

1. INTRODUCCION.

Una pregunta que todo administrador se ha hecho es el Por qué unas personas reaccionan en forma diferente a otras?. Muchas veces la contestación es que la razón está en los diferentes motivos que mueven a las personas, sin embargo esto no nos aclara el punto, ni nos dice como se pueden cambiar las motivaciones que muestran los individuos. En éste estudio no pretendo contestar todos los porqués de la conducta, pero si desarrollar un marco conceptual para juzgar la motivación que mueve a las personas a exhibir un comportamiento determinado.

Con toda la razón se ha llamado a la motivación el "corazón" de la dirección, ya que no tan solo el administrador se ve en la necesidad de conocer qué es lo que mueve a las personas, sino también de usar las motivaciones adecuadas para implementar la acción de subordinados.

Pero, Qué son los motivos? Cuáles son algunas de las teorías motivacionales? Cuáles son los factores de la motivación?, en este trabajo se dará respuesta a estas preguntas.

Este trabajo se realizó pensando en presentar de una manera general, lo que la motivación significa para cada una de las personas que desempeñan una actividad ya sea dentro de la familia, dentro de una organización o bien dentro de una sociedad.

En el presente trabajo incluyo comunicación gráfica que servirá de apoyo a mi trabajo teórico.

I N D I C E

PAGINA

COMUNICACION

● Definición de Comunicación.	4
● Elementos de la Comunicación.	5
● Tipos de Comunicación en la Organización	7
● La importancia de la comunicación en la Organización	10
● Definición de Organización.	11
● Qué es la Comunicación Organizacional?	13
● Sugerencias y Recomendaciones para mejorar nuestras Comunicaciones	14

2. COMUNICACION.

2.1 DEFINICION DE COMUNICACION.

La comunicación es la transmisión y recepción de mensajes, que incluye no tan sólo información, sino también sentimientos, actitudes y motivaciones entre las partes, ya sea consciente o inconsciente.

La comunicación sirve para influir no solo en los demás, sino también en el mundo físico que nos rodea, así como en nosotros mismos ; y que al comunicarnos tiene como meta el producir una respuesta.

Cuando no se logra obtener o provocar una respuesta al transmitir un mensaje se dice que la comunicación fracasó; y esto se atribuye a dos causas:

1. Comunicación No-Eficiente:

Esto se debe a que la conducta en muchas ocasiones se torna habitual, por ejemplo: el escribir, conducir un automóvil, enseñar, etc. Esto hace que se tenga una idea vaga del propósito que nos mueve a desarrollar esa conducta, o que consultemos para ver si se lleva adecuadamente la misma.

2. Interpretación Errónea:

Esto ocurre cuando la respuesta es mal interpretada conforme a lo que la fuente intenta lograr; con esto queremos decir que quien recibe el mensaje, o sea el receptor, no entiende o entiende mal lo que el emisor o la fuente le está transmitiendo, y como consecuencia éste emite una respuesta equivocada.

Se puede definir comunicación de una manera más concreta como "El proceso" mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra.

2.2 ELEMENTOS DE LA COMUNICACION.

Nuestro concepto sobre comunicación es el siguiente: Es un proceso dinámico que consta de 5 elementos fundamentales que son: emisor (fuente), mensaje, canal, receptor y retroalimentación.

- 1) **Emisor:** Es la persona que inicia la transmisión, de donde parte el mensaje; ya que es aquí el lugar o persona que labora el mensaje para afectar, persuadir o influir.

Existen, por lo menos, cuatro distintas clases de factores en el emisor y son:

- a) Sus habilidades comunicativas
- b) Sus actitudes
- c) Su nivel de conocimiento
- d) La posición que ocupa dentro de un determinado sistema socio-cultural.

- 2) **Mensaje:** Es la información que la fuente transmite. Utilizando un código o un sistema de símbolos conocidos por ambas partes (emisor y receptor).

El mensaje: Es el producto físico verdadero del emisor.

En la palabra hablada.- Es el discurso en el mensaje
En la palabra escrita.- Es lo escrito en el mensaje.

Los factores del mensaje son:

- a) **El código.-** Es el conjunto de símbolos estructurados de tal manera que tienen el mismo significado para el emisor y para el receptor.
- b) **El contenido.-** Es el material que el emisor seleccionó para expresar su propósito comunicativo.
El contenido del material está constituido por la información que transmite el emisor.
- c) **El tratamiento.-** Es la forma en que la fuente selecciona y estructura el código y el contenido. Es un factor de suma importancia para lograr una comunicación eficaz.

3) **Canal:** Es el medio por el cual se transmite el mensaje, es el factor de suma importancia para que sea efectiva la comunicación.

Ejemplos de canales de comunicación:

Las cartas, los reportes, los memorándums, las revistas, los periódicos, la radio, el cine, líneas telefónicas, etc.

4) **Receptor:** Es el lugar a donde llega el mensaje o persona a la que la fuente transmite el mensaje.

El receptor ejerce tres funciones distintas en la recepción del mensaje, ellas son las siguientes:

La recepción, decodificación y las respuestas.

La recepción es satisfactoria cuando una copia fiel del modelo original penetra en el sistema nervioso, del agente; depende también de la fidelidad de imágenes y sonidos del funcionamiento de los sistemas ocular y auditivo y de la atención que el receptor preste al mensaje.

La decodificación tiene lugar en el cerebro del receptor. Los impulsos nerviosos despiertan la actividad mental y el hábito necesario para extraer el significado; si éste está relacionado con las imágenes y sonidos recibidos del origen, el oyente (receptor) habrá recibido el mensaje. Solo una vez desarrollado el significado, es posible la respuesta. Si reaccionamos al propósito de una comunicación, oponiéndose más firmemente que antes, nuestra reacción es una actitud. Si hacemos algo que no habríamos hecho de no haber sido por la comunicación, nuestra reacción es entonces una acción. El cambio de actitud y acción muestran el impacto de la comunicación.

5) **Retroalimentación (Feedback):** Es la respuesta del receptor al emisor. La retroalimentación determina si el propósito fue alcanzado o si debe redundar en él.

La retroalimentación consiste en una recopilación de la información sobre las reacciones del receptor al mensaje y en utilizar dicha información para modificar total o parcialmente con objeto de hacerlo más eficaz.

En la comunicación hablada es posible y aconsejable la retroalimentación casi continuamente. El emisor, que nunca conoce lo suficiente la reacción de sus oyentes momento a momento, se convierte en un detector de retroalimentación sensible a toda pista que puede indicarle en qué forma están reaccionando sus receptores.

Junto con la continúa observación de los receptores, viene consigo una modificación al mensaje; tanto el contexto como el código y la transmisión son susceptibles de cambio con el fin de adaptarse a las necesidades de cada auditorio particular.

2.3 TIPOS DE COMUNICACION EN LA ORGANIZACION.

En toda organización se maneja invariablemente varios tipos de comunicación a saber: Comunicación Formal, Comunicación Informal, Comunicación Vertical, (que puede ser ascendente y descendente), Comunicación Horizontal, Comunicación Verbal, Comunicación No-Verbal y Comunicación Escrita.

■ Comunicación Formal:

Intercambio de información entre el personal que ocupa los diferentes puestos organizacionales dentro de una Empresa u Organización, para el cumplimiento de sus funciones y el logro de sus resultados esperados; respetando las políticas y reglamentos establecidos para su eficiente desarrollo.

O dicho en otra forma, la Comunicación Formal esta constituida por la información que fluye por las vías o canales establecidos y tiene por objeto lograr la coordinación eficiente, entre todas las diversas unidades que integran la Organización.

Comunicación Informal:

Es el intercambio de información que se establece entre el personal de la Organización independientemente de los puestos que ocupan y las responsabilidades que cumplen, sin seguir los canales, ni los procedimientos establecidos en la organización.

Mientras que las comunicaciones formales están previstas y reguladas en los organigramas y manuales de la organización, las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en afinidades o situaciones no concordantes de los empleados, independientemente del cargo que éstos ocupan.

● **Comunicación Oral:**

Es uno de los medios o tipos de comunicación mal usados, no debe perderse el significado de lo que se comunica (mensaje), se tiene que reflexionar y organizar lo que se expone; así como su forma de exposición; adicionalmente se puede tratar de comunicar estados de ánimo y otros tipos de situaciones que con la comunicación escrita sería difícil de realizar.

Algunas ventajas de la comunicación oral:

- a) Ahorrar tiempo, proporcionar la oportunidad de la respuesta o reacción rápida y recíproca del receptor.
- b) Estimula el interés motivando a preguntar o responder.
- c) Permite las explicaciones adicionales y la confirmación de argumentos.
- d) Da lugar al contacto personal.

● **Comunicación No-Verbal:**

Con frecuencia las personas se olvidan de que sus acciones son un medio de comunicación, en la medida en que son interpretadas por otros, por ejemplo:
Un apretón de manos y una sonrisa implica un significado. Un aumento en el salario o llegar tarde a una cita también entrañan un significado.

■ **Comunicación Escrita:**

La comunicación escrita desempeña un papel vital para la eficiencia funcional de cualquier organización.

Valorización del lector, su categoría y posición:

En el planeamiento de la estrategia de la comunicación escrita, el lector desempeña un papel primordial, por lo cual deben estudiarse los aspectos concretos de su personalidad, que llevarán al comunicante una eficiente valoración escrita es una situación lógica de pensar y hablar.

Un buen desarrollo de dichas actividades debe ser norma de toda persona, por otra parte la comunicación escrita ocupa un lugar muy importante en la comunicación interna de cualquier organización.

Requisitos para una buena comunicación escrita:

Claridad:

Consiste en hacer que lo que se escribe sea entendido rápidamente y sin esfuerzo de ninguna naturaleza.

Precisión:

Se refiere a incluir todos los elementos necesarios para la comprensión de la idea y abolir cualquier ambigüedad.

Barras de la Comunicación:

Se define como interferencias que suelen evitar parcial o completamente la comunicación (en ocasiones suelen asignar un significado incorrecto).

Tipos de Barreras en la Comunicación:

a) Barreras Personales.-

Son interferencias de comunicación que surgen debido a emociones humanas, valores y hábitos de escucha deficiente.

b) Barreras Físicas.-

Son interferencias de la comunicación que ocurre en el ambiente en que ésta se desarrolla, ejemplo: distancias entre las personas que se comunican, las paredes, los ruidos, etc.

c) Barreras Semánticas.-

Se originan en las limitaciones de los símbolos utilizados en la comunicación. ejemplo: interpretación equivocado de un símbolo o palabra; imágenes.

2.4 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION.

Vivimos en una época en la que estamos rodeados, formamos parte y dedicamos gran cantidad de nuestro tiempo en las Organizaciones: la juventud en la Universidad en los clubes sociales; el ama de casa en la iglesia, en el comercio; los padres en la empresa, en los bancos, en los sindicatos laborales, en determinado momento hacemos uso de otras tales como hospitales, hoteles, centros médicos, etc.. La lista puede hacerse lo largo que queramos. Somos en conjunto una sociedad organizacional.

Podemos afirmar entonces que vivimos en la era de las organizaciones, y que es la comunicación la que dá la vida, a la estructura organizacional. Según Cherster Barnard, uno de los primeros expertos en el comportamiento organizacional, dice que "en cualquier teoría exhaustiva de organización, la comunicación ocuparía un lugar central, porque la estructura, amplitud y ambiente de las organizaciones están casi por completo determinadas por la técnica de la comunicación".

Es claro que la comunicación es un elemento indispensable para el funcionamiento de cualquier organización.

Toda la organización debe conocer oportunamente las estrategias y planes del proceso de mejoramiento. (proyecto(s) para lograr los resultados esperados).

El grado de amplitud de la comunicación, podrá decidirse en los siguientes conceptos de acuerdo al avance de la implementación (del proyecto(s)).

- . Lenguaje
- . Concepto
- . Modelos
- . Resultados y Planes

- **Comunicación Vertical:**

Esta comunicación se da en una organización en forma ascendente y/o descendente.

a) **Comunicación Ascendente.**— Esta comunicación fluye de abajo hacia arriba, dentro de la misma estructura organizacional; esta comunicación es muy importante para los jefes, (receptores) de la información, porque les ayuda a conocer la información al grado de profundidad requerido para ejercer las funciones administrativas, mejorando sus resultados. Si no existe este tipo de comunicación (o bien deficiente) ejemplo: las quejas, los reportes de actividades, el buzón de sugerencias.

b) **Comunicación Descendente:** es la comunicación que se realiza en una organización de arriba hacia abajo; es importante para los subordinados que se dé el grado necesario para mantener operativas las diferentes secciones organizacionales (o áreas organizacionales) bajo una dependencia superior.
Ejemplo: Las órdenes, las instrucciones, las políticas, las indicaciones de control, guías de acción, etc.

- **Comunicación Horizontal:**

Es la que se transmite entre aquellas personas que ocupan un mismo nivel jerárquico dentro de la organización y cuando funciona adecuadamente, permite la coordinación de tareas entre distintas unidades de la organización y facilita la resolución de problemas que son a fines a un mismo nivel. También mediante la eficiente comunicación horizontal, se agiliza la información en los niveles horizontales lo que ayuda en muchas ocasiones a dar pronta solución a conflictos y problemas de toda índole.

2.5 DEFINICION DE ORGANIZACION.

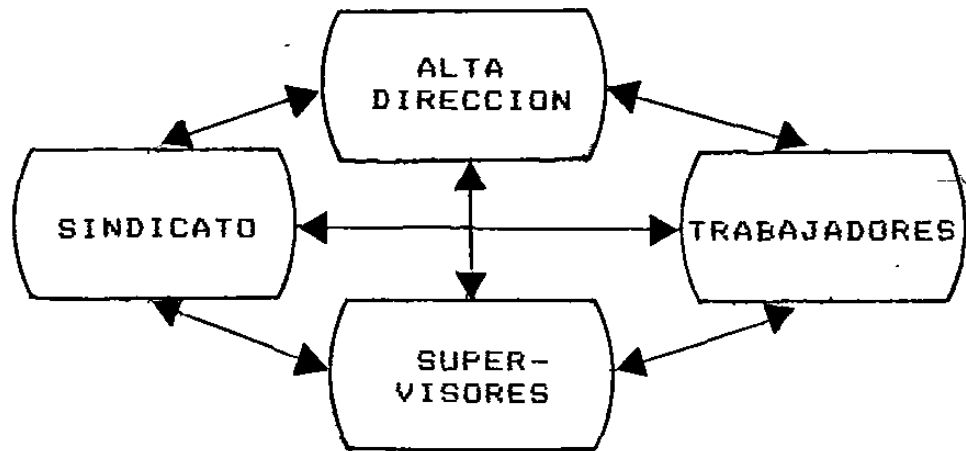
- Un Sistema que recibe energía del medio ambiente, trasforma esa energía en algún producto o servicio al medio ambiente y realimenta al sistema de fuentes de energía localizadas en el entorno.

- Un Sistema que existe gracias a su habilidad para adquirir, crear, preservar o distribuir valores.
- Una estrategia diseñada para la obtención de ciertas metas.
- Red de relaciones interdependientes.
- La coordinación racional de las actividades de un número de personas para la obtención de propósitos y objetivos explícitos y comunes, mediante la división del trabajo y las funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

2.6 QUE ES LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL?

La Comunicación Organizacional se puede definir como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

Zelko y Dance perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontal) y las comunicaciones externas (Relaciones Públicas, Ventas, Publicidad), etc.



2.7 SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES PARA MEJORAR NUESTRAS COMUNICACIONES.

Hay por lo menos 6 situaciones diferentes cuando nos comunicamos con otra persona.

1. Lo que usted entiende que dice.
2. Lo que usted esta actualmente diciendo.
3. Lo que oye otra persona.
4. Lo que otra piensa que oye.
5. Lo que otra persona dice.
6. Lo que usted piensa que la otra persona dice.

1. Retroalimentación.
2. Utilizar múltiples canales.
3. Utilizar la doble vía.
4. Utilizar la comunicación cara a cara.
5. Oportunidad.
6. Reforzar las palabras con hechos.
7. Los gestos y actitudes hablan y a veces !gritan!, las acciones o inacciones permiten leer su significado (Me lo dijo con los ojos, se lo vi en su cara).
8. Utilizar lenguaje sencillo y directo.
9. Ser redundante, repetir el mensaje, explicar una y otra vez.
10. Aprender el arte de "Escuchar" y preguntar para poder comprender. Diálogo de sordos. No hay peor sordo que el que no quiere oír.
11. Serenidad para escuchar y aprender aún de posturas antagónicas, la verdad no es una sola y nadie es dueño absoluto de la misma, ni del error.
12. No suponer que entendemos lo que no se ha sometido a un análisis crítico.
13. No suponer cosas que pueden no ser como creemos.
14. No hacer que supuestos falsos se conviertan en realidad.
15. No suponer que el interés de los demás corresponde al nuestro.
16. Dado que no está uno seguro de lo que la gente piensa, siente o sabe, dá buen resultado planear de antemano lo que se va a comunicar.

Antes de escribir un informe, carta, llamar por teléfono o salir a comunicar algo, repase ciertos pasