la cual es el proceso por medio del cual las personas y los grupos transmiten información gracias al intercambio de significados, a través de un sistema común de símbolos, apoyando a cumplir las funciones básicas de la Administración (Planeación, Organización, Dirección y Control) para lograr que ésta se lleve a cabo de manera eficiente en la Empresa, podemos percatarnos que ésta es importante, y que nos vá a permitir cumplir las funciones básicas de la Administración.

Para ello, nosotras consideramos que es necesario que la Comunicación Administrativa se lleve a cabo tomando en cuenta las necesidades de la Empresa, así como disminuyendo los problemas que trae consigo una

inadecuada Comunicación dentro de la propia Empresa, es por ello que a continuación nos referimos a la Patología de la Comunicación Administrativa.

### **2.3. PATOLOGIA DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA**

Al referimos a la Patología de la Comunicación Administrativa, estamos hablando de una anormalidad que se presenta en la Comunicación dentro de una Empresa y que interrumpe el flujo adecuado de la propia Comunicación, esto es, todos aquellos elementos que intervienen de manera negativa en el buen funcionamiento de la Comunicación.

No cabe duda que a pesar de que es importante la Comunicación Administrativa dentro de una Empresa, existen algunos problemas que pueden ser provocados por sus principales elementos, mismos que a continuación hacemos referencia.

- El Emisor

Aquel que origina la Comunicación, por lo que el emisor es la persona que está dispuesta a iniciar el proceso de la Comunicación, misma que sirve también como encodificador, esto es, tiene algo que comunicar y para hacerlo, codifica su mensaje en algún código conocido, entendiéndose por código, el conjunto de símbolos empleados para llevar a cabo la Comunicación, por ejemplo, el código del alfabeto en donde el código es conocido y aceptado por la persona o personas que vayan a recibir su mensaje.

- El Mensaje

El Emisor necesariamente debe tener algo que comunicar, desde un BUENOS DIAS hasta una compleja y rebuscada Teoría, no importa el tamaño o duración de su idea, es simplemente el encargo de comunicar una idea, un sentimiento, un conocimiento, etc.

- El Receptor

Es la persona o personas a las que va dirigido el mensaje, mismas que tienen a su vez la tarea de decodificadores, en donde reciben el mensaje en el código del receptor y lo decodifican, esto es, lo reciben, entienden e interpretan.

- El Medio o Canal

El cual es el medio utilizado para hacer llegar el mensaje, por ejemplo, la escritura, el lenguaje corporal, el lenguaje oral.

- O la Propia Empresa

En la Figura 2.2 usted encontrará los elementos que intervienen en la Comunicación, los cuales como ya se mencionó son:

- \* El Emisor

- \* El Mensaje

- \* El Receptor

- \* El Medio o Canal

- \* O la Propia Empresa

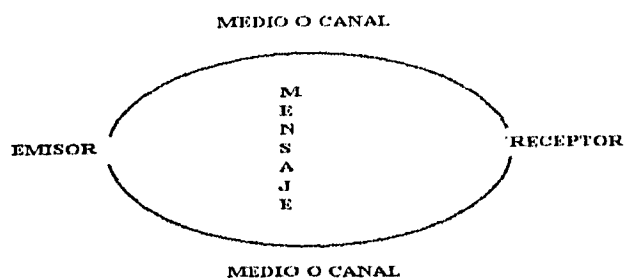


Figura 2.2 *Elementos de la Comunicación*

Con ello, se tiene que por parte del Emisor se pueden presentar algunas deficiencias en la Comunicación Administrativa en el momento de dirigir éste algún significado en un mensaje y que no lo transmita con la claridad que se pretende. Esto se debe a que cada uno de nosotros en ocasiones asociamos un significado diferente a las palabras que utilizamos.

En cuanto al Mensaje, se pueden presentar problemas debido a que lo que deseamos transmitir en él no sea comprendido como se desea por el Receptor.

En relación al Receptor, podemos encontrar que éste también representa un peligro para la Comunicación Administrativa, ya que contribuye a la falta de atención por parte del mismo impidiendo una adecuada Comunicación.

Ahora bien, en relación al Medio o Canal, nos podemos encontrar con otro tipo de deficiencias, ya que éste, es un intermediario en la Comunicación pudiendo provocar distorsión en la Comunicación Administrativa al no contar con un adecuado medio de Transmisión.

Por último, en relación a la Propia Empresa, ésta puede hacer que por falta de una adecuada estructura organizacional, se vea afectada la Comunicación.

Cabe señalar que dentro de la Patología de la Comunicación Administrativa, encontramos lo que son las Barreras de la propia Comunicación Administrativa, las cuales a continuación hacemos mención.



- Barreras Semánticas

El origen de ellas radica en problemas de sentido, esto es, en cuanto a significación, acepciones de lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan. Estas se presentan en relación a diferentes interpretaciones.

- Barreras Físicas

Se presentan cuando existen fallas, deficiencias o se ha seleccionado inadecuadamente la fuente de los medios para transportar el mensaje.

Entre ellas podemos citar la distancia, el exceso de ruido así como el medio ambiente que influye en las personas que intervienen en la Comunicación Administrativa.

- Barreras Psicológicas

Estas parten de las formas individuales de cada una de las personas, esto es, de la manera de percibir y comprender el mundo que les rodea, así como los prejuicios de éstas si los tienen y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos, algunas de las causas que contribuyen a formar barreras Psicológicas son por ejemplo, actitudes despóticas, alto status, críticas, apariencia física, interrupción al emisor cuando habla, entre otros.

Como mencionamos, en relación a las Barreras Psicológicas, éstas parten de la manera en que cada uno de nosotros como individuos que somos, percibimos y comprendemos el mundo que nos rodea, por lo que consideramos importante mencionar a Usted que este tipo de Barreras están estrechamente relacionadas con lo que son las Actitudes, siendo éstas el medio en que cada uno de nosotros transmitimos a los demás individuos nuestra percepción de las cosas; por lo que hemos considerado dedicarle un espacio a las Actitudes, sin embargo, para poder referirnos a ellas, primcramente nos tenemos que ubicar en el tema de la Motivación, esto es, a la segunda parte de nuestro Capítulo. Por lo que a continuación conoceremos ¿qué es la Motivación?

#### **2.4. QUE ES LA MOTIVACION**

Ahora bien, presentamos a Usted algunas definiciones de Motivación.

La Motivación para Matthew J. Culligan es "el impulso para alcanzar una meta"(26)

Así mismo, para Fernando Arias Galicia la Motivación está constituida "por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo"(27)

Cabe mencionar que a su vez para Münch Galindo la Motivación "es la labor más importante de la Dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados"(28)

A partir de las definiciones anteriores, hemos llegado a considerar que para fines de nuestra investigación, la **MOTIVACION es el conjunto de factores por medio de los cuales se impulsa al Recurso Humano para que éste desempeñe sus funciones de manera eficiente a través de una adecuada Dirección.**

Charles G. Morris en su libro Introducción a la Psicología, nos comenta que "Un motivo es una fuerza interna, un deseo o una necesidad que excita al organismo y dirige la conducta hacia una meta. Todos los motivos se derivan de algún estímulo: una necesidad corporal, como hambre o sed; un sentimiento, como la soledad, la culpa o el enojo. Cuando uno o varios estímulos dan lugar a un motivo, el resultado es un comportamiento encaminado a un objetivo."(29)

Para fines de nuestra investigación, se puede observar en la Figura 2.3. que un motivo es generado principalmente por un estímulo, en donde el motivo trae como resultado una Actitud que es encaminada a la dirección de la conducta, esto es, el estímulo vá a condicionar la respuesta de cualquier individuo; por lo que nosotras consideramos que la Motivación tiene como elementos principales:

- El Estímulo
- El Motivo
- La Actitud

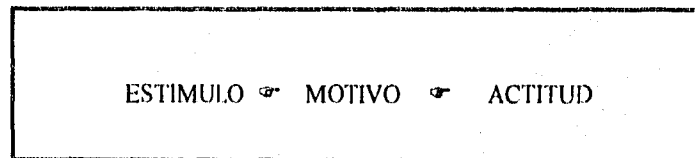


Figura 2.3 *Elementos de la Motivación*

Como se puede observar nos referimos a lo que es la Actitud por lo que a continuación hablamos sobre ella.

## 2.5. QUE SON LAS ACTITUDES

¿Qué le parece si recordamos nuestro punto de vista en relación a las características del Recurso Humano?

**A pesar de que todos somos Recursos Humanos, nos vamos a diferenciar unos de otros, gracias a las características inherentes a nosotros, esto es, a nuestros conocimientos, experiencias, actitudes, aptitudes, sentimientos, creatividad, entre otras; así como el grado de identificación que logremos tener con la Empresa de la que formemos parte.**

Como podemos observar, hacemos mención a lo que son las Actitudes, es por ello y para fines de nuestra investigación que a continuación nos referimos a lo que es la actitud, ya que como mencionamos en las Barreras Psicológicas, éstas y las Actitudes tienen relación directa.

### 2.5.1. LA ACTITUD

Al hablar de Actitud, nos estamos refiriendo según Grupo H y H Capacitación y Adiestramiento Profesional, a "la posición o talento que indica acción, sentimiento o humor de ánimo, y son nuestras acciones, sentimientos o estados de ánimo o humor los que determinan las acciones, sentimientos o humor de los demás hacia nosotros."(30)

Así mismo, Elwood N. Chapman, en su libro precisamente denominado ACTITUD, nos comenta al respecto "Aparentemente la actitud es la manera en que comunicamos nuestros sentimientos a los demás, cuando nos sentimos optimistas y anticipamos tener éxito al reunirnos con otros, sin darnos cuenta transmitimos esa actitud positiva y la gente nos responde favorablemente, pero cuando somos pesimistas y esperamos lo peor, con frecuencia esa actitud es negativa y los demás tienden a rehuirnos. En nuestra mente, donde todo comienza, la actitud rige nuestro modo de pensar. ¡Es la manera en que contemplamos las cosas mentalmente!"(31)

### 2.5.1. LA ACTITUD

Al hablar de Actitud, nos estamos refiriendo según Grupo H y H Capacitación y Adiestramiento Profesional, a "la posición o talento que indica acción, sentimiento o humor de ánimo, y son nuestras acciones, sentimientos o estados de ánimo o humor los que determinan las acciones, sentimientos o humor de los demás hacia nosotros."(30)

Así mismo, Elwood N. Chapman, en su libro precisamente denominado ACTITUD, nos comenta al respecto "Aparentemente la actitud es la manera en que comunicamos nuestros sentimientos a los demás, cuando nos sentimos optimistas y anticipamos tener éxito al reunirnos con otros, sin darnos cuenta transmitimos esa actitud positiva y la gente nos responde favorablemente, pero cuando somos pesimistas y esperamos lo peor, con frecuencia esa actitud es negativa y los demás tienden a rehuirnos. En nuestra mente, donde todo comienza, la actitud rige nuestro modo de pensar. ¡Es la manera en que contemplamos las cosas mentalmente!"(31)

Así mismo nos comenta que nosotros como individuos que somos podemos llegar a experimentar dos tipos de Actitudes, esto es podemos hablar de una Actitud Positiva, la cual se puede concebir como la manifestación externa de nuestra mente que se concentra principalmente en las cosas positivas; es un estado mental que puede mantenerse haciendo un esfuerzo consciente; así mismo, una Actitud Negativa es contraria a la Positiva, ya que manifiesta el sentido negativo de las personas.

A partir de esto se desprende que "buena actitud ... buenos resultados, mediana actitud ... medianos resultados, mala actitud ... malos resultados"(32)

Es interesante este tema, ya que consideramos que **nuestras Actitudes son el reflejo de nuestro éxito o fracaso como individuos en cuanto a lo que deseamos realizar y lo que realmente realizamos.**

Cabe señalar que según Cázares Arrangoiz y Siliceo Aguilar en su libro Planeación de Vida y Carrera, nos comentan que existen cuatro áreas importantes que cada uno de nosotros como seres humanos debemos tomar en cuenta, las cuales a continuación damos a conocer.



- Con nosotros mismos

Esta área se refiere a la Comunicación interna necesaria para la conciencia y conocimiento de la persona consigo mismo; en donde el diálogo interno y la intencionalidad de su vida se lleva a cabo en un ámbito estrictamente personal.

- Con nuestra familia

En donde ésta puede llegar a ser un ambiente de crecimiento que favorece el desarrollo más íntimo de la persona, así mismo, ésta es la prolongación más cereana de uno mismo.

- Con nuestro trabajo

El cual es uno de los campos con mayor trascendencia social para nosotros los humanos, ya que es el medio del quehacer social, político y económico; por lo que uno debe definir sus objetivos personales en relación con nuestro trabajo, considerar si nos encontramos satisfechos con lo que estamos realizando, así como si deseamos seguir donde estamos o preferimos cambiar de giro o de lugar.

•Con el mundo de la naturaleza

En este rubro, se considera la relación con el mundo de la naturaleza y de las diversas manifestaciones sensibles al ser humano; en donde podemos preguntarnos, ¿Cómo es mi contacto con la naturaleza, con los árboles, las flores, los animales?; ¿Aún me impresiona la belleza de los volcanes, de la lluvia?; ¿Vibro con la música, puedo disfrutar al escuchar la risa de un niño?. Estas preguntas entre otras, son las que nos podemos cuestionar para conocer nosotros mismos qué tan importante es nuestra relación con el mundo de la naturaleza y qué objetivo en este ámbito nos conviene trazarnos.

Cabe señalar que nosotras compartimos la idea de lo que comentan estos autores, ya que, consideramos que **cada uno de nosotros debe buscar mantener un equilibrio tanto con uno mismo, pues al estar a gusto con nosotros, empezamos por tener una Actitud Positiva de nuestra persona; así como debemos mantener una relación familiar que nos permita motivarnos a ser mejores para entregar a nuestro núcleo familiar lo que más convenga a éste y que se encuentre en nuestras posibilidades, pues nuestra familia (padres, hermanos, pareja, amigos, etc) son la base que nos impulsa a ser mejores; en cuanto a nuestro trabajo, es un rubro importante, ya que es el que nos vá a permitir contar con satisfactores no solo**

monetarios, sino también personales, pues consideramos que una parte importante de nuestro tiempo la pasamos en nuestro trabajo, por lo que debemos procurar entregar nuestro mejor esfuerzo tanto en nuestras actividades como en el mantener relaciones adecuadas.

Esto nos lleva a su vez a mantener un equilibrio con el medio natural que nos rodea, pues debemos considerar a éste como un regalo que la naturaleza nos brinda y que nos permite estar vivos, y disfrutar de todo lo que somos y tenemos.

No deseamos parecer sentimentalistas, simplemente tratamos de presentar nuestra Actitud hacia nosotras mismas, hacia lo que tenemos así como hacia lo que deseamos; en síntesis mostrar una Actitud hacia nuestra propia vida.

Esto nos lleva a pensar en ciertas Necesidades, ¿no le parece?, es por ello que a continuación nos referimos a las Teorías de la Motivación.

## 2.6. TEORIAS DE LA MOTIVACION

Se han realizado varias investigaciones sobre el tema de la Motivación, así mismo se han llegado a considerar algunas de estas investigaciones como Teorías de la Motivación, tal es el caso de la Teoría aportada por Abraham H. Maslow sobre la Jerarquización de las Necesidades, la aportada por David McClelland sobre las Tres Necesidades Secundarias, así como la aportada por Frederick Herzberg sobre la Teoría de la Motivación y la Higiene, entre otras Teorías.

Cabe mencionar que para fines de nuestra investigación hacemos mención a estas tres Teorías que nosotros consideramos importante conocer en qué consiste cada una de ellas.

¿Qué le parece si comenzamos por referirnos a la Teoría de la Jerarquización de las Necesidades?

### 2.6.1. TEORIA DE LA JERARQUIZACION DE LAS NECESIDADES

Esta Teoría fue llevada a cabo por Abraham H. Maslow, en ella el autor consideró que la Motivación dependía de cinco diferentes tipos de necesidades humanas, las cuales son Fisiológicas, de Seguridad, de Afecto, de Estima y de Autorrealización, mismas que a continuación describimos.

#### 1) FISIOLÓGICAS

Este tipo de necesidades son básicas, ya que surgen de la naturaleza física de todo individuo como son por ejemplo: la necesidad de alimento, de reproducción, entre otras.

#### 2) SEGURIDAD

Este tipo de necesidades también son básicas, ya que permite no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.

#### 3) AFECTO

Es una necesidad básica donde el individuo requiere relacionarse afectivamente con los demás individuos.

#### 4) ESTIMA

Es una necesidad que permite al individuo la confianza en sí mismo, se presenta en ella el deseo de fuerza, logro, competencia, así como la necesidad de estimación ajena, la cual se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, importancia, etc.

#### 5) AUTORREALIZACION

Este tipo de necesidad se considera de crecimiento, en donde el deseo de todo ser humano es el de realizarse a través del desarrollo de su potencialidad.

En la Figura 2.4 presentamos la Jerarquización de las Necesidades según Abraham H. Maslow:

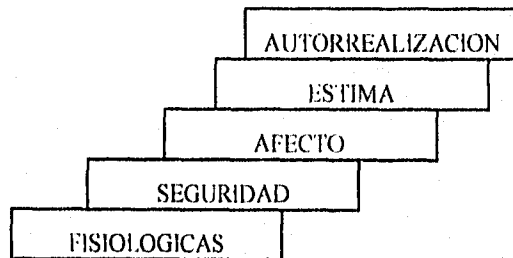


Fig. 2.4 Jerarquización de Necesidades según Abraham H. Maslow

Cabe señalar que para que se logre cada una de estas Necesidades se deben ir cumpliendo una a una, esto es, para lograr llegar a satisfacer la Necesidad de Seguridad, es por que ya se logró satisfacer la Necesidad Fisiológica y así sucesivamente hasta a llegar a la Necesidad de Autorrealización, en caso de lograr hacerlo.

Es importante mencionar que esta Teoría está basada en la Motivación en cuanto al desarrollo individual.

Consideramos prácticamente que la Teoría de la Jerarquización de las Necesidades permite que el individuo logre un equilibrio en cuanto a la satisfacción de sus necesidades en relación a los medios con los que cuenta.

Ahora bien, a continuación, nos referimos a la Teoría de la Motivación de las Tres Necesidades Secundarias, aportada por David McClelland.

## 2.6.2. TEORIA DE LAS TRES NECESIDADES SECUNDARIAS

Esta Teoría fué aportada por David McClelland, la cual, considera que las personas se motivan en base a tres factores básicamente, los cuales son:

- \* REALIZACION - LOGRO
- \* AFILIACION
- \* PODER

Mismos que a continuación mencionamos en qué consiste cada uno de ellos.

### \* REALIZACION - LOGRO

Según McClelland, en este factor, las personas se plantean metas desafiantes para sí mismas a fin de lograr su realización, aunque para ello tengan que luchar para alcanzarlas.



Cabe mencionar que según David R. Hampton, cuando este tipo de necesidad cobra importancia para el individuo, haciéndose particularmente fuerte, ésta se manifiesta como una preocupación intensa por la fijación de metas y actividades generalmente difíciles de lograr.

#### \* AFILIACION

Ahora bien, en relación al factor de Afiliación, tenemos que, el autor considera a éste como un medio que permite que las personas se encuentren motivadas principalmente por mantener relaciones personales cálidas con sus semejantes, intentando así lograr establecer contactos personales armónicos con la necesidad de permanecer en compañía de otras personas.

#### \* PODER

Por último, nos referimos al factor de Poder, en el cual, las personas que se encuentran motivadas por este factor, intentan influir sobre otras, a través de acumular pertenencias que dan prestigio, fortalecerse a si mismos con elementos que les permiten hacerse más atractivos ante

los ojos de las personas que se encuentran a su alrededor, esto es, buscan posiciones para influir sobre otras personas valiéndose de cualquier medio.

Cabe mencionar que este factor puede clasificarse según David R. Hampton en dos estilos de administración diferentes, los cuales mencionamos a continuación:

\* Poder Personal

\* Poder Institucional o Social

En donde el primero, se refiere meramente al Poder con el que cuenta un individuo, esto es, el poder nato de intervenir en el trabajo de otras personas de una manera impositiva, interfiriendo por una necesidad personal de dominar, más que por exigencias de la situación.

Ahora bien, en relación al Poder Institucional o Social, éste es contrario al Poder Personal, en donde, las personas controlan y canalizan su poder sobre otras personas en relación a sus actividades con objeto meramente de relaciones laborales, más no a través de una sumisión personal.

Nosotras consideramos que **estos factores deben llevarse a cabo de una manera adecuada, procurando que los individuos que forman parte de una Empresa, logren vincular sus necesidades con las necesidades de la Empresa, y así estar motivados con su propio trabajo al igual que con la Empresa, ya que ésta puede obtener el mejor esfuerzo de los propios individuos.**

Cabe mencionar que el Factor de Afiliación de esta Teoría de Motivación, está estrechamente relacionado con nuestro tema de investigación, ya que retomando este rubro, tenemos que la AFILIACION es un medio que permite que las personas se encuentren motivadas principalmente por mantener relaciones personales cálidas con sus semejantes, intentando así lograr establecer contactos personales armónicos con la necesidad de permanecer en compañía de otras personas.

Por lo que consideramos que aquí se da la relación de la Comunicación Administrativa con la Motivación, ya que a medida que existe una adecuada Comunicación entre el personal de una Empresa, las personas se encontrarán Motivadas estando a gusto en el desempeño de las funciones que realizan.

Es por ello que las personas que tienen a su cargo personal, deben tener conocimiento de las necesidades y objetivos de sus subordinados a fin de lograr un desarrollo continuo a través de una adecuada Comunicación Administrativa, logrando así que los individuos que forman parte de la Empresa se encuentren motivadas y de esta manera a gusto en la realización de sus funciones.

Ahora bien, es necesario hablar sobre la Teoría de la Motivación y la Higiene, por lo que a continuación nos referimos a ella.

### **2.6.3. TEORIA DE LA MOTIVACION Y LA HIGIENE**

Esta Teoría de la Motivación fue aportada por Frederick Herzberg, considera que las personas pueden llegar a sentirse bien o satisfechas a través de los factores intrínsecos, los cuales denominó Motivadores del trabajo mismo, en donde se incluyen el logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, progreso y desarrollo de las personas en relación con su trabajo.

Herzberg refería su conocimiento de Motivación, denominando Motivadores, a las fuerzas de satisfacción, las cuales, consideraba necesarios para mejorar el desarrollo y desempeño en el trabajo.

Cabe mencionar que en esta Teoría de Motivación, Herzberg hace referencia a la existencia de factores externos, conocidos también como Factores de Higiene o Medio Ambiente de Trabajo a las fuentes de insatisfacción, pero relacionados con el propio trabajo, como es la política y la administración de la Empresa, la supervisión, la relación con el Supervisor, las condiciones del trabajo, las relaciones con los compañeros, la vida personal, la relación con los Subordinados, la posición y la seguridad.

Así mismo, denominó a estos Factores de Higiene o Mantenimiento a las fuentes de insatisfacción, ya que éstas alteran el medio ambiente del trabajo, lo cual es necesario mantenerlos en adecuadas condiciones, para evitar inconformidades que podrían influir de manera negativa en el trabajo.

Es importante mencionar que según R. Hampton, el grado de insatisfacción de los individuos es afectado por los Factores de Higiene, mientras que la satisfacción es afectada por los motivadores.

Así mismo, este autor nos comenta que tanto los Motivadores (Satisfactores) y los Factores de Higiene (Insatisfactores) son dimensiones a parte, en donde "los administradores deben enfrentar ambos. Más aún, los administradores deben ser realistas y no esperar aumentar los motivadores mejorando los factores de higiene. El mantenimiento de un medio ambiente de trabajo higiénico no mejorará la motivación en ninguna medida superior a la que mejoraría la salud por la eliminación de aguas negras o la purificación del agua. Pero, de igual manera que la higiene ayuda a prevenir la pérdida de la salud, un buen medio ambiente de trabajo ayuda a evitar la insatisfacción y el deterioro del desempeño que ésta puede ocasionar."(33)

Consideramos que efectivamente para lograr que los individuos que forman parte de una Empresa logren estar a gusto con su trabajo, así como en relación con el medio ambiente de la propia Empresa, es necesario mediar tanto los elementos que causan satisfacción como los elementos que causan insatisfacción en las personas, manteniéndolo así un medio ambiente libre de elementos que intervengan de una manera inadecuada sobre la realización de las actividades de las personas.

Por lo anterior, decidimos referirnos al Papel de las Actitudes en la Motivación Laboral.

## 2.7. LA REPERCUCION DE LA ACTITUD EN LA MOTIVACION LABORAL

Al ubicarnos en cualquier área de trabajo, podemos percatarnos que las personas que se encuentran en esa área tienen diferentes actitudes hacia sus actividades y relaciones, esto se puede observar en los resultados de su propio trabajo. Es por ello, que es importante que nosotros al momento de llegar a formar parte de una Empresa, debemos hacer lo posible por tener presente que una Actitud Positiva, nos vá a permitir:

1. Independientemente de que el trabajo que se realice no es el que preferimos hacer, por circunstancias que no se encuentran en nuestras posibilidades, el hecho de actuar positivamente así como trabajar cerca de una persona positiva nos hará agradable nuestra estancia en la Empresa.
2. Considerando que en algunas ocasiones tenemos problemas personales y el trabajo se convierte en el lugar donde podemos encontrar personas que nos ayuden a olvidar un poco nuestras

dificultades personales, con ello, nos allegamos de actitudes positivas, logrando un mejor aprovechamiento en el desarrollo de nuestras actividades.

3. Los Superiores así como los subordinados dependen de las Actitudes positivas de ellos mismos para establecer así un espíritu de grupo, con ello, las Actitudes Positivas facilitan la labor de todos.

4. Considerando que la mayor parte de nuestro tiempo la pasamos en nuestro trabajo, si no tenemos una actitud positiva, la mayor parte del tiempo que pasemos en la Empresa, se nos hace interminable.

Con esto, podemos decir que las Actitudes, tanto Negativas como Positivas, son capaces de modificar e influir en el ambiente laboral, por lo que mientras se presente una mayor armonía en el trabajo, mayor será la productividad del área, obteniéndose así mayores y mejores resultados, disminuyendo errores.



Citémos un ejemplo de la Repercusión de la Actitud en la Motivación Laboral:

Bibián, Jorge, Ricardo y Manolo se encuentran actualmente laborando en el área de Presupuestos, entre ellos existe una relación no solamente laboral, sino también de amistad, sin embargo, cuando no cuentan con la supervisión de Rodolfo, mejor conocido entre ellos como Gruñón, éstos manifiestan Actitudes Positivas, esto es, se crea una atmósfera laboral agradable, ya que ellos se encuentran relajados llevando a cabo sus funciones, esto es, tienen Actitudes Positivas, sin embargo, cuando llega Rodolfo, automáticamente esas Actitudes Positivas cambian de aspecto, pues desgraciadamente Rodolfo por lo regular llega a su centro de trabajo con Actitudes Negativas, esto es de malas, enojado, sin ganas de poder llevar una relación armónica.

Cabe señalar que a mayor participación para obtener una atmósfera laboral adecuada, las personas que participen en ella, se sentirán relajadas y contentas, trayendo consigo, un desarrollo integral tanto a nivel de área como a nivel de la propia empresa, partiendo de esta idea, a continuación nos referimos a la Excelencia en la relación Superior - Subordinado.

### **2.7.1. LA EXCELENCIA EN LA RELACION SUPERIOR - SUBORDINADO**

Retomando nuestro punto de vista en relación a la etapa **DIRECCION** del Proceso Administrativo, tenemos que ésta es una guía de lo planeado cuyos elementos de autoridad, delegación, toma de decisiones y vigilancia permiten un adecuado comportamiento humano encaminado al logro de los objetivos establecidos.

Por lo que, consideramos que la Relación entre un Superior y sus Subordinados debe llevarse a cabo de manera adecuada, en donde el Superior es el encargado de mantener y elevar la participación de sus Subordinados a fin de lograr que éstos se sientan relajados y a gusto, trayendo consigo, un desarrollo integral tanto a nivel de área como a nivel de la propia Empresa, esto es, el Superior debe llevar a cabo una adecuada Dirección del Recurso Humano que forma parte de su equipo de trabajo; con ésto, en este rubro presentamos a Usted una Guía Personalizada que permite apoyar al Superior a lograr la Excelencia en la Relación que existe entre él y sus Subordinados:

- Primeramente el Superior debe conocer los objetivos tanto del área a la que pertenece así como los de la propia Empresa

- Apoyar a sus Subordinados, a fin de que éstos sean eficientes en sus funciones y relaciones; ésto a través de permitir que ellos participen y den a conocer sus puntos de vista en relación a sus respectivas funciones.
- Controlar a partir de los requerimientos y necesidades de su área las actividades, relaciones y objetivos del área a fin de que vayan acorde a los objetivos de la propia Empresa cerciorándose de que los resultados obtenidos sean satisfactorios.
- El Superior se encargará de motivar a su grupo de trabajo, creando y manteniendo adecuadas comunicaciones, esforzándose por lograr relaciones interpersonales efectivas y minimizando los conflictos entre los miembros del grupo.
- A su vez, éste debe fortalecer las habilidades de relaciones humanas, aprender a hablar y escuchar con efectividad, así como fijar estándares elevados o niveles propuestos de logro, así mismo debe tratar de ver las situaciones desde el punto de vista de la otra persona.

- Ser efectivo en la toma de decisiones, adoptando una Actitud interrogante para descubrir y utilizar nuevas ideas; esto es, debe tener visión hacia el cambio.

- Ser un líder involucrándose en la acción, considerando para ello a la Administración como una oportunidad que le permita influir en otras personas de manera favorable, evaluando lo que se ha logrado y si es necesario, emprender una acción correctiva.

- Expresar sentimientos personales y entender los sentimientos de los otros individuos, buscar siempre lo mejor en otras personas y no lo peor.

- Cerciorarse que cada miembro de su equipo esté asignado al trabajo mejor adaptado para él.

- Fomentar que los miembros de su equipo asuman responsabilidades.

- Autoevaluarse y evaluar a los miembros de su grupo en cuanto a su desempeño con honradez.

Estas y otras son algunos de los puntos que consideramos pueden servir como Guía para que el Superior logre tener eficiencia en cuanto a su relación con sus Subordinados.

Ahora bien a continuación presentamos a usted algunos ejemplos de Técnicas mediante las cuales se puede llegar a obtener una mejor Comunicación en una Empresa.

## **2.8 TECNICAS QUE FACILITAN LA COMUNICACION EN UNA EMPRESA**

La Comunicación entre las personas es compleja, pues al ubicarnos en una Empresa, ésta es más que hacer simples comentarios y escucharlos.

Cabe señalar, que la Comunicación la podemos expresar a través de palabras, tono de voz, gestos, posturas físicas entre otros, lo que nos permite interpretar los mensajes de diferentes maneras, por lo que a continuación presentamos algunas de las Técnicas de Comunicación.

## A) TECNICA DEL RUMOR

La cual tiene como objetivos demostrar que todo ser humano puede introducir cambios en un mensaje, ya sea al recibirlo o al transmitirlo, sin que éste tenga el deseo de afectar los propósitos del mensaje; así mismo, el número de cambios que se presentan en el mensaje original, guardan relación con el número de personas por el cual se transmite el mensaje, por lo que en ocasiones es difícil entendernos con la gente, y que nos hemos llegado a preguntar:

- ¿Por qué la gente no escucha?
  
- ¿Por qué a menudo la gente mal interpreta los mensajes que a nuestro juicio están perfectamente claros?
  
- ¿Cómo podemos evitar o reducir la incompreensión por parte de los Receptores a los que deseamos referirnos?
  
- ¿Cómo puedo saber lo que la gente piensa de mí y de mis ideas?
  
- ¿Qué provoca que la Comunicación se interrumpa en una Organización?

En esta Técnica podemos encontrarnos con 6 situaciones en las que el mensaje generalmente presenta modificaciones en cuanto a su contenido original del mismo, siendo éstas:

- Lo que Usted entiende que dice
- Lo que actualmente Usted está diciendo
- Lo que oye otra persona
- Lo que la persona piensa que oye
- Lo que la otra persona dice
- Lo que Usted piensa que la otra persona dice

¿Qué le parece? ¿no es todo un lío? es por ello que nosotras consideramos que para tener éxito en la Comunicación con nuestros semejantes, es necesario primeramente tener definido lo que deseamos comunicar, contar con el medio o canal adecuado para hacer llegar nuestro mensaje, considerando a quién o a quiénes nos vamos a dirigir, (procurando que no se presente ninguna Barrera de Comunicación), y por último, dar seguimiento al mensaje.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

79

Esto nos lleva a considerar otra Técnica de Comunicación conocida como:

**B) COMUNICACION: HABLANDO CON PRECISION Y  
ESCUCHANDO CUIDADOSAMENTE**

Esta Técnica consiste en estimular a los participantes para que escuchen cuidadosamente, para que así logren mejorar la comprensión de lo que se dice.

Así mismo, tiene como objetivo estimular a los participantes para que hablen con precisión y desarrollen un entendimiento sobre la complejidad y las dificultades envueltas en la Comunicación, en donde la persona responsable de llevar a cabo la Técnica, inicia el desarrollo de la misma dando a conocer a los participantes el tópico o área de estudio, pidiendo su participación en cuanto a dar a conocer su punto de vista en relación a la Comunicación que se lleva a cabo en su Grupo de Trabajo.



Posteriormente se realiza una discusión general y una evaluación, en donde la discusión puede ir dirigida hacia la importancia de hablar con precisión y escuchar cuidadosamente.

Cabe señalar que generalmente los resultados que arroja esta Técnica son los siguientes:

• Fallas comunes en relación al Emisor

- \* Este no organiza sus pensamientos antes de hablar
- \* Incluye ideas en donde algunas no se relacionan con el tópico haciendo la comprensión difícil para el Receptor
- \* Ignora las preguntas que se le han formulado

• Fallas comunes en relación al Receptor

- \* En donde éste se mantiene pensando en lo que va a contestar en vez de prestar atención cuando uno se dirige a él.
- \* Tiende a prestar atención a detalles más no al mensaje esencial.

Consideramos que esta Técnica nos ayuda a que el Emisor hable con precisión logrando con ello el interés del Receptor por escuchar lo que desea éste transmitirle.

### C) TÉCNICA DE FEEDBACK

Esta Técnica considera que la efectividad de nuestras Actitudes dependen del Feedback, es decir de la Retroalimentación que recibimos de otras personas.

Cabe señalar que el Feedback se puede dar a través de una Comunicación oral y no oral.

Por ejemplo, en relación al Feedback oral, podemos encontramos expresiones tales como **felicidades estuvo genial tu análisis, te deseo la mejor de las suertes en la junta.** entre otras; ahora bien. en cuanto a Feedback no oral, podemos encontrar contactos físicos como son, palmadita en la espalda que significa **estoy contigo o todo vá bien,** expresiones faciales que comuniquen agrado 😊, o cualquier movimiento corporal como puede ser, ✌ amor y paz, 👉 bien, 👉 muy bien, 👍 excelente.

Cabe mencionar que para poder dar Feedback, es necesario primeramente conocer qué tipo de Feedback necesita la persona en relación al grupo al que pertenece, ya que se corre riesgo cuando una persona forma por primera vez parte de un grupo en donde el Feedback que se dá en dicho grupo no es el mismo al que la persona está acostumbrada a dar y recibir, esto es, si su interpretación sobre el Feedback es totalmente inapropiada podría llevarla a consecuencias inesperadas e indeseables.

Con lo anterior el Feedback es un medio que nos vá a permitir mejorar las relaciones interpersonales pues a través de él, vamos a ofrecer a nuestros semejantes nuestro apoyo.

Sin embargo, una vez que hemos decidido recibir ó brindar nuestro Feedback, es necesario ayudarnos a desarrollar y usar la Técnica del Feedback para el desenvolvimiento personal en donde debemos comprender algunas características, las cuales a continuación presentamos.

•Feedback en la Actitud en lugar de las características de referencia personal.

Es importante que nos dirijamos a lo que una persona hace en lugar de comentar lo que es. Esto implica que utilicemos adverbios (en relación con las acciones) en lugar de adjetivos (en relación a cualidades). Por ejemplo, cuando hablamos de una persona, podemos decir que ésta habló mucho en la reunión, en lugar de decir que ésta nunca se calla.

•Feedback en las observaciones en vez de las inferencias.

Las observaciones se refieren a lo que podemos ver y oír en el comportamiento de otra persona, mientras que las inferencias se refieren a interpretaciones y conclusiones que hacemos, basándonos en lo que vemos o escuchamos.

•Feedback en la descripción en lugar de la opinión.

El hecho de describir representa un proceso de información sobre lo que ocurrió, mientras que una opinión se refiere a una evaluación con propósitos buenos o malos, correctos o incorrectos, agradables o desagradables, la opinión viene de un criterio de referencia o serie de valores personales, mientras que la descripción representa (hasta donde sea posible) un informe neutral.

- Feedback en descripciones del comportamiento basadas en propósitos de más o menos en lugar de un propósito de uno u otro.

La terminología de más o menos implica una continuidad en la cual puede caer cualquier comportamiento, que hace hincapié en cantidad que es objetiva y puede medirse, en lugar de calidad que es subjetiva y de opinión. Esto es por ejemplo, la participación de una persona puede valuarse en una continuidad de baja participación o alta participación en lugar de buena o mala participación.

- Feedback en el comportamiento relacionado con una situación específica, de preferencia en el aquí y el ahora en lugar del allá y entonces.

Lo que Usted y nosotras realizamos está relacionado con el tiempo y lugar, en donde el Feedback se dá tan pronto como sea posible después que las observaciones o reacciones ocurran.

- Feedback en relación a compartir ideas e información en lugar de dar consejos.

Nos referimos a compartir ideas e información cuando permitimos a la persona que decida por sí misma en cuanto a sus propias metas en un determinado tiempo; mientras que damos consejos cuando le

decimos a la persona lo que debe hacer, limitándola en su libertad de decidir por sí misma el curso de acción apropiado.

•Feedback en relación al valor que puede tener para el Receptor y no en el valor que pueda sacar el que dá el Feedback.

En este punto debemos considerar las necesidades del Receptor, considerando para ello que el Feedback se debe dar y aceptar como una oferta y no como una imposición.

•Feedback en relación al tiempo y lugar para que los datos personales se puedan compartir en los tiempos apropiados.

Es importante saber cuándo es el tiempo apropiado para dar el Feedback, brindándolo en un tiempo oportuno y evitar que pueda dañar más de lo que ayuda; en sí, el hecho de dar y recibir Feedback requiere valor, habilidad, comprensión y sobre todo respeto.

**Cuando conocemos a otra persona producimos un impacto en ella; estimulamos algunas ideas sobre nosotros, promovemos impresiones y observaciones y despertamos algunos sentimientos y reacciones, esto es, nuestras Actitudes están presentes ante los**

demás. Pero siempre existe la alternativa de intentar recibir Feedback así como hacer uso de ella para modificar nuestras Actitudes.

Logrando para ello, a través de nuestras Actitudes Positivas ayudar y no herir a la persona a la que le vamos a brindar Feedback.

Recibir el Feedback nos dá la oportunidad de aumentar el conocimiento de nosotros mismos y determinar la consecuencia de nuestras Actitudes y cambiarlas si así lo deseamos.

Ahora bien, retomando nuestro punto de vista sobre la **IMPORTANCIA** de la Comunicación Administrativa, tenemos que ésta es importante, debido a que la Comunicación en relación con los diversos niveles de autoridad, se debe dar de la mejor manera para lograr que se tenga eficiencia y colaboración que permita tener una participación activa; así mismo, llegamos a considerar que mientras la Comunicación Administrativa sea encauzada a las necesidades y requerimientos de la Empresa, se logrará un bienestar tanto individual de las personas que forman parte de la Empresa como colectivo, esto es de la propia Empresa.

Con esto, y retomando nuestro punto de vista en relación al concepto de, **MOTIVACION**, la cual es el conjunto de factores por medio de los cuales se impulsa al Recurso Humano para que éste desempeñe sus funciones de manera eficiente a través de una adecuada Dirección.

Podemos decir que es importante considerar al Recurso Humano como el único Recurso que puede comunicarse con sus semejantes y al que se le puede proporcionar una adecuada Motivación a fin de lograr obtener de éste su mejor desempeño en el desarrollo de sus funciones dentro de una Empresa.

Por lo que en el siguiente Capitulo y para fines de nuestra investigación haremos referencia a la Empresa enfocándonos principalmente a la Mediana de Servicio.



**CAPITULO III.**  
**LA EMPRESA**

Consideramos necesario ubicar a nuestro lector en el rubro de Empresa debido a que si retomamos el nombre de nuestra investigación, el cual es como se recordará **La Comunicación Administrativa como Medio para elevar la Motivación en el Personal de una Empresa Mediana de Servicio**, en donde nuestra investigación gira en torno a la Empresa Mediana de Servicio, por lo que en el presente Capítulo presentamos lo que es la Empresa, sus Características, Recursos, Clasificación, y ¿qué es el Servicio? así como Ventajas y Desventajas de una Empresa Mediana de Servicio.

¿Que le parece si definimos lo que es la Empresa ?

### **3.1. QUE ES LA EMPRESA**

**No cabe duda que la Empresa es la parte fundamental del desarrollo económico de nuestro País, así como la única capaz de lograr bienes y/o servicios que satisfacen necesidades humanas.**

Ahora bien para Arturo Martínez Irigaray la Empresa "es un grupo social que cuenta con recursos técnicos, materiales, financieros y humanos y que coordinados por una autoridad producen bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad."(34)

José Silvestre Méndez en su libro Economía y la Empresa nos comenta que la Empresa es "Una unidad conceptual de análisis a la que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos - consistentes en materia prima, mano de obra, capital e información sobre mercados y tecnología - en un conjunto productos que toman forma de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de otras empresas o individuos, dentro de la sociedad de la que existen."(35)

Por último para Salvador Mercado "Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa."(36)

Es con lo anterior que nosotras definimos a la **EMPRESA** como la **unidad económico-social encargada de realizar actividades económicas que nos permiten satisfacer las necesidades humanas a través de la producción de bienes y/o servicios.**

Ahora bien para que una Empresa logre realizar sus actividades logrando con ello el cumplimiento de sus objetivos, ésta debe contar con los recursos necesarios que le permitan el desarrollo de sus funciones, por lo que a continuación nos referimos a los Recursos de la Empresa.

### 3.1.1. RECURSOS DE LA EMPRESA

Cualquier Empresa debe contar con los Recursos necesarios que le permitan lograr sus objetivos, los cuales al ser conjugados adecuadamente contribuyen al buen funcionamiento de la propia Empresa. Así tenemos que al retomar nuestra definición de **ADMINISTRACION** la cual es un **Proceso (Planeación, Organización, Dirección y Control)** a través del cual se dá la **coordinación del Recurso Humano en relación con los demás Recursos con los que cuenta una Empresa a fin de lograr sus objetivos planteados (económicos, sociales y técnicos).**

Podemos observar que hacemos referencia a los Recursos con los que cuenta una Empresa, por lo que a continuación los mencionamos:

- **Recursos Humanos**

Como se ha manejado en el desarrollo de nuestra investigación, el **Recurso Humano es el Recurso o elemento que nos vá a permitir gracias a su capacidad de razonamiento así como a sus**

características inherentes como individuo social, lograr interrelacionar a los Recursos Materiales, Financieros y Técnicos con los que cuenta una Empresa a fin de lograr sus objetivos.

- Recursos Materiales

Quedan comprendidos en este rubro aquellos bienes tangibles propiedad de la Empresa, como pueden ser edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, herramientas de trabajo, materias primas, entre otros.

- Recursos Financieros

En este tipo de Recursos se considera el elemento monetario con el que cuenta la Empresa.

Cabe mencionar que los Recursos Financieros de una Empresa, pueden ser propios o ajenos, en donde los primeros son el dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades; mientras que los ajenos, son préstamos de acreedores y proveedores, créditos

bancarios o privados, emisión de valores (bonos, cetes), y cualquier tipo de financiamiento.

- Recursos Técnicos

Son aquellos elementos que permiten el funcionamiento de las actividades propias de la Empresa, en donde se consideran entre ellos, los sistemas de procedimientos, producción, administrativos, de financiamiento, etc.

Con esto, podemos percatarnos que una Empresa, independientemente de su Clasificación debe contar con los Recursos necesarios a fin de llevar a cabo sus funciones logrando con ello alcanzar los objetivos preestablecidos.

Cabe señalar que para complementar nuestro conocimiento acerca de la Empresa es necesario dar a conocer algunas características de las Empresas como unidades de producción, por lo que a continuación nos referimos a las características de las Empresas.

### 3.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

Algunas características importantes que comparten las Empresas como unidades de producción son:

- Llevan acabo actividades económicas relacionadas a la producción o a la distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Cuentan con Recursos Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros para realizar sus actividades.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar, tomando decisiones en forma racional.
- Son organizaciones sociales importantes que forman parte del ambiente económico y social de nuestro País y cualquier otro.

- Son un instrumento importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- Para sobrevivir deben competir entre sí, ya que se da la competencia entre ellas, lo que les exige encontrarse a la vanguardia en tecnología y procesos.
- Se encuentran bajo la influencia de todo lo que sucede en el medio ambiente Cultural, Político-Legal, Económico y Tecnológico; como mencionamos en la Clasificación de la Comunicación Administrativa cuando hicimos mención a la Comunicación Externa.

En base a las características anteriores y retomando nuestra definición de **EMPRESA**, la cual es, la **unidad económico-social encargada de realizar actividades económicas que nos permiten satisfacer las necesidades humanas a través de la producción de bienes y/o servicios**, consideramos que es un elemento básico de la estructura económica de un País, ya que cuenta con factores productivos y tecnología que al ser combinados apoyan su economía, así como satisfacen necesidades humanas.



Como sabemos existen diferentes tipos de Empresas, ya sea la de Servicios, Comercial, etc, por lo que a continuación, nos referimos a la Clasificación de la Empresa.

### **3.2.1. CLASIFICACION DE LA EMPRESA**

Ahora bien, una vez conocido lo que es Empresa, sus Recursos, así como las Características principales de la misma, a continuación presentamos la Clasificación de las Empresas según Münch Galindo así como de José Silvestre Méndez.

Para fines de nuestra investigación, ahondaremos en relación a la Empresa Mediana de Servicio. Por lo que en la Figura 3.1 presentamos a Usted la Clasificación de las Empresas.

### CLASIFICACION DE EMPRESA

a) POR SU GIRO O ACTIVIDAD	Industriales	* Extractivas * Manufactureras * Agropecuarias	
	Comerciales	* Mayoristas * Minoristas * Comisionistas	
	Servicio	* Transporte * Turismo * Instituciones-Financieras * Educación * Servicios Públicos * Servicios Privados * Salubridad * Finanzas Seguros	
b) POR EL ORIGEN DEL CAPITAL	Privadas	* Nacionales * Extranjeras y Transnacionales	
	Públicas	* Centralizadas * Desconcentradas * Estatales * Descentralizadas	
	Mixtas	* Paraestatales	
c) MAGNITUD O TAMAÑO	Pequeñas Medias Grandes	Criterio de Nacional Financiera	Micro Pequeña Mediana

Figura 3.1 Clasificación de la Empresa

A partir de la Figura 3.1, tenemos que las Empresas pueden Clasificarse:

a) POR SU GIRO O ACTIVIDAD

• **Industriales**

En este tipo de Empresas, su actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Cabe señalar que este tipo de Empresas a su vez se clasifican en Extractivas, Manufactureras y Agropecuarias, en donde:

\* Las Extractivas, son aquellas que se dedican a la explotación de recursos naturales (renovables o no renovables), esto es, de todas aquellas cosas de la naturaleza que se consideran indispensables para la subsistencia del ser humano. Por ejemplo, Empresas Pesqueras, Madereras, Mineras, entre otras.

\* Las Manufactureras, son aquellas Empresas que transforman las materias primas en productos terminados, en donde pueden producir bienes de consumo final, esto es, bienes que satisfacen

directamente. la necesidad de los consumidores, por ejemplo, productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.; así como bienes de producción, en donde satisfacen la demanda de las Empresas que se dedican a la producción de bienes de consumo final, entre ellas tenemos a las que se dedican a la producción de papel, materiales de construcción, maquinaria, etc.

\* Las Agropecuarias, cuyo giro o principal actividad es la explotación de la agricultura así como de la ganadería.

- **Comerciales**

Estas Empresas se caracterizan por ser intermediarias entre el productor y el consumidor, su función principal es la compra-venta de productos terminados, así mismo, éstas se pueden clasificar en Mayoristas, Minoristas y Comisionistas.

\* Mayoristas, son aquellas que realizan ventas a gran escala a otras Empresas, las cuales generalmente son Minoristas mismas que distribuyen el producto directamente al consumidor.

\* Minoristas, conocidas también como Detallistas, realizan ventas al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

\* Comisionistas, aquellas que se dedican a la venta de bienes y servicios percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

- **De Servicio**

Empresas cuya actividad principal es el brindar y/o proporcionar un Servicio a la comunidad y pueden perseguir o no fines lucrativos, esto es, buscar ganancia o utilidad por sus servicios.

Cabe mencionar que entre las Empresas de Servicio tenemos aquellas que nos brindan servicio de transporte, turismo, servicios financieros, servicios públicos como pueden ser de energía, comunicación, agua, así como servicios de salubridad, educación, asesoría, etc.

#### b) POR EL ORIGEN DE SU CAPITAL

- **Privadas**

En este tipo de Empresas, se considera que el Capital invertido es propiedad de inversionistas privados, cuya finalidad es

\* Minoristas, conocidas también como Detallistas, realizan ventas al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

\* Comisionistas, aquellas que se dedican a la venta de bienes y servicios percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

- **De Servicio**

Empresas cuya actividad principal es el brindar y/o proporcionar un Servicio a la comunidad y pueden perseguir o no fines lucrativos, esto es, buscar ganancia o utilidad por sus servicios.

Cabe mencionar que entre las Empresas de Servicio tenemos aquellas que nos brindan servicio de transporte, turismo, servicios financieros, servicios públicos como pueden ser de energía, comunicación, agua, así como servicios de salubridad, educación, asesoría, etc.

#### b) POR EL ORIGEN DE SU CAPITAL

- **Privadas**

En este tipo de Empresas, se considera que el Capital invertido es propiedad de inversionistas privados, cuya finalidad es

eminentemente lucrativa, en donde la toma de decisiones se realiza según el objetivo básico de la ganancia, considerando a su vez los riesgos.

\* Nacionales, son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes de un determinado País, esto es, los nativos de dicho País que cuentan con recursos y poseen espíritu empresarial, formando así Empresas que se dedican a la producción de bienes y servicios para la comunidad.

\* Extranjeras, Empresas cuyo capital no es aportado por accionistas nacionales, sino por extranjeros, sin embargo operan éstas en el País. Generalmente la forma de penetración de estas Empresas se realiza a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los Países en los que se desea participar, es decir, la Empresa Matriz (Empresa Origen) se encuentra en un País que por lo general es desarrollado e industrializado, y desea expandir sus actividades a otros Países con el objeto de aumentar la tasa de ganancia, para lo cual realiza o coloca inversiones en dichos Países y forma así Empresas que funcionan como filiales de las matrices.

Cabe mencionar que este tipo de Empresas también se denominan Transnacionales, esto es, Empresas que operan más allá de las fronteras de una País.

- **Públicas**

En este tipo de Empresas, el capital pertenece al Estado cuya finalidad generalmente es la de satisfacer necesidades de carácter social. Entre ellas tenemos:

- \* Centralizadas, Empresas cuyos organismos se integran en una jerarquía que encabeza el Presidente, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución, esto es, el poder se centra en una sola persona.
- \* Desconcentradas, aquellas que cuentan con determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía.
- \* Estatales, este tipo de Empresas pertenecen íntegramente al Estado, esto es, no tienen personalidad jurídica propia.



- \* Descentralizadas, éstas desarrollan actividades que competen al Estado y son de interés general, pero se encuentran dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.

- **Mixtas**

También conocidas como Empresas Paraestatales, en esta Clasificación, se da la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes y servicios, cabe mencionar que su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la Empresa.

### c) MAGNITUD O TAMAÑO

En este rubro hemos considerado tomar en cuenta el Criterio utilizado por Nacional Financiera (Banca de Desarrollo), la cual considera que las Empresas se pueden clasificar de acuerdo al número de empleados así como el importe de sus ventas anuales, en Micro, Pequeña y Mediana Empresa, sin embargo, haremos mención a lo que es la Empresa Grande. Teniendo lo siguiente:

- **Micro Empresa**

Aquellas Empresas que cuentan con un máximo de 15 empleados y cuyas ventas netas anuales no rebasen el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general elevado al año.

- **Pequeña Empresa**

Empresas cuyo número de empleados oscila entre 16 y 100, así como cuyas ventas netas anuales no rebasen el equivalente a 1115 veces el salario mínimo general elevado al año.

- **Mediana Empresa**

Este tipo de Empresas cuentan con un máximo de 250 empleados, cuyas ventas netas anuales no rebasen el equivalente al importe de 2010 veces el salario mínimo general elevado al año.

- **Grande Empresa**

La Empresa Grande, es aquella que cuenta con un número de empleados de 251 en adelante.

Como podemos observar, al hablar de Empresa, nos podemos referir a diferentes tipos de la misma, sin embargo, para fines de nuestra investigación, haremos referencia a la Empresas Mediana de Servicio, por lo que a continuación nos referimos a ella.

### **3.3. EMPRESA MEDIANA DE SERVICIO**

Primeramente consideramos necesario ubicarnos en la Clasificación de la Empresa, por lo que tenemos, que, en relación a la Magnitud o Tamaño de la misma, una Empresa Mediana tiene como características según Nacional Financiera, que el número de empleados a considerar es hasta de 250, así como ventas anuales que no rebasen el equivalente a 2010 veces el salario mínimo general elevado al año.

Así mismo, al retomar la Clasificación por su Giro o Actividad, una Empresa de Servicio es aquella cuya actividad principal es el brindar y/o proporcionar un Servicio a la comunidad y puede perseguir o no fines lucrativos, esto es, buscar ganancia o utilidad por sus Servicios.

Por lo que nosotras consideramos y para fines de nuestra investigación una **EMPRESA MEDIANA DE SERVICIO**, es aquella unidad económica - social, a través de la cual se logra satisfacer necesidades humanas por medio de los Servicios que ésta brinda a la comunidad.

Pero ¿ Qué son los Servicios ?

### 3.3.1. ¿QUE SON LOS SERVICIOS?

Existen diversas definiciones en relación a lo que son los Servicios, a continuación presentamos algunas.

Según J. I. Gershuny, Servicio es "un conjunto residual de actividades cuyo producto final no es un bien material."(37)

Para J.B.Quinn y C.E. Gagnon, definen al Servicio como "todas aquellas actividades económicas en que la producción primaria no es ni un producto ni una obra construida."(38)

Ahora bien, para John M. Rathwell, "Los bienes se fabrican, los servicios se ejecutan"(39)

Con lo anterior, nosotras hemos llegado a considerar que el **SERVICIO** es el conjunto de bienes intangibles, que se caracterizan por proporcionarse a las personas, más no por tener forma y que son capaces de satisfacer necesidades humanas.

Una vez conocido lo que son los Servicios, a continuación nos referimos a la Clasificación de los mismos.

### **3.3.1.1. CLASIFICACION DE LOS SERVICIOS**

Según C. H. Lovelock, los Servicios pueden clasificarse de acuerdo al Beneficiario del Servicio, según su Naturaleza, en:

- \* Acciones Tangibles
- \* Acciones Intangibles

Así mismo:

- \* Servicios Destinados al Cuerpo de la Persona
- \* Servicios Destinados a Bienes Materiales

Por lo que en la Figura 3.2. presentamos la Clasificación de los Servicios de acuerdo al Beneficiario Directo del mismo

Beneficiario Directo del Servicio		
	Personas	Cosas
Naturaleza del Acto del Servicio	Servicios destinados al Cuerpo de las Personas	Servicios destinados a Bienes Materiales
Acciones Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sanidad</li> <li>*Transporte</li> <li>*Personas</li> <li>*Salones de Belleza</li> <li>*Restaurantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Transporte de Mercancías</li> <li>*Mantentimiento</li> <li>*Seguridad</li> <li>*Limpieza</li> <li>*Jardinería</li> <li>*Servicios Veterinarios</li> </ul>
Acciones Intangibles	Servicios destinados a la mente de las personas <ul style="list-style-type: none"> <li>*Educación</li> <li>*Programas Radio</li> <li>*Servicios de Información</li> <li>*Teatros</li> <li>*Museos</li> </ul>	Servicios destinados a bienes inmateriales <ul style="list-style-type: none"> <li>*Bancos</li> <li>*Asesoría Legal</li> <li>*Contabilidad</li> <li>*Bolsa</li> <li>*Seguros</li> </ul>

Figura 3.2 Clasificación según la naturaleza y beneficiario del Servicio(40)

Como se puede observar en la figura 3.2, los Servicios pueden proporcionarse a las personas como individuos, esto es, Servicios que recaen directamente sobre las personas, así como Servicios dirigidos hacia las cosas como objetos que son. Cabe señalar que los Servicios se caracterizan por los siguientes factores:

### **3.3.1.2. CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS**

A continuación presentamos a usted algunas de las Características de los Servicios, en donde tenemos que:

- \*Los Servicios tienen consecuencias, no forma
- \*Son intangibles
- \*No hay producción de Servicios sin la participación del Cliente
- \*Las Empresas de Servicios deben tener su propia personalidad en relación a la forma de proporcionarlo

\*No solo es una actividad económica, sino un sistema de relaciones sociales

Una vez conocido lo que es la Empresa Mediana de Servicio así como uno de sus elementos, el cual es el Servicio, a continuación nos referimos a las Ventajas y Desventajas que tiene la propia Empresa Mediana de Servicio.

#### **3.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA EMPRESA MEDIANA DE SERVICIO**

Al hablar de las Empresas Medianas de Servicio, podemos encontrar algunas Ventajas como son:

\*Cuentan con una adecuada organización que les permite ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado así como de la creciente población.

\*Por su dinamismo tienen posibilidades de crecimiento así como de llegar a convertirse en una empresa grande.



\*Absorben una parte considerable de la población económicamente activa, debido a su capacidad para generar empleos.

\*Cuentan con una adecuada organización aunque en ocasiones son influenciadas por la opinión personal del dueño de la misma, sin embargo, tienen la oportunidad de contar con personal especializado y capacitado.

\*Tienen la posibilidad de llegar a hacer uso de Tecnología de punta.

\*Entre otras

Ahora bien, así como todo tiene sus Ventajas, la Empresa Mediana de Servicio también tiene sus Desventajas, entre las que encontramos:

\*Mantienen altos costos de operación.

\*Generalmente no se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.

\*En ocasiones no cuentan con los ingresos necesarios para capacitar a sus empleados constantemente.

\*Entre otras

Podemos decir que la Mediana Empresa de Servicio representa en el ámbito económico - social un factor importante a través del cual se logran satisfacer necesidades humanas por medio de los servicios que esta otorga a la comunidad.

En este Capítulo damos fin a la etapa teórica de nuestra investigación, en donde en el Capítulo I, hicimos referencia a lo que es la Administración, Importancia de la misma, así mismo nos referimos al Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control), al Recurso Humano, su Importancia y Características; con el fin de que partiéramos de una misma base.

En relación al Capítulo II, como mencionamos lo que es la Comunicación Administrativa, en cuanto a su definición, Importancia, Clasificación, Patología; así mismo, dimos a conocer lo que es la

Motivación, las Actitudes, algunas Teorías de Motivación (Jerarquización de las Necesidades, Las Tres Necesidades Secundarias, La Motivación y la Higiene), así como la Repercusión de la Actitud en la Motivación Laboral y la Excelencia en la Relación Superior-Subordinado.

En este último Capítulo, hicimos referencia lo que es una Empresa, Recursos de la misma, Características, Clasificación, así como a la Empresa Mediana de Servicio, a los Servicios, Clasificación y Características de los mismos, y finalmente a las Ventajas y Desventajas de la Empresa Mediana de Servicio.

Ahora bien, en el siguiente Capítulo presentamos a usted nuestro Caso Práctico, el cual está estrechamente relacionado con el nombre de nuestra investigación, el cual es:

**La Comunicación Administrativa como Medio para Elevar la Motivación en el Personal de una Empresa Mediana de Servicio.**

**TEMA IV.**  
**CASO PRACTICO**

En esta parte de la Investigación, mostraremos a Usted la aplicación del fundamento teórico, para tal efecto consideraremos aplicar nuestro Caso Práctico en una Empresa Mediana de Servicio.

Estableceremos los elementos de la Muestra que utilizaremos, así como el Tipo de Muestreo implementado para así en forma ulterior establecer el Tipo de Diseño a trabajar en el caso práctico de nuestra Investigación.

#### **4.1. UNIVERSO**

El Universo de la Investigación se caracteriza por el Tipo de Empresa Mediana de Servicio que corresponde a la zona urbana de Polanco en el Distrito Federal, dentro de esta Clasificación nos referimos especialmente al Servicio Bancario, a la Filial de Factoraje; por lo tanto, nuestro Universo gira en torno a esta Filial, en donde llevaremos a cabo nuestro Caso Práctico.

En esta parte de la Investigación, mostraremos a Usted la aplicación del fundamento teórico, para tal efecto consideraremos aplicar nuestro Caso Práctico en una Empresa Mediana de Servicio.

Estableceremos los elementos de la Muestra que utilizaremos, así como el Tipo de Muestreo implementado para así en forma ulterior establecer el Tipo de Diseño a trabajar en el caso práctico de nuestra Investigación.

#### **4.1. UNIVERSO**

El Universo de la Investigación se caracteriza por el Tipo de Empresa Mediana de Servicio que corresponde a la zona urbana de Polanco en el Distrito Federal, dentro de esta Clasificación nos referimos especialmente al Servicio Bancario, a la Filial de Factoraje; por lo tanto, nuestro Universo gira en torno a esta Filial, en donde llevaremos a cabo nuestro Caso Práctico.

#### 4.2. "N" ESTABLECIMIENTO DE LA MUESTRA

Para llevar a cabo este punto, es necesario establecer que nuestra muestra consta de 11 individuos a Nivel Gerencial, esto es, consideramos individuos que tengan Personal subordinado.

Para ello, se tomó en cuenta primeramente Personal de la Empresa objeto de estudio.

#### 4.3. TIPO DE MUESTREO

De acuerdo a las características de la Investigación, hemos decidido trabajar el Muestreo Estratificado, en este sentido, el criterio del estrato es tener personal subordinado, motivo por el cual, el número de la Muestra establecido, será considerado como un indicador que permita definir el contenido de dicho Muestreo.

#### 4.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

En lo concerniente al Diseño de la Investigación y tomando en cuenta las características de ésta, se tiene que llegar a conocer a través de la investigación las características de la Comunicación Administrativa y su repercusión en la Motivación, para ello elaboraremos un Diseño de Investigación Pretest - Postest, el cual presenta la siguiente simbología:

$$O_1 \quad X \quad O_2$$

En donde se tiene que:

$O_1$ , es equivalente al Pretest, el cual consta de un cuestionario, en donde a su vez presentamos la Matriz de Variables correspondiente.

Ahora bien, en relación a la  $X$ , es equivalente a la Variable Independiente, que implica mostrar y/o establecer una propuesta sobre el Proceso de Comunicación, y la forma en que ésta repercute en la Motivación del Personal de dicha Empresa.

Por las características de nuestra Variable Independiente, es probable que se modifique el Pretest y/o se complemente éste con un Cuestionario dirigido al Personal de la Empresa



En cuanto a la O<sub>2</sub>, podría ser un Cuestionario que se desprende de las Características de la X.

Ahora bien, a continuación presentamos la Etapa de Cuantificación que se desprende del Pretest de nuestra Investigación.

#### **4.5. ETAPA DE CUANTIFICACION DEL PRETEST**

Es necesario hacer notar que durante la aplicación de los Cuestionarios que apoyan al desarrollo del Pretest de nuestra Investigación, se presentó el Fenómeno de Mortalidad de 3 Cuestionarios, ya que en principio se consideró la aplicación de 11 Cuestionarios, mismos que por variables no controladas por la Investigación como son el tiempo y las Actitudes Negativas de las personas cuestionadas únicamente logramos obtener respuesta a 8 Cuestionarios de los 11 planteados.

Sin embargo, llegamos a considerar lo siguiente en base a los 8 Cuestionarios que a partir de este momento representan nuestro 100%.

A continuación en la Figura 4.1 Usted encontrará la Matriz de Variables que corresponde al Cuestionario del Pretest, misma que se presenta en la Figura 4.2; a su vez hacemos mención a las siguientes Figuras en relación a la Etapa Pretest de la Investigación, en donde tenemos, Figura 4.3 Cédula de Cuantificación, Figura 4.4 Cuadros Descriptivos -Analíticos, Figura 4.5 Cuadro de Interpretación Hipótesis Central Pretest, Figura 4.6 Cuadro de Interpretación Hipótesis Nula Pretes, Figura 4.7 Cuadro de Elementos Pretest, Figura 4.8 Cuadro Diagnóstico Pretest.

Ahora bien, en relación a la Etapa Postest, presentamos la Figura 4.9 Cuadro de Interpretación Postest y la Figura 4.10 Cuadro Diagnóstico Pretest combinación Postest.

Cabe señalar que en algunas Figuras se presentan las siguientes abreviaturas:

F.R. ABS.

FR%

ABST.

En donde:

F.R. ABS = Frecuencia Absoluta

F.R. % = Frecuencia Relativa

ABST. = Abstenciones

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA  
Escuela de Contaduría y Administración

LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA COMO MEDIO  
PARA ELEVAR LA MOTIVACION EN EL PERSONAL DE  
UNA EMPRESA MEDIANA DE SERVICIO

P/E	V.I.	V.D.	H.C.	H.N.	P.D. H.C.	P.D. H.N.	P.F.
1							*
2	*						
3		*					
4							*
5	*						
6		*					
7		*					
8	*						
9	*						
10	*						
11					*		
12			*				
13		*					
14		*					
15				*			
16	*						
17						*	
18					*		
19				*			

CRITERIO PREGUNTA FILTRO(1):

¿TIENE A SU CARGO PERSONAL SUBORDINADO?

CRITERIO PREGUNTA FILTRO(4):

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION Y EL RECURSO HUMANO

Figura 4.1. Matriz de Variables

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**  
**Escuela de Contaduría y Administración**

**LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA COMO MEDIO  
PARA ELEVAR LA MOTIVACION EN EL PERSONAL DE  
UNA EMPRESA MEDIANA DE SERVICIO**

Agradecemos de antemano su colaboración y participación en el desarrollo de nuestra investigación.

Instrucciones:

Marque con una X la respuesta o alternativa que usted considere adecuada, así mismo, se le suplica contestar aquellas respuestas que requieran de su opinión.

**CUESTIONARIO**

1) ¿TIENE A SU CARGO PERSONAL SUBORDINADO?

SI	NO
----	----

2) PARA USTED, ¿QUE ES LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA?

---

---

---

Figura 4.2. Cuestionario (Pretest)

3) LA MOTIVACION EN EL PERSONAL DE UNA EMPRESA MEDIANA DE SERVICIO ES:

A) MUY IMPORTANTE
B) IMPORTANTE
C) REGULAR
D) NO NECESARIA

4) LA MOTIVACION Y EL RECURSO HUMANO PARA SU EMPRESA, ES:

A) INDISPENSABLE
B) NECESARIO
C) INDIFERENTE
D) PARTE DE LA EMPRESA
E) OTROS

ESPECIFIQUE:

---

---

---

---

5) LA DISPOSICION PARA REALIZAR LAS TAREAS DE LA EMPRESA POR PARTE DE SUS COLABORADORES Y/O SUBORDINADOS ES:

A) DEMASIADA
B) LA SUFICIENTE
C) NO ME INTERESA

Figura 4.2. Cuestionario (Pretest)

6) LA MOTIVACION EN EL PERSONAL QUE TIENE A SU CARGO ES:

A) DEMASIADA
B) LA SUFICIENTE
C) SIN INTERES

7) LA EMPRESA DE LA QUE USTED FORMA PARTE, CUENTA CON METODOS ESPECIFICOS DE MOTIVACION HACIA SU PERSONAL

SI	NO
----	----

SI SU RESPUESTA FUE AFIRMATIVA, ¿CUALES SON ESOS METODOS?

---

---

---

---

---

8) ¿EXISTE UNA INFORMACION ESCRITA SOBRE EL ESQUEMA DE ORGANIZACION QUE INDIQUE LOS PUESTOS QUE REQUIERE LA EMPRESA?

SI	NO
----	----

¿CUAL O CUALES SON ESTOS?

---

---

---

---

Figura 4.2. Cuestionario (Pretest)

9) AL DISTRIBUIR Y DELIMITAR ADECUADAMENTE LAS ACTIVIDADES EN LA EMPRESA, SUS TRABAJADORES ¿TOMAN EN CUENTA ESTA DELIMITACION?

SI	NO
----	----

10) SON RESPETADOS LOS CANALES DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA.

SI	NO
----	----

11) AL INCREMENTAR EL INTERES A LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA ENCAUZADA A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACION, AUMENTARA LA MOTIVACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN LA MISMA.

SI	NO
----	----

12) ¿SI LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA ES ENCAUZADA A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA Y ESTO IMPLICA EL DESARROLLO DEL PERSONAL, CONSIDERA QUE AL INCREMENTAR EL INTERES Y LLEVAR A CABO UNA ADECUADA COMUNICACION ADMINISTRATIVA AUMENTARA LA MOTIVACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA?

SI	NO
----	----

Figura 4.2. Cuestionario (Pretest)

13) LA FORMA EN QUE USTED SE SIENTE Y ACTUA, ¿INFLUYE EN SU PERSONAL?

SI	NO
----	----

14) ¿CONSIDERA QUE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA ES UN MEDIO CAPAZ DE ELEVARE LA MOTIVACION EN EL PERSONAL DE SU EMPRESA EN DONDE ESTO SE REFLEJA EN LA PRODUCTIVIDAD?

SI	NO
----	----

¿POR QUE?

---

---

---

---

15) ¿SI LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA ES ENCAUSADA A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA Y ESTO IMPLICA EL DESARROLLO DEL PERSONAL, CONSIDERA QUE AL INCREMENTAR EL INTERES Y LLEVAR A CABO UNA ADECUADA COMUNICACION ADMINISTRATIVA NO AUMENTARA LA MOTIVACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA?

SI	NO
----	----

Figura 4.2. Cuestionario (Pretest)



16) ¿SU PENSAMIENTO Y ACTUACION AL REALIZAR UNA TAREA DE TIPO GRUPAL SE ENCUENTRAN EN UNA MISMA DIRECCION?

A) SIEMPRE
B) ALGUNAS VECES
C) GENERALMENTE
D) SOLO EN POCAS OCASIONES

17) AL NO CONTAR SU EMPRESA CON UNA ADECUADA COMUNICACION ADMINISTRATIVA QUE LE PERMITA ELEVAR LA MOTIVACION Y EL DESARROLLO EN SU PERSONAL, USTED CONSIDERA QUE:

A) SE VE BENEFICIADA
B) SE VENDRIA ABAJO
C) NO LE AFECTA

18) ¿COMO CALIFICARIA SU RELACION LABORAL Y PERSONAL CON SU EQUIPO DE TRABAJO?

EXCELENTE
MUY BIEN
BIEN
REGULAR
MALA
MUY MALA

19) EN SU EMPRESA, ¿SE CONSIDERA QUE NO ES NECESARIO AUMENTAR LA MOTIVACION Y EL DESARROLLO DE SU PERSONAL?

SI	NO
----	----

Figura 4.2. Cuestionario (Pretest)

**LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA COMO MEDIO  
PARA ELEVAR LA MOTIVACION EN EL PERSONAL DE  
UNA EMPRESA MEDIANA DE SERVICIO**

**CUANTIFICACION PRETEST**

1

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%
A) SI	*	*	*	*	*	*	*	*	8	100%
B) NO									0	0.00%

2

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%
A) COMUNICARSE DE MANERA, VERBAL, ESCRITA O GRABADA	*								1	12.50%
B) MANTENER UN ESTANDAR DE CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA		*							1	12.50%
C) RETROALIMENTACION EN TODOS LOS NIVELES			*	*	*			*	4	50.00%
D) CONOCIMIENTO DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS						*	*		2	25.00%

Figura 4.3 Cédula de Cuantificación

**LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA COMO MEDIO  
PARA ELEVAR LA MOTIVACION EN EL PERSONAL DE  
UNA EMPRESA MEDIANA DE SERVICIO**

**CUANTIFICACION PRETEST**

**1**

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%
A) SI	*	*	*	*	*	*	*	*	8	100%
B) NO									0	0.00%

**2**

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%
A) COMUNICARSE DE MANERA, VERBAL, ESCRITA O GRABADA	*								1	12.50%
B) MANTENER UN ESTANDAR DE CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA		*							1	12.50%
C) RETROALIMENTACION EN TODOS LOS NIVELES			*	*	*			*	4	50.00%
D) CONOCIMIENTO DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS						*	*		2	25.00%

Figura 4.3 Cédula de Cuantificación

3

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR. ABS	F.R. %
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	------------	-----------

A) MUY IMPORTANTE	*	*	*	*	*	*	*	*	7	87.50%
B) IMPORTANTE	*								1	12.50%
°C) REGULAR									0	0.00%
D) NO NECESARIA									0	0.00%

4

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR. ABS	F.R. %
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	------------	-----------

A) INDISPENSABLES	*	*	*	*	*	*	*	*	7	87.50%
B) NECESARIOS	*								1	12.50%
C) INDIFERENTES									0	0.00%
D) PARTE DE LA EMPRESA									0	0.00%
E) OTROS									0	0.00%

## Especifique

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR. ABS	F.R. %
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	------------	-----------

A) EL RECURSO HUMANO ES LA PARTE MEDULAR DE UNA EMPRESA DE SERVICIO				*				*	2	25.00%
B) INDISPENSABLE PARA EL BUEN RENDIMIENTO					*			*	2	25.00%
C) EL PERSONAL MOTIVADO ES LA CIMA DE UNA EMPRESA		*							1	12.50%

Figura 4.3. Cédula de Cuantificación (Continuación)

5

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%

A) DEMASIADA		*					*	*	3	37.50%
B) LA SUFICIENTE	*		*	*	*	*			5	62.50%
C) NO ME INTERESA									0	0.00%

6

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%

A) DEMASIADA		*							1	12.50%
B) LA SUFICIENTE	*		*	*	*	*	*	*	7	87.50%
C) SIN INTERES									0	0.00%

7

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%

A) SI	*	*	*				*		4	50.00%
B) NO				*	*				2	25.00%

¿Cuáles son esos Métodos?

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%

A) CAPACITACION	*								1	12.50%
B) RETRIBUCIONES SALARIALES			*				*	*	3	37.50%
C) EVALUACION DEL DESEMPEÑO		*							1	12.50%

Figura 4.3. Cédula de Cuantificación (Continuación)

8

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%

A) SI	*	*		*			*		4	50.00%
B) NO					*	*			2	25.00%
C) NO SE			*						1	12.50%

¿Cuál o cuáles son éstos?

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%

A) DIRECTORIOS ADMINISTRATIVOS	*								1	12.50%
B) DESCRIPCION DE PUESTOS		*					*		2	25.00%
C) ORGANIGRAMAS		*		*					2	25.00%

9

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%

A) SI	*	*				*			3	37.50%
B) NO			*	*	*		*	*	5	62.50%

10

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%

A) SI	*	*		*					3	37.50%
B) NO			*		*	*	*	*	5	62.50%

Figura 4.3. Cédula de Cuantificación (Continuación)

11

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%

A) SI	*	*		*	*	*	*		6	75.00%
B) NO			*					*	2	25.00%

12

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%

A) SI	*	*	*	*	*	*	*	*	8	100%
B) NO									0	0.00%

13

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%

A) SI	*	*	*	*		*	*	*	7	87.50%
B) NO					*				1	12.50%

Figura 4.3. Cédula de Cuantificación (Continuación)

11

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%

A) SI	*	*		*	*	*	*		6	75.00%
B) NO			*					*	2	25.00%

12

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%

A) SI	*	*	*	*	*	*	*	*	8	100%
B) NO									0	0.00%

13

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%

A) SI	*	*	*	*		*	*	*	7	87.50%
B) NO					*				1	12.50%

Figura 4.3. Cédula de Cuantificación (Continuación)



14

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR. ABS	F.R. %
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	------------	-----------

A) SI	*		*	*	*	*	*	*	7	87.50%
B) NO									0	0.00%

¿Porqué?

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR. ABS	F.R. %
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	------------	-----------

A) NO SE PIERDE EL CONTACTO ENTRE LOS MIEMBROS	*				*				2	25.00%
B) AUMENTA EL ESPIRITU DE COLABORACION				*		*		*	3	37.50%
C) INCREMENTA EL RENDIMIENTO			*		*		*	*	4	50.00%

15

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR. ABS	F.R. %
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	------------	-----------

A) SI									0	0.00%
B) NO	*		*	*	*	*	*	*	7	87.50%

16

Figura 4.3. Cédula de Cuantificación (Continuación)

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%

A) SIEMPRE		*		*			*	*	4	50.00%
B) ALGUNAS VECES			*		*	*			3	37.50%
C) GENERALMENTE	*								1	12.50%
D) SOLO EN POCAS OCASIONES									0	0.00%

17

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%

A) SE VE BENEFICIADA									0	0.00%
B) SE VENDRIA ABAJO	*	*	*	*		*	*	*	7	87.50%
C) NO LE AFECTA					*				1	12.50%

18

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%

A) EXCELENTE									0	0.00%
B) MUY BIEN	*		*	*	*		*		5	62.50%
C) BIEN		*				*	*		3	37.50%
D) REGULAR									0	0.00%
E) MALA									0	0.00%
F) MUY MALA									0	0.00%

19

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR.	F.R.
									ABS	%

A) SI									0	0.00%
B) NO	*	*	*		*	*	*		6	75.00%
C) NO ESTOY SEGURO				*					1	12.50%

Figura 4.3. Cédula de Cuantificación (Continuación)

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR. ABS	F.R. %
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	------------	-----------

A) SIEMPRE		*		*			*	*	4	50.00%
B) ALGUNAS VECES			*		*	*			3	37.50%
C) GENERALMENTE	*								1	12.50%
D) SOLO EN POCAS OCASIONES									0	0.00

17

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR. ABS	F.R. %
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	------------	-----------

A) SE VE BENEFICIADA									0	0.00%
B) SE VENDRIA ABAJO	*	*	*	*		*	*	*	7	87.50%
C) NO LE AFECTA					*				1	12.50%

18

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR. ABS	F.R. %
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	------------	-----------

A) EXCELENTE									0	0.00%
B) MUY BIEN	*		*	*	*		*		5	62.50%
C) BIEN		*				*	*		3	37.50%
D) REGULAR									0	0.00%
E) MALA									0	0.00%
F) MUY MALA									0	0.00%

19

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	FR. ABS	F.R. %
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	------------	-----------

A) SI									0	0.00%
B) NO	*	*	*		*	*	*		6	75.00%
C) NO ESTOY SEGURO				*					1	12.50%

Figura 4.3. Cédula de Cuantificación (Continuación)

## CUADROS DESCRIPTIVOS-ANALITICOS

1) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) SI	8	100.00%
B) NO	0	0.00%
TOTAL	8	100.00%

El 100% de los Encuestados tiene a su cargo Personal Subordinado, por lo que para fines de nuestra investigación tiene validez, ya que el criterio a considerar era tener a su cargo Personal Subordinado.

2) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A)MANTENER UN STANDAR DE CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA	1	12.50%
B)RETROALIMENTACION EN TODOS LOS NIVELES	4	50.00%
C)CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	2	25.00%
D)COMUNICARSE DE MANERA VERBAL, ESCRITA O GRABADA	1	12.50%
TOTAL	8	100.00%

Del 100% de los Cuestionados tenemos que el 50% nos indicó que la Comunicación Administrativa es una retroalimentación en todos los niveles de la Empresa.

Figura 4.4. Cuadro Descriptivo - Analítico

El 25% indicó que es el conocimiento de las funciones administrativas, el 12.5%, comentó que es el mantener un estándar de conocimiento en la Empresa, y por último el 12.5% a su vez consideró que la Comunicación Administrativa es el comunicarse de manera verbal, escrita o grabada.

Por lo anterior se puede decir que existe un conocimiento en relación a lo que es la Comunicación Administrativa.

3) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) MUY IMPORTANTE	7	87.50%
B) IMPORTANTE	1	12.50%
C) REGULAR	0	0.00%
D) NO NECESARIA	0	0.00%
TOTAL	8	100.00%

Como se puede observar, el 87.50% de los Cuestionados, indicó que la Motivación en el Personal de una Empresa Mediana de Servicio es Muy Importante, mientras que el 12.5% la consideró Importante.

Con ello, podemos decir que efectivamente se considera Muy Importante a la Motivación dentro de una Empresa Mediana de Servicio.

Figura 4.4. Cuadro Descriptivo - Analítico (Continuación)

4) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) INDISPENSABLES	7	87.50%
B) NECESARIOS	1	12.50%
C) INDIFERENTES	0	0.00%
D) PARTE DE LA EMPRESA	0	0.00%
E) OTROS	0	0.00%
TOTAL	8	100.00%

A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que el 87.50% considera a la Motivación y al Recurso Humano como parte indispensable de la misma, mientras que el 12.50% los considera necesarios.

Considerando que esta pregunta es de carácter filtro, podemos decir que se le brinda la importancia necesaria tanto a la Motivación como al Recurso Humano dentro de la Empresa Objeto de Estudio.

Figura 4.4. Cuadro Descriptivo - Analítico (Continuación)

Especifique 4) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) EL RECURSO HUMANO ES PARTE MEDULAR DE UNA EMPRESA DE SERVICIO	2	25.00%
B) INDISPENSABLE PARA EL BUEN RENDIMIENTO	2	25.00%
C) EL PERSONAL MOTIVADO ES LA CIMA DE LA EMPRESA	1	12.50%
TOTAL	5	62.50%

Cabe señalar que en las respuestas anteriores se presentó el fenómeno de Abstención en un 37.50% (ver Cuadros Analíticos), por lo que obtuvimos el criterio únicamente de 5 individuos, en donde tenemos que consideran al Recurso Humano como parte medular de la Empresa de Servicio en un 25.00%, así mismo consideran a la Motivación Indispensable para el eficiente rendimiento del propio Recurso Humano en un 25.00%, concluyendo que el Personal motivado es la cima de la Empresa apoyado con un 12.5%.

5) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) DEMASIADA	3	37.50%
B) LA SUFICIENTE	5	62.50%
C) NO ME INTERESA	0	0.00%
TOTAL	8	100.00%

Al tratar de conocer la disposición para realizar las tareas de la Empresa por parte de los Subordinados, obtuvimos que el 62.5% la

Figura 4.4. Cuadro Descriptivo - Analítico (Continuación)

consideran como Suficiente, mientras que el 37.50% la considera como Demasiada.

6) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) DEMASIADA	1	12.50%
B) LA SUFICIENTE	7	87.50%
C) SIN INTERES	0	0.00%
TOTAL	8	100.00%

Considera un 87.50% de los Cuestionados que la Motivación en el Personal que tiene a su cargo es la Suficiente, esto es, la consideran la adecuada, mientras que el 12.50% la considera como demasiada, esto es, se encuentra en exceso.

7) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) SI	4	50.00%
B) NO	2	25.00%
TOTAL	6	75.00%

En este rubro encontramos que el 50% de los Cuestionados consideró que en la Empresa de la que forman parte cuenta con Métodos específicos de Motivación hacia su Personal, mientras que el 25% comentó que no, así mismo, cabe señalar que se presentó el fenómeno de abstención en un 25%.

Figura 4.4. Cuadro Descriptivo - Analítico (Continuación)



¿CUALES SON ESOS METODOS? 7) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A)CAPACITACION	1	12.50%
B)RETRIBUCION SALARIAL	3	37.50%
C)EVALUACION DEL DESEMPEÑO	1	12.50%
TOTAL	5	62.50%

Ahora bien, al momento de cuestionarles cuáles eran los Métodos de Motivación que hacia uso la Empresa de la que formaban parte hacia su Personal, el 37.50% comentó que era la retribución salarial (incentivos monetarios), mientras que el 12.5% comentó que era tanto capacitación como la evaluación del desempeño respectivamente.

Cabe señalar que se presentó el fenómeno de abstención en un 37.50%.

8) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) SI	4	50.00%
B) NO	2	25.00%
C) NO SE	1	12.50%
TOTAL	7	87.50%

En esta pregunta, podemos observar que únicamente el 50% de los Cuestionados comentó que existe información escrita sobre el esquema de organización que indique los puestos que requiere la Empresa, mientras que el 25%, dijo que no, así como el 12.50% indicó que no

Figura 4.4. Cuadro Descriptivo - Analítico (Continuación)

sabía. En este rubro también se presentó el fenómeno de abstención en un 12.50%.

¿CUAL O CUALES SON? 8) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A)DIRECTORIOS ADMINISTRATIVOS	1	12.50%
B)DESCRIPCION DE PUESTOS	2	25.00%
C)ORGANIGRAMAS	2	25.00%
TOTAL	5	62.50%

Retomando la pregunta 8 en cuanto a que si existía información escrita sobre el esquema de organización que indique los puestos que requiere la Empresa, y al cuestionarles cuál o cuáles eran éstos, nos encontramos con que el 25% consideró a la Descripción de Puestos así como otro 25% los Organigramas, mientras que el 12.50% consideró a los Directorios Administrativos.

Se presentó a su vez el fenómeno de abstención en un 37.50%.

Consideramos que no existe la suficiente información hacia los individuos que forman parte de la Empresa en cuanto a información escrita sobre el esquema de la misma, ya que no contesta el 100% de los Cuestionados y a su vez surge la pregunta ¿cuáles son los directorios administrativos?

Figura 4.4. Cuadro Descriptivo - Analítico (Continuación)

9) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) SI	3	37.50%
B) NO	5	62.50%
TOTAL	8	100.00%

Tenemos que al distribuir y delimitar las actividades en la Empresa, los Cuestionados consideraron en un 62.50% que su equipo de trabajo no toma en cuenta dicha delimitación, mientras que el 37.50% considera que sí.

10) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) SI	3	37.50%
B) NO	5	62.50%
TOTAL	8	100.00%

Al cuestionarles si eran respetados los Canales de Comunicación Administrativa, el 62.50% consideró que no, mientras que el 37.50% consideró que sí.

11) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) SI	6	75.00%
B) NO	2	25.00%
TOTAL	8	100.00%

En esta pregunta, la cual es de carácter Diagnóstico de nuestra Hipótesis Central, los Cuestionados consideraron en un 75% que al

Figura 4.4. Cuadro Descriptivo - Analítico (Continuación)

incrementar el interés a la Comunicación Administrativa encausada a las necesidades de la Empresa, aumentará la Motivación y el desarrollo del Personal de la misma, mientras que el 25% consideró que no.

12) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) SI	8	100.00%
B) NO	0	0.00%
TOTAL	8	100.00%

Al cuestionarles que si la Comunicación Administrativa es encausada a las necesidades de la Empresa y ésto implica el desarrollo de su Personal, el 100% de los Cuestionados consideraron que al incrementar el interés y al llevar a cabo una adecuada Comunicación Administrativa, aumentará la Motivación y el desarrollo del Personal de la Empresa. Con ello, tenemos que el 100% apoyó nuestra Hipótesis Central.

13) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) SI	7	87.50%
B) NO	1	12.50%
TOTAL	8	100.00%

Al desear conocer si la forma en la que se sienten y actúan los Cuestionados influyen en su Personal, el 87.50% consideró que sí, mientras que el 12.50% mencionó que no.

Figura 4.4. Cuadro Descriptivo - Análítico (Continuación)

Podemos percatarnos que las Actitudes guardan relación con la manera de actuar e influir sobre las demás Personas.

14) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) SI	7	87.50%
B) NO	0	0.00%
TOTAL	7	87.50%

Al cuestionarles que si consideraban que la Comunicación Administrativa es un medio capaz de elevar la Motivación en el Personal de su Empresa, lo cual se ve reflejado en la Productividad, el 87.50% consideró que sí. Cabe señalar que el 12.50% fué abstención.

¿PORQUE? 14) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) NO SE PIERDE CONTACTO ENTRE LOS MIEMBROS	2	25.00%
B) AUMENTA EL ESPIRITU DE COLABORACION	3	37.50%
C) INCREMENTA EL RENDIMIENTO	4	50.00%
TOTAL	9	112.50%

El 50% de los Cuestionados consideró que gracias a la Comunicación Administrativa se incrementa el rendimiento, el 37.50% consideró que

Figura 4.4. Cuadro Descriptivo - Analítico (Continuación)

se aumenta el espíritu de colaboración, mientras que el 25% nos dijo que no se pierde el contacto entre los miembros.

15) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) SI	0	0.00 %
B) NO	7	87.50 %
TOTAL	7	87.50 %

Esta pregunta está dirigida a nuestra Hipótesis Nula, en donde el 87.50% estuvo en desacuerdo en cuanto a que si se incrementa el interés y se lleva a cabo una adecuada Comunicación Administrativa no aumentará la Motivación y el desarrollo del Personal de la Empresa.

16) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) SIEMPRE	4	50.00%
B) ALGUNAS VECES	3	37.50%
C) GENERALMENTE	1	12.50%
D) SOLO EN POCAS OCASIONES	0	0.00%
TOTAL	8	100.00%

Al cuestionarles en relación a que si su pensamiento y actuación al realizar una tarea de tipo grupal se encontraban en una misma dirección, el 50% nos comentó que siempre, el 37.50% que en algunas ocasiones, mientras que el 12.50% comentó que generalmente.

Figura 4.4. Cuadro Descriptivo - Análisis (Continuación)

17) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) SE VE BENEFICIADA	0	0.00%
B) SE VENDRÍA ABAJO	7	87.50%
C) NO LE AFECTA	1	12.50%
TOTAL	8	100.00%

Esta pregunta es de carácter Diagnóstico para la Hipótesis Nula, en donde el 87.50% de los Cuestionados consideró que la Empresa se vendría abajo si no contara con una adecuada Comunicación Administrativa que le permita elevar la Motivación y el desarrollo en su Personal, mientras que el 12.50% consideró que no le afectaba.

18) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) EXCELENTE	0	0.00%
B) MUY BIEN	5	62.50%
C) BIEN	3	37.50%
D) REGULAR	0	0.00%
E) MALA	0	0.00%
F) MUY MALA	0	0.00%
TOTAL	8	100.00%

Un 62.50% califica como Muy Bien la relación laboral y personal con su equipo de trabajo, mientras que el 37.50% la califica como Bien.

Figura 4.4. Cuadro Descriptivo - Analítico (Continuación)

19) Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A) SI	0	0.00%
B) NO	6	75.00%
C) NO ESTOY SEGURO	1	12.50%
TOTAL	7	87.50%

Como se puede observar, los Cuestionados consideran que en la Empresa donde laboran, si se considera necesario aumentar la Motivación y el Desarrollo de su Personal, lo cual se vé reflejado en un 75%, mientras que el 12.50% respondió que no estaba seguro.

Figura 4.4. Cuadro Descriptivo - Analítico



**CUADRO DE INTERPRETACION HIPOTESIS CENTRAL**

Categoría	H.C.	H.N.	FR%	ABST.
12			100.00%	0.00%
A)	100.00%			
B)		0.00%		
TOTAL	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%

Figura 4.5. Cuadro de Interpretación Hipótesis Central Pretest

El Cuadro de Interpretación de la Hipótesis Central, nos muestra que el 100.00% de los Cuestionados apoyan efectivamente a nuestra Hipótesis Central, ya que consideran que si la Comunicación Administrativa es encausada a las necesidades de la Empresa y esto implica el desarrollo del Personal, al incrementar el interés y al llevar a cabo una adecuada Comunicación Administrativa aumentará la Motivación y el Desarrollo del Personal en la Empresa.

### CUADRO DE INTERPRETACION HIPOTESIS NULA

Categoría	H.C.	H.N.	FR%	ABST.
15			100.00%	0.00
A)		6.25%		
B)	93.75%			
17			100.00%	0.00%
A)	0.00%	0.00%		
B)	87.50%			
C)	0.00%	12.50%		
TOTAL	181.25%	18.75	200.00%	0.00%

Figura 4.6. Cuadro de Interpretación Hipótesis Nula Pretest

En los resultados arrojados por el Cuadro de Interpretación de la Hipótesis Nula, se puede observar que se apoya a la Hipótesis Nula únicamente en un 18.75%, mientras que para la Hipótesis Central en un 181.25%, considerando una Frecuencia Relativa de 200.00%, esto es 100.00% de la Hipótesis Central y 100.00% de la Hipótesis Nula.

**CUADRO DE ELEMENTOS**

CATEGORIA	FR%
H.C.	281.25%
H.N.	18.75%
TOTAL	300.00%

Figura 4.7. Cuadro de Elementos Pretest

En el Cuadro de Elementos, se puede observar que los Cuestionados apoyan en mayor porcentaje a nuestra Hipótesis Central, ya que el 262.50% se encuentra a favor de la misma, mientras que únicamente el 18.75% se encuentra apoyando a la Hipótesis Nula. Teniendo así una Frecuencia Relativa del 300.00%.

### CUADRO DIAGNOSTICO

Categoría	H.C.	H.N.	FR%	ABST.
11			100.00%	0.00%
A)	75.00%			
B)		25.00%		
15			100.00%	0.00%
A)		6.25%		
B)	93.75%			
17			100.00%	0.00%
A)				
B)	87.50%			
C)		12.50%		
18			100.00%	0.00%
A)				
B)	62.50%			
C)		37.50%		
D)				
E)				
F)				
19			87.50%	12.50%
A)				
B)	75.00%			
C)		12.50%		
TOTAL	393.75%	93.75%	487.50%	12.50%

Figura 4.8. Cuadro Diagnóstico Pretest

En el Cuadro Diagnóstico se puede confirmar que el porcentaje a favor de nuestra Hipótesis Central es mayor del que apoya a la Hipótesis Nula, en donde tenemos que el 300.00% se encuentra a favor de la Hipótesis Central, teniendo una Frecuencia Relativa del 487.50%, y abstenciones del 12.50%.

Ahora bien este Cuadro lo retomaremos cuando correlacionemos los resultados del Postest que se presenta en forma posterior a la Aplicación de la Variable Independiente.

#### **4.6 APLICACION DE LA VARIABLE**

Por las características de nuestra Investigación y como anteriormente comentamos, nos basaremos en el Diseño de Investigación Pretest-Postest ( $O_1 \times O_2$ ), en donde la etapa Pretest arrojó resultados estrechamente relacionados con los siguientes temas:

**\*Interés a la Comunicación Administrativa**

**\*Relación entre la Comunicación Administrativa - Motivación y Desarrollo del Personal**

**\*Efecto de la Comunicación Administrativa sobre la Motivación y el Desarrollo del Personal**

**\*Relación Laboral y Personal por parte de los Cuestionados (ACTITUD)**

Ahora bien, la técnica en la que nos basaremos para aplicar nuestra variable será una Sesión cuyo carácter será trabajar en equipo de manera común, esto es, general, aplicada a las mismas personas que colaboraron para el diseño de nuestra etapa Pretest.

Cabe señalar que retomamos una de las Técnicas que facilitan la Comunicación en una Empresa conocida como la Técnica del Rumor, misma que presentamos en el Capítulo II, con el fin de dar una introducción a los Participantes, la cual se describe a continuación.

#### **4.6.1. TECNICA DEL RUMOR**

La Técnica del Rumor tiene como objetivos demostrar que todo ser humano puede introducir cambios en un mensaje, ya sea al recibirlo o al transmitirlo, sin que se tenga el deseo de afectar los propósitos del mensaje; así mismo, el número de cambios que se presentaron en el mensaje original, guardan relación con el número de personas por el cual se transmite el mensaje, por lo que en ocasiones nos es difícil

entendernos claramente con la gente, y nos hemos llegado a preguntar lo siguiente:

- ¿Por qué la gente no escucha?
- ¿Por qué a menudo la gente mal interpreta los mensajes que a nuestro juicio están perfectamente claros?
- ¿Cómo podemos evitar o reducir la incompreensión por parte de los Receptores a los que deseamos referirnos?
- ¿Cómo podemos saber lo que la gente piensa de nosotros y de nuestras ideas?
- ¿Qué provoca que la Comunicación se interrumpa en una Organización?

Ahora bien, podemos encontrarnos con 6 situaciones en las que el mensaje generalmente presenta modificaciones en cuanto a su contenido original del mismo, siendo éstas:

- Lo que Usted entiende que dice
- Lo que actualmente está diciendo
- Lo que oye otra persona
- Lo que la persona piensa que oye
- Lo que la otra persona dice
- Lo que Usted piensa que la otra persona dice

¿Qué le parece?, es con lo anterior que deseamos que se eviten estas situaciones en el ámbito laboral, es por ello que presentamos una Guía que permita la Excelencia en la Relación Ejecutivo - Personal a su cargo, cuya base es la disponibilidad que Ustedes brinden a fin de conocer si **La Actitud de los Dirigentes de un equipo de trabajo permite que la Comunicación Administrativa logre una Motivación y por lo tanto un desarrollo en el Personal de su Empresa.**

Tomando en cuenta una de las características inherentes a su puesto que es la Dirección, misma que es una Guía de lo planeado cuyos elementos de Autoridad, Delegación, Toma de Decisiones y Vigilancia les permite un adecuado comportamiento humano encaminado al logro de los objetivos preestablecidos, a continuación hemos considerado darles a conocer una Guía personalizada que permita apoyarlos a lograr la Excelencia en la Relación que existe entre Ustedes como Ejecutivos y el Personal a su cargo, en donde para ello, consideramos que la disponibilidad y por tanto la Actitud que se conciba sobre dicha Guía son esenciales para que ésta se pueda llevar a cabo de manera efectiva.



El objetivo de la Guía es el mantener y elevar la participación del Personal a su cargo, a fin de lograr que éstos se sientan relajados y a gusto, trayendo consigo, un desarrollo integral por parte del Personal, del Area a la que pertenecen, así como de la propia Empresa.

#### **4.6.1.1. GUIA PERSONALIZADA**

Ustedes junto con el Personal que tienen a su cargo, forman un equipo de trabajo, el cual debe estar estrechamente relacionado, unificado, informado, motivado y sobre todo encausado en una misma dirección, por lo que sugerimos que Ustedes como dirigentes de sus equipos de trabajo proporcionen:

- Apoyo a sus Subordinados, a fin de que éstos sean eficientes en sus funciones y relaciones; ésto a través de permitir que ellos participen y den a conocer sus puntos de vista en relación a sus respectivas funciones.

- Mantener un control en base a los requerimientos y necesidades de su área así como de las actividades, relaciones y objetivos de la misma a fin de que éstos vayan acorde a los objetivos de la propia Empresa cerciorándose de que los resultados obtenidos sean satisfactorios.
- Motivar a su equipo de trabajo, creando y manteniendo adecuadas comunicaciones, esforzándose por lograr relaciones interpersonales afectivas y minimizando los conflictos entre los miembros del grupo.
- Fortalecer las habilidades de relaciones humanas, aprender a hablar y escuchar con efectividad, así como fijar estándares elevados o niveles propuestos de logro, así mismo, se debe tratar de ver las situaciones desde el punto de vista de la otra persona.
- Ser efectivo en la toma de decisiones, adoptando una actitud interrogante para descubrir y utilizar nuevas ideas; esto es, debe tener visión hacia el cambio.
- Cerciorarse de que cada miembro de su equipo esté asignado al trabajo mejor adaptado para él.

- Ser un líder involucrándose en la acción, considerando para ello a la Administración como una oportunidad que le permita influir en otras personas de manera favorable, evaluando lo que se ha logrado y si es necesario, emprender una acción correctiva.
- Expresar sentimientos personales y entender los sentimientos de los otros individuos, así como buscar siempre lo mejor en otras personas y no lo peor.
- Fomentar que las personas integrantes de su equipo de trabajo asuman responsabilidades.
- Así mismo, autoevaluarse y evaluar a los miembros de su grupo en cuanto a su desempeño con honradez.

Estos son algunos puntos que en forma personal consideramos pueden ser efectivos para lograr Eficiencia en la Relación Laboral con sus Subordinados.

A continuación pedimos su colaboración formando un equipo en donde se les pide nos den a conocer su punto de vista en relación a lo que se comentó, para ello se les suplica retomar el nombre del tema tratado, esto es:

**La Actitud de los Dirigentes de un equipo de trabajo permite que la Comunicación Administrativa logre una Motivación y por lo tanto un desarrollo en el Personal de su Empresa.**

#### **4.6.1.2. VARIABLES NO CONTROLADAS**

Es importante mencionar que en la etapa de la Aplicación de la Variable, se presentó el fenómeno de mortalidad, pues de la muestra considerada de 8 individuos, únicamente se presentaron tres de ellos, los cuales tienen las siguientes características:

Puesto	Area
Subdirector de Finanzas	Finanzas
Gerente de Planeación	Finanzas
Ejecutivo de Contraloría	Finanzas

Ahora bien, para poder medir la Aplicación de nuestra Variable, es necesario hacer de su conocimiento que recurrimos a la ayuda de una persona ajena a nuestra Investigación para que nos auxiliara en el registro del comportamiento y Actitudes que nos permitieran percatarnos de las circunstancias que se presentaron en el momento que tuvimos oportunidad de trabajar de cerca con los Ejecutivos.

Así mismo, hicimos uso de una grabadora que nos permitiera grabar todo lo que se decía en dicha sesión, con el fin de no pasar por alto algún comentario u observación que se presentara.

#### **4.7. INTERVENCION DE LOS PARTICIPANTES**

A continuación presentamos la idea central de lo que llegaron a considerar nuestros Participantes una vez que se les pidió su punto de vista común en relación a la aplicación de la variable, tomando en consideración el tema tratado, el cual como recordaremos es:

**La Actitud de los Dirigentes de un equipo de trabajo permite que la Comunicación Administrativa logre una Motivación y por lo tanto un desarrollo en el Personal de su Empresa.**

Llegando a considerar lo siguiente:

- Nosotros definitivamente somos capaces de influir y conducir a nuestra Gente como mejor convenga a los intereses del Area y de la Empresa.
- Nuestro sentir influye directa o indirectamente sobre los que nos rodean, no solo en nuestro espacio laboral sino en cualquier ámbito.
- Nosotros como Dirigentes, tenemos la obligación de hacer que nuestra Gente se encuentre satisfecha no solamente con su trabajo, sino también con la relación que guarde con sus compañeros y por supuesto con nosotros, ya que queramos o no nuestra presencia influye sobre ellos.
- Es importantísimo conocer a nuestra Gente, esto es, saber qué es lo que saben hacer mejor, para así poder sacar mayor provecho a sus habilidades logrando con ello hacerlos sentir a gusto y confiados en su trabajo.

- Es conveniente a su vez, hacer que nuestra Gente asuma responsabilidades y delibere resultados.

- Efectivamente la Comunicación Administrativa puede ser un medio que nos permita poder participar de manera continua y efectiva en nuestras actividades, así como para que se pueda mantener un adecuado control sobre las mismas.

- Al momento en que nuestra Gente se encuentra integrada a nuestro ambiente laboral, estamos de acuerdo en que ellas lograrán sentirse satisfechas, darán lo mejor de sí mismas, y sobre todo irán dirigiéndose a la Eficiencia, pues, no se conformarán con lo que deben hacer, sino siempre contaremos con algo más.

- ¿Actitudes? Sí, inherentes a nuestra personalidad, pero que efectivamente hablan demasiado de nosotros aunque no se desee que sea así.

#### 4.7.1. LO QUE SE OBSERVO EN LA SESION

##### **Colaboración.**

Consideramos con el rubro de Colaboración, la participación de los Individuos.(3 Individuos)

##### **Interés en el Tiempo.**

Dos de los Participantes mostraron interés en el tiempo, observando su reloj en repetidas ocasiones antes la Sesión,(2 Individuos) así mismo el tercer participante, lo observaba durante la sesión.

##### **Puntualidad.**

Dos de los Participantes mostraron puntualidad, mientras que otro, tuvimos que esperar al rededor de 20 minutos.(2 Individuos)

##### **Nerviosismo.**

Se notó nerviosismo, pues no cesaban de fumar un cigarro tras otro desde el momento de su llegada.(3 Individuos)



**Curiosidad.**

Se presentó la Curiosidad en dos de los Participantes en el momento de la espera del Participante que se encontraba ausente en ese momento (inicio de la Sección).(1 Individuo)

**Movimientos fuera de lugar.**

Movimientos dirigidos hacia la Persona ajena a nuestra Investigación (3 Individuos). Uno de los Participantes pidió nuestra autorización al inicio de la Sesión para abrir la puerta (1 Individuo)

**Interés a lo comentado.**

Una vez que se observó que la Persona ajena a nuestra Investigación llamaba la atención de los Participantes, pues éstos dirigían su mirada en ocasiones hacia ella, se le pidió que dejara de anotar, lo cual trajo consigo que dos de ellos mostraran mayor interés, pues no dejaron de observar a la persona que estaba dirigiendo la Sesión, mientras que en el otro Participante en la expresión de su rostro se notaba duda.

Con lo anterior se puede decir que se contó con la colaboración de 3 Ejecutivos, en donde uno de ellos no se presentó a la hora acordada, lo que trajo consigo que en los otros dos Participantes se presentara interés en el tiempo, pues en repetidas ocasiones observaban su reloj.

Así mismo, cabe señalar que los tres Participantes no dejaron de fumar, consideramos que fué debido a que estaban nerviosos, quizá debido a que no había dado inicio la Sesión puntualmente y tenían su tiempo limitado.

El hecho de la impuntualidad de uno de los Participantes, trajo consigo Curiosidad en uno de ellos, pues en el tiempo de espera, nos cuestionaba acerca de lo que se trataría en la Sesión, mismo que preguntó en dos ocasiones si el tema a tratar era en relación a los Cuestionados aplicados.

En cuanto a los movimientos fuera de lugar que se presentaron, consideramos que se debieron principalmente a que la Persona ajena a nuestra Investigación llamó la atención de ellos, ya que consideramos se percataron de que ésta los observaba y hacía anotaciones, por lo que se procedió a que ésta dejara de escribir y sólo se limitara a observar, lo que trajo consigo que los Participantes dirigieran su atención a la Persona que dirigía la Sesión. El hecho de que sintieran que se estaban registrando sus movimientos y que ésto de alguna manera les incomodaba, consideramos su incomodidad se debió a que no están acostumbrados a que se les Supervise, pues cuando se dejó de registrar, actuaron con interés a lo que se estaba comentando.

#### 4. 8. CUANTIFICACION POSTEST

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
A)Colaboración	3	100.00%
B)Interés en el tiempo	3	100.00%
C)Puntualidad	2	66.66%
D)Nerviosismo	3	100.00%
E)Curiosidad	1	33.33%
F) Movimientos fuera de lugar	1	33.33%
G)Interés a lo comentado	3	100.00%
TOTAL	16	533.32%

Figura 4.9. Cuadro de Interpretación Postest

Por lo que respecta al Cuadro de Interpretación del Postest, en cuanto a la Colaboración, Interés en el tiempo, Nerviosismo. e Interés a lo comentado, se contó con la participación de las tres personas, lo cual representa nuestro 100.00%.

Ahora bien, por lo que respecta a la Puntualidad, dos de nuestros Participantes fueron puntuales lo que significa un 66.66%, mientras que uno de ellos no lo fue, lo que trae consigo un 33.33%.

Así mismo en cuanto a la Curiosidad y los Movimientos fuera de Lugar se observó solo por parte de uno de los Participantes representando un 33.33%.

Retomando el Cuadro Diagnóstico del Pretest, tenemos lo siguiente:

### CUADRO DIAGNOSTICO

Categoría	H.C.	H.N.	FR%	ABST.
11			100.00%	0.00%
A)	75.00%	25.00%		
B)			100.00%	0.00%
15		6.25%		
A)	93.75%			
B)			100.00%	0.00%
17				
A)	87.50%			
B)		12.50%		
C)			100.00%	0.00%
18				
A)	62.50%			
B)		37.50%		
C)				
D)				
E)				
F)			87.50%	12.50%
19				
A)	75.00%			
B)		12.50%		
C)				
TOTAL	393.75%	93.75%	487.50%	12.50%

Figura 4.10 Cuadro Diagnóstico Pretest Combinación Postest

En el Cuadro Diagnóstico Pretest Combinación Postest se puede confirmar que el porcentaje a favor de nuestra Hipótesis Central es mayor del que apoya a la Hipótesis Nula, en donde tenemos que el 300.00% se encuentra a favor de la Hipótesis Central, teniendo una Frecuencia Relativa del 487.50%, y abstenciones del 12.50%.

Al comparar el Cuadro Diagnóstico del Pretest, con el Cuadro de Interpretación del Postest, podemos observar que en la etapa Pretest estuvieron en un 300.00% a favor de nuestra Hipótesis Central.

Así mismo al momento de hacer la comparación con la etapa Postest, tenemos que en cuanto a la Colaboración, Interés en el tiempo, Nerviosismo, e Interés a lo comentado, se contó con la participación de las tres personas, lo cual representa nuestro 100.00% para cada rubro: por lo que respecta a la Puntualidad, dos de nuestros Participantes fueron puntuales lo que significa un 66.66%, mientras que uno de ellos no lo fue, lo que trae consigo un 33.33%, así mismo en cuanto a la Curiosidad y los Movimientos fuera de Lugar se observó solo por parte de uno de los Participantes representando un 33.33%.

Ahora bien, retomando los puntos que se desprendieron de la aplicación de nuestro Pretest, tenemos:

\*Interés a la Comunicación Administrativa

\*Relación entre la Comunicación Administrativa - Motivación y Desarrollo del Personal

\*Efecto de la Comunicación Administrativa sobre la Motivación y el Desarrollo del Personal

\*Relación Laboral y Personal por parte de los Cuestionados (ACTITUD)

En donde podemos decir que se tiene conocimiento e interés a la Comunicación Administrativa.

En cuanto a la Relación entre la Comunicación Administrativa - Motivación y el Desarrollo del Personal, le dan valor al Recurso Humano, ya que consideran que es importante tener conocimiento sobre lo que éstos saben hacer mejor logrando con ello el aprovechamiento de sus aptitudes, sin embargo, consideran que su Equipo de Trabajo debe realizar sus funciones en donde a mayor

integración a su ambiente laboral. lograrán sentirse satisfechos, dando lo mejor de sí mismos, y sobre todo irán dirigiéndose a la Eficiencia, pues, no se conformarán con lo que deben hacer, sino siempre se contará con algo más. Como se puede observar a ellos les interesa que se relize el trabajo y se llegue a la Eficiencia.

En cuanto al Efecto de la Comunicación Administrativa sobre la Motivación y el Desarrollo del Personal, se tiene que se consideró que los Dirigentes tienen la obligación de hacer que su Personal se encuentre satisfecho, no solamente con su trabajo sino también con la relación que guarde con sus compañeros y por supuesto con los propios Dirigentes, ya la presencia de estos últimos influye sobre sus Personal.

Por último en cuanto a la Relación Laboral y Personal por parte de los Cuestionados (ACTITUD), consideraron que efectivamente las Actitudes son inherentes a sus personalidades, por lo que éstas hablan demasiado de ellos aunque no se desee que sea de esa manera.

Con lo anterior se puede decir, que los Participantes quedaron satisfechos con nuestra labor, y estuvieron de acuerdo en que **la Actitud de los Dirigentes de un equipo de trabajo permite que la Comunicación Administrativa logre una Motivación y por lo tanto un desarrollo en el Personal de su Empresa**, sin embargo, en un principio, se mostraron hostiles, apáticos, con Actitud Negativa, pues únicamente se presentaron 3 individuos de 8 que se esperaban.

Cabe señalar que durante el transcurso de la Sesión, se mostró interés, y participación, lo que trajo consigo que el ambiente hostil que al principio se dejaba sentir, se convirtió en propicio para el desarrollo de nuestra Investigación.

Esto consideramos fué debido a que en un principio se presentó en los Participantes una Barrera Psicológica, misma que se caracteriza por la manera de percibir y comprender el mundo que les rodea, así como los prejuicios de los propios Participantes si los tienen, en donde se hicieron presentes mediante sus actitudes despóticas, debido quizá por el status que tienen dentro de la Empresa, sin embargo, nos



encontramos satisfechas de haber logrado que durante el transcurso de la Sesión, se mostrara interés, y participación, lo que trajo consigo que el ambiente hostil que al principio se dejaba sentir, se convirtiera en propicio para el desarrollo de nuestra Investigación, en donde gracias a nuestra anticipación de lograr tener éxito en la Sesión, nos permitiera transmitir nuestro entusiasmo y Actitud Positiva, trayendo consigo que los Participantes nos respondieran favorablemente.

Es por ello que hemos llegado a considerar que nuestras Actitudes son el reflejo de nuestro éxito o fracaso como individuos en cuanto a lo que deseamos realizar y lo que realmente realizamos. A partir de esto, se desprende que Buena Actitud... Buenos Resultados, Mediana Actitud... Medianos Resultados, Mala Actitud... Malos Resultados.

## **CONCLUSIONES**

A lo largo de nuestra Investigación hemos llegado a considerar que para que una Empresa logre sus objetivos es necesario que ésta cuente con una adecuada Administración, entendiéndose por ésta, una actividad que se basa en un Proceso, el cual es el conjunto de etapas sucesivas, Planeación, Organización, Dirección y Control, las cuales al interrelacionarse forman una actividad integral la cual es la propia Administración, misma que permite la coordinación del Recurso Humano en relación con los demás recursos con los que cuenta una Empresa a fin de lograr sus objetivos planteados (económicos, sociales y técnicos).

Abocándonos a las Empresas, podemos observar que la Administración, cuenta con una importancia primordial, pues el éxito o fracaso de la misma, depende en gran medida de su Administración, la cual consideramos debe ir orientada hacia la Eficiencia de su Personal.

Hemos llegado a considerar que la Comunicación Administrativa es un proceso por medio del cual las Personas y los grupos transmiten información gracias al intercambio de significados, a través de un sistema común de símbolos, apoyando a cumplir las etapas básicas de la Administración (Planeación, Organización, Dirección y Control) logrando con ella un desarrollo eficiente en la propia Empresa.

Para ello, hemos llegado a considerar que un elemento importante para que se lleve a cabo un desarrollo integral y continuo dentro de la Empresa es la adecuada conducción de nuestras Actitudes, principalmente por parte de los individuos que tienen Personal a su cargo, esto es, aquellos que representan la guía para llevar a cabo lo planeado y cuyos elementos de autoridad, delegación, toma de decisiones y vigilancia les permite un adecuado comportamiento humano de su equipo de trabajo encaminado al logro de los objetivos establecidos.

En donde las Actitudes juegan un papel importante, pues éstas son capaces de modificar e influir en el ambiente laboral, por lo que mientras se presente una mayor armonía en el trabajo, mayor será la productividad del área, obteniéndose así mayores y mejores resultados disminuyendo errores.

Por lo que es importante considerar que nuestras Actitudes son el reflejo de nuestro éxito o fracaso como individuos en cuanto a lo que deseamos realizar y lo que realmente realizamos, por lo que debemos buscar mantener un equilibrio tanto con uno mismo como con la gente que se encuentra a nuestro alrededor, pues al estar a gusto con nosotros, empezamos por tener una Actitud Positiva de nuestra

Persona; así como debemos mantener una relación familiar que nos permita motivarnos a ser mejores para entregar a nuestro núcleo familiar lo que más convenga a éste y que se encuentre en nuestras posibilidades, pues nuestra familia (padres, hermanos, pareja, amigos, etc) son la base que nos impulsa a ser mejores.

En cuanto a nuestro trabajo, es un rubro importante, ya que es el que nos va a permitir contar con satisfactores no solo monetarios, sino también personales, pues consideramos que una parte importante de nuestro tiempo la pasamos en nuestro trabajo, por lo que debemos procurar entregar nuestro mejor esfuerzo tanto en nuestras actividades como en el mantener relaciones adecuadas.

Esto nos lleva a su vez a mantener un equilibrio con el medio natural que nos rodea, pues debemos considerar a éste como un regalo que la naturaleza nos brinda y que nos permite estar vivos, y disfrutar de todo lo que somos y tenemos.

Cabe señalar que en el desarrollo de nuestra Investigación consideramos e hicimos mención de algunas Técnicas que facilitan la Comunicación en una Empresa siendo éstas las siguientes:

- TECNICA DEL RUMOR
- COMUNICACION: HABLANDO CON PRECISION Y ESCUCHANDO CUIDADOSAMENTE
- TECNICA DE FEEDBACK

Por medio de las cuales consideramos se puede lograr una adecuada interrelación con nuestros semejantes permitiendo con ello relaciones interpersonales cálidas.

A su vez, como se menciona en el nombre de nuestra Investigación, hicimos mención a lo que es la Empresa Mediana de Servicio, por lo que hemos llegado a considerar que en primer instancia la existencia de las Empresas son relevantes para el desarrollo económico de nuestro País, así mismo, son importantes, pues gracias a ellas, nosotros como Consumidores podemos lograr satisfacer nuestras necesidades humanas, ahora bien, al hablar de Empresa Mediana de Servicio, nos estamos refiriendo a una Clasificación determinada de Empresa, sin embargo, una de sus principales características es el hecho de que éstas

tienen como propósito fundamental brindar Servicio a la Comunidad, permitiéndoles contar con una personalidad propia que les permite diferenciarse unas de otras.

Hasta este momento hemos hecho un recuento de la parte teórica de nuestra Investigación, misma que fué la base para el desarrollo de nuestro Caso Práctico, mediante el cual nos percatamos que el planteamiento de nuestra Hipótesis Central fué apoyada como se presentó en el Cuadro de Elementos, los individuos que participaron en el desarrollo de nuestra parte práctica, apoyaron en mayor porcentaje a nuestra Hipótesis Central, ya que el 262.50% se encuentra a favor de la misma, mientras que únicamente el 18.75% se encuentra apoyando a la Hipótesis Nula. Teniendo así una Frecuencia Relativa del 300.00%.

Mientras que en el Cuadro Diagnóstico se puede confirmar que el porcentaje a favor de nuestra Hipótesis Central es mayor del que apoya a la Hipótesis Nula, en donde tenemos que el 300.00% se encuentra a favor de la Hipótesis Central, teniendo una Frecuencia Relativa del 487.50%, y abstenciones del 12.50%.

Con ello podemos decir que se cumplió la misión de la Hipótesis Central, esto es, se llegó a comprobar la misma.

Para poder comprobar o disprobar nuestra Hipótesis Central fué necesario presentar una Propuesta cuya misión era conocer el punto de vista de los Participantes en relación a:

La Actitud de los Dirigentes de un equipo de trabajo permite que la Comunicación Administrativa logre una Motivación y por lo tanto un Desarrollo en el Personal de su Empresa

De igual manera se les dió a conocer una Guía Personalizada cuyo objetivo es apoyar al Superior a lograr la Excelencia en la Relación que existe entre él y sus Subordinados.

Donde lo anterior nos permite decir que los Objetivos que nos planteamos al inicio de nuestra Investigación, fueron cumplidos en la medida del desarrollo de la misma, en donde:

Apoyamos a la Comunicación Administrativa para que ésta sea considerada como medio o canal que permite elevar la Motivación del Personal que forma parte de una Empresa Mediana de Servicio.



Contribuímos al conocimiento que se tiene sobre la Comunicación Administrativa para ayudar a elevar la Motivación en el Personal de la Empresa Mediana de Servicio.

Determinamos los elementos que permiten elevar el interés a la Comunicación Administrativa para lograr aumentar la Motivación y el Desarrollo del Personal de la Empresa Mediana de Servicio.

Cabe señalar que durante el desarrollo de nuestra Investigación los Métodos de los que hicimos uso fueron los planteados al inicio de la misma, sin embargo, es importante mencionar que únicamente usamos los Métodos Generales (Inductivo, Análítico, Sintético), ya que los de carácter Particular no se desarrollaron.

En relación a las Técnicas de Recopilación de datos, se había planeado hacer uso únicamente de Cuestionarios, sin embargo, no sólo hicimos uso de éstos, sino también de la Técnica de Sesión de Grupo.

## RECOMENDACIONES

Nuestra Investigación tiene como finalidad crear conciencia a los estudiosos de la Administración de la importancia que tiene la Comunicación Administrativa en el adecuado funcionamiento de cualquier tipo de Empresa.

Consideramos que es necesario que se contribuya a que la Comunicación Administrativa sea considerada en los diversos niveles de autoridad como esencial para lograr obtener eficiencia y colaboración de los individuos que forman parte de la Organización, permitiendo con ello una participación activa e integral.

Propiciando con ello futuros estudios cuya base sea el tema de Actitud en la Relación Laboral, que permitan relaciones interpersonales cálidas, logrando con ello impulsar al Recurso Humano a desempeñar sus funciones eficientemente contando con el apoyo de sus Dirigentes.

Es con lo anterior que proponemos las siguientes recomendaciones, con el fin de que la Comunicación Administrativa sea considerada como un medio que permita elevar la Motivación en el Personal de una Empresa en el ámbito de la Administración.

**A USTED ESTUDIOSO DEL TEMA**, nuestra principal recomendación es el promover e impulsar un conocimiento a la Comunicación Administrativa así como a la Motivación, estableciendo cursos de investigación estrechamente relacionados con el tema, pues recordemos que nosotros como Licenciados y futuros Licenciados en Administración es nuestro deber proporcionar nuestros conocimientos con integridad y ética profesional.

**A TI EMPRESA**, para que continúe tu existencia, es necesario que tu Recurso Humano encargado de llevar tu Dirección, eunte con los elementos necesarios que permitan que todos los individuos que forman parte de ti conozcan tus objetivos, políticas, así como su grado de responsabilidad y autoridad para realizar sus funciones permitiendo con ello lograr la misión por la cual fuiste creada.

Y por último, **A TI ADMINISTRACION**, nuestra recomendación es el procurar incrementar materias de carácter administrativo relacionado con la Comunicación Administrativa, Desarrollo del Personal y la Motivación, pues uno de tus elementos es el Recurso Humano, del cual depende en gran medida el éxito o fracaso de las cosas.

**MARCO TEORICO**

NOMBRE DEL PROBLEMA:

LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA COMO MEDIO PARA  
ELEVAR LA MOTIVACION EN EL PERSONAL DE UNA  
EMPRESA MEDIANA DE SERVICIO

VARIABLE INDEPENDIENTE:

La Comunicación Administrativa

VARIABLE DEPENDIENTE:

Como medio para elevar la Motivación en el Personal de una Empresa  
Mediana de Servicio

IMPORTANCIA SOCIAL:

No podemos dejar de reconocer que la supervivencia de una entidad económica depende de su Administración, entendiéndose por ésta, la coordinación, utilización y optimización de los Recursos Humanos, Materiales, Financieros y Técnicos con miras a lograr un objetivo común y productivo, a través de un Proceso Administrativo, entendiéndose por éste el conjunto de etapas consecutivas e interrelacionadas por medio de las cuales se lleva a cabo la Administración (Planeación, Organización, Dirección y Control).

Para fines de la presente investigación se ha considerado que uno de los recursos de mayor importancia es el Recurso Humano, el cual es el elemento que va a hacer posible el desarrollo y consecución de los objetivos de la Empresa, ya que sin éste no existiría dicha Empresa, simplemente no existiría nada, pues como Ser pensante es el único capaz de diseñar y mejorar a los demás recursos que forman parte de la propia Empresa.

Es por esto que esta investigación permite ayudar a crear y mantener un ambiente adecuado en donde cada uno de los individuos que forman parte de dicha Empresa pueda desempeñar sus funciones y cumplir con los objetivos preestablecidos, a través de una adecuada Comunicación Administrativa logrando así un bienestar tanto individual como colectivo.

#### IMPORTANCIA TEORICA:

Se desea plasmar un conocimiento sobre la Comunicación Administrativa, la cual es un Proceso por medio del cual grupos y personas tienen el poder de intercambiar significados a través de un sistema común de símbolos, esto es, permite que la Empresa sea considerada como un sistema de procesamiento o comunicación.

Deseamos que ésta se pueda concebir como un medio que permita elevar la Motivación del Personal dentro de una Empresa para que esta

última pueda lograr los objetivos que haya establecido, dejando un antecedente a todas aquellas Personas y Organizaciones que recurran a ella para obtener información que les sirva de base para investigaciones posteriores.

#### HIPOTESIS ALTERNA (1)

Si la Comunicación Administrativa es encausada a las necesidades de la Empresa, **por tanto**, al hacer uso de la Comunicación Administrativa aumentará la Motivación en el Personal de la Empresa. **Luego entonces**, al incrementar el interés a la Comunicación Administrativa encausada a las necesidades de la Organización, aumentará la Motivación en el Personal de la misma.

#### HIPOTESIS ALTERNA (2)

Si la empresa utiliza la Comunicación Administrativa para elevar la Motivación del Personal de la misma, **por tanto**, obtendrá un mejor Desarrollo de su Personal encausado al logro de sus objetivos. **Luego entonces**, a mayor uso de la Comunicación Administrativa, la Empresa obtendrá un mejor Desarrollo de su Personal encausado al logro de sus objetivos.



### HIPOTESIS ALTERNA (3)

Si la Comunicación Administrativa es encausada a las necesidades de la Empresa, **por tanto**, al hacer uso de la Comunicación Administrativa aumentará la Motivación y Desarrollo en el Personal de la Empresa. **Luego entonces**, al incrementar el interés a la Comunicación Administrativa encausada a las necesidades de la Organización, aumentará la Motivación y el Desarrollo del Personal de la misma.

### HIPOTESIS CENTRAL

Hemos considerado que nuestra Hipótesis Central sea la Hipótesis Alterna (3), la cual retomaremos:

Si la Comunicación Administrativa es encausada a las necesidades de la Empresa y esto implica el Desarrollo del Personal, **por tanto**, al hacer uso de la Comunicación Administrativa aumentará la Motivación del Personal de la empresa. **Luego entonces**, al incrementar el interés a la Comunicación Administrativa encausada a las necesidades de la Organización, aumentará la Motivación y el Desarrollo del Personal en la misma.

### HIPOTESIS NULA

Si la Comunicación Administrativa es encausada a las necesidades de la Empresa y esto **NO** implica el Desarrollo del Personal, **por tanto**, al hacer uso de la Comunicación Administrativa **NO** aumentará la Motivación del Personal en la Empresa. **Luego entonces**, al incrementar el interés a la Comunicación Administrativa encausada a las necesidades de la Organización, **NO** aumentará la Motivación y el Desarrollo del Personal en la misma.

### OBJETIVOS

#### OBJETIVO GENERAL

Apoyar a que se considere a la Comunicación Administrativa como medio o canal que permita elevar la Motivación del Personal que forma parte de una Empresa Mediana de Servicio.

#### OBJETIVO PARTICULAR

Contribuir al conocimiento que se tiene sobre la Comunicación Administrativa para ayudar a elevar la Motivación en el Personal de una Empresa Mediana de Servicio.

### OBJETIVO ESPECIFICO

Determinar los elementos que permiten elevar el interés a la Comunicación Administrativa para lograr aumentar la Motivación y el Desarrollo del Personal de una Empresa Mediana de Servicio.

### OBJETO DE ESTUDIO

EMPRESA: Como sabemos una empresa cuenta con un conjunto de personas que se encuentran interrelacionadas con un fin determinado, común y formalizado.

Hemos conceptualizado lo que es la Empresa con el fin de explicar a Usted que el Objeto de Estudio que se maneja; en primera instancia es de tipo Conceptual Simple debido a que en el momento que la Empresa existe como tal y está compuesta por personas, entre ellas se da un fenómeno primordial conocido como COMUNICACION, entendiéndose por ésta, el proceso mediante el cual las personas transmiten información entre sí e interpretan su significado.

Los elementos básicos en la Comunicación son los siguientes:

- emisor
- mensaje
- canal
- receptor

Mismos que se describirán en el desarrollo teórico de la investigación  
(Tema II La Comunicación Administrativa y la Motivación)

Retomando la definición de Comunicación presentada, podemos decir  
que:

- es un proceso
- se transmite información
- se interpreta su significado

Es por esto que nuestro Objeto de Estudio es Conceptual Simple; pues  
cada individuo interpreta el significado del mensaje que se le haya  
dado.

De esta manera consideramos a la Comunicación como un proceso, sin  
embargo a medida que nos adentremos en el rubro de la misma,  
llegaremos a relacionar a la Comunicación con diferentes ciencias  
como son la Psicología, Sociología en donde nuestro Objeto de Estudio  
se convierte en Complejo pues nos estaremos refiriendo a conceptos  
que ya han sufrido una Ruptura Epistemológica, perteneciendo por  
consiguiente a una Ciencia específica.

Se ha considerado no llegar a la Ruptura Epistemológica, esto es, se  
manejará un conocimiento Precientífico.

## METODOS UTILIZADOS

### GENERALES:

#### METODO INDUCTIVO

Debido a que la Comunicación es un fenómeno social nos permite el uso del Método Inductivo en el momento en que se presenta la relación que guarda ésta con las Ciencias implementadas ( Método General ).

#### METODO ANALITICO

Se aplicará el Método Analítico en el momento que partimos de lo que es una Empresa Mediana de Servicio misma que para subsistir como tal requiere del Recurso Humano, el cual es el elemento más importante que va hacer posible el desarrollo y concecución de los objetivos de la Empresa, creando y manteniendo un ambiente adecuado para que los individuos que forman parte de dicha Empresa se encuentren a gusto desempeñando sus funciones (Motivación).

### METODO SINTETICO

Considerando que se desea elevar la Motivación en el Personal de una Empresa Mediana de Servicio, hablaremos de los Elementos de la Motivación, Clases de Motivación así como algunas Teorías como es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas de A. H. Maslow así como la Teoría de la Motivación y la Higiene de Frederick Herzberg entre otros.

### PARTICULARES:

Se ha considerado el uso de los siguientes Métodos Particulares:

#### - METODO DIRECTO DE ENTREVISTAS

Se refiere a que el subordinado trabaja de una manera mejor si se le muestran o dan a conocer las actividades que deberá llevar a cabo, así mismo, se da cuando existe un problema de rendimiento sencillo y que no se dé una diferencia de opinión entre el Subordinado y el Supervisor.

- METODO INDIRECTO DE ENTREVISTAS

Se refiere a que el Subordinado necesita llegar a desarrollar su independencia e iniciativa, así como su habilidad para analizar sus problemas de rendimiento.

TECNICAS DE RECOPIACION

**GENERALES**

Se utilizará la técnica de investigación de campo denominada Cuestionario.

**UBICACION:**

**TEMPORAL:**

Febrero de 1995 a Agosto de 1995

**ESPACIAL:**

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA A.C.

Gabriel Mancera 1402, Col. del Valle

México, D.F.

INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO  
Río Hondo No. 1 , Col. Tizapán San Angel  
México, D.F.

EMPRESA FILIAL BANCARIA, FACTORAJE  
Jaime Balmes No. 11  
Torre C, 3er Piso  
Col. Los Morales, Polanco  
México, D.F.

#### DELIMITACION TEORICA

Se ha considerado que la presente investigación abarque conceptos íntimamente relacionados con la Comunicación Administrativa, sus elementos y barreras de la misma; así mismo, aquellos relacionados con la Motivación, y las dos teorías que pretendemos manejar, las cuales son la aportada por Abraham Maslow así como la aportada por Frederick Herzberg.

#### LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

Se cuenta con fuentes bibliográficas limitadas y comunes, así mismo, hemos llegado a considerar que se pueden presentar problemas en cuanto a la disponibilidad de la información al momento de realizar el caso práctico. Cabe señalar que las impresiones de la investigación se realizan en una computadora diferente a la que se realiza el trabajo.



**CITAS BIBLIOGRAFICAS**

- 1) HAMPTON, David R.  
ADMINISTRACION CONTEMPORANEA  
Segunda Edición  
Editorial Mc. Graw Hill  
México, D.F. 1988  
Pág.8
- 2) MÜNCH Galindo, Lourdes  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION  
5a. Edición  
Editorial Trillas  
México, D.F., 1990  
Pág. 23
- 3) IDEM.
- 4) IDEM.
- 5) TERRY, George  
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
Editorial C.E.C.S.A.  
México, D.F.  
Pág. 23
- 6) ARIAS Galicia, Fernando  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Editorial Trillas  
Segunda Edición  
México, D.F., 1991  
Pág.20
- 7) BYARS, Loyd y RUE, Leslie  
ADMINISTRACION TEORIA Y APLICACIONES  
Editorial Representaciones y Servicios de Ingeniería S.A..  
México, D.F., 1985  
Pág. 6

- 8) MÚNCH Galindo, Lourdes  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION  
5a. Edición  
Editorial Trillas  
México, D.F., 1990  
Pág. 29
- 9) IDEM.
- 10) MANDUJANO Montoya, Alejandra y PEÑA Hurtado, Rocio  
EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO UNA  
HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL EDUCADOR  
FISICO  
Secretaría de Educación Pública  
México, D.F., 1985  
Pág. 24
- 11) TERRY, George  
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
Editorial C.E.C.S.A.  
México, D.F.  
Pág. 302-303
- 12) IDEM.
- 13) MERCADO, Salvador  
ADMINISTRACION APLICADA  
2a. Parte  
Editorial LIMUSA  
México, D.F., 1990  
Pág. 267

- 14) MANDUJANO Montoya, Alejandra y PEÑA Hurtado, Rocio  
EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO UNA  
HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL EDUCADOR  
FISICO  
Secretaria de Educación Pública  
México, D.F., 1985  
Pág. 29
  
- 15) REYES Ponce, Agustín  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
2a. Parte  
Editorial LIMUSA  
México, D.F. 1989  
Pág. 305
  
- 16) MÜNCH Galindo, Lourdes  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION  
5a. Edición  
Editorial Trillas  
México, D.F., 1990  
Pág. 171-172
  
- 17) CHIAVENATO, Idalberto  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Editorial Mc. Graw Hill  
México, D.F., 1983  
Pág. 110
  
- 18) MERCADO, Salvador  
ADMINISTRACION APLICADA  
2a. Parte  
Editorial LIMUSA  
México, D.F., 1990  
Pág. 267

- 19) ARIAS Galicia, Fernando  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Editorial Trillas  
Segunda Edición  
México, D.F., 1991  
Pág.24
  
- 20) IDEM.
  
- 21) FLORES De Gortari, Sergio.  
HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA  
INTEGRAL  
Editorial Trillas  
México, D.F.,1988  
Pág. 27
  
- 22) IDEM.
  
- 23) STONER, James.  
ADMINISTRACION  
Tercera Edición  
Editorial Prentice Hall  
México, D.F., 1989  
Pág. 568
  
- 24) IDEM.
  
- 25) IDEM.

- 26) CULLIGAN Matthew, J.  
PRINCIPIOS OLVIDADOS DE GERENCIA EXCELENTE  
Fondo Editorial  
Colombia 1990  
Pág. 56
  
- 27) ARIAS Galicia, Fernando.  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Editorial Trillas  
México, D.F., 1991  
Pág. 6
  
- 28) MÜNCH Galindo, Lourdes  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION  
Editorial Trillas  
México, D.F., 1990  
Pág. 156
  
- 29) MORRIS, Charles G.  
INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA  
Editorial Prentice Hall  
Septima Edición  
Pág. 308
  
- 30) GRUPO H Y H CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
Seminario de Análisis Conductual y Motivación Integral  
México, D.F., 1994  
Pág. 35

- 31) CHAPMAN Elwood, N.  
ACTITUD  
Editorial Iberoamericana  
Segunda Edición  
México, D.F., 192  
Pág. 3
  
- 32) IDEM.
  
- 33) HAMPTON, David R.  
ADMINISTRACION CONTEMPORANEA  
Editorial McGraw, Hill  
Primera Edición  
México, D.F., 1988  
Pág.56
  
- 34) MARTINEZ, Irigaray Arturo  
LA IMPLEMENTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS  
DE LA MOTIVACION COMO DETERMINANTE PARA  
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA PEQUEÑA  
EMPRESA  
Universidad Latinoamericana  
México, D.F. 1994.  
Pág. 54
  
- 35) MENDEZ Morales, José Silvestre  
ECONOMIA Y LA EMPRESA  
Editorial McGraw-Hill  
México, D.F., 1992  
Pág. 6

- 36) MERCADO, H. Salvador  
ADMNISTRACION APLICADA A LA TEORIA Y  
PRACTICA  
Primera Parte  
Editorial Limusa  
México, D.F., 1990  
Pág. 33
- 37) LARREA, Pedro  
CALIDAD DE SERVICIO  
Editorial Díaz de Santos  
Madrid 1992  
Págs. 44 -45
- 38) IDEM.
- 39) IDEM.
- 40) IDEM.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARIAS Galicia, Fernando  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Editorial Trillas  
Segunda Edición  
México, D.F., 1991

BYARS, Loyd y RUE, Leslie  
ADMINISTRACION TEORIA Y APLICACIONES  
Editorial Representaciones y Servicios de Ingeniería S.A..  
México, D.F., 1985

CHAPMAN Elwood, N.  
ACTTUD  
Editorial Iberoamericana  
Segunda Edición  
México, D.F., 1992

CHIAVENATO, Idalberto  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Editorial Mc. Graw Hill  
México, D.F., 1983

CULLIGAN Matthew, J.  
PRINCIPIOS OLVIDADOS DE GERENCIA EXCELENTE  
Fondo Editorial  
Colombia 1990

FLORES De Gortari, Sergio.  
HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL  
Editorial Trillas  
México, D.F., 1988

GRUPO H Y H CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
Seminario de Análisis Conductual y Motivación Integral  
México, D.F., 1994

HAMPTON, David R.  
ADMINISTRACION CONTEMPORANEA  
Editorial McGraw Hill  
Primera Edición  
México, D.F., 1988

LARREA, Pedro  
CALIDAD DE SERVICIO  
Editorial Díaz de Santos  
Madrid 1992

MANDUJANO Montoya, Alejandra y PEÑA Hurtado, Rocío  
EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO UNA  
HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL EDUCADOR  
FISICO  
Secretaría de Educación Pública  
México, D.F., 1985

MARTINEZ Irigaray, Arturo  
LA IMPLEMENTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS  
DE LA MOTIVACION COMO DETERMINANTE PARA  
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA PEQUEÑA  
EMPRESA  
Universidad Latinoamericana  
México, D.F. 1994.

MENDEZ Morales, José Silvestre  
ECONOMIA Y LA EMPRESA  
Editorial McGraw-Hill

MERCADO, Salvador  
ADMINISTRACION APLICADA  
2a. Parte  
Editorial LIMUSA  
México, D.F., 1990

MORRIS, Charles G.  
INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA  
Editorial Prentice Hall  
Septima Edición

MÜNCH Galindo, Lourdes  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION  
Editorial Trillas  
Quinta Edición  
México, D.F., 1990

REYES Ponce, Agustín  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
Segunda Parte  
Editorial LIMUSA  
México, D.F., 1989

Stoner, James  
ADMINISTRACION  
Tercera Edición  
Editorial Prentice Hall  
México, D.F., 1989

TERRY, George  
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
Editorial C.E.C.S.A.

**INDICE DE FIGURAS**

Figura	Pagina
1.1. <i>El Proceso Administrativo, según varios Autores</i>	... 8
1.2. <i>En qué consiste la Planeación</i>	... 2
1.3. <i>Cómo se concibe a la Organización</i>	... 14
1.4. <i>La Dirección</i>	... 16
1.5. <i>El Control</i>	... 19
1.6. <i>Características del Recurso Humano</i>	... 25
2.1. <i>Clasificación de Comunicación Administrativa</i>	... 36
2.2. <i>Elementos de la Comunicación</i>	... 47
2.3. <i>Elementos de la Motivación</i>	... 52
2.4. <i>Jerarquización de Necesidades según Abraham H. Maslow</i>	... 61
3.1. <i>Clasificación de la Empresa</i>	... 97
3.2. <i>Clasificación según la naturaleza y beneficiario del Servicio</i>	... 108
4.1. <i>Matriz de Variables</i>	... 120
4.2. <i>Cuestionario (Pretest)</i>	... 121
4.3. <i>Cédula de Cuantificación</i>	... 127
4.4. <i>Cuadro Descriptivo - Analítico</i>	... 134
4.5. <i>Cuadro de Interpretación Hipótesis Central</i>	... 147
4.6. <i>Cuadro de Interpretación Hipótesis Nula</i>	... 148
4.7. <i>Cuadro de Elementos</i>	... 149
4.8. <i>Cuadro Diagnóstico (Pretest)</i>	... 150
4.9. <i>Cuadro de Interpretación (Postest)</i>	... 165
4.10. <i>Cuadro Diagnóstico Pretest Combinación Postest</i>	... 166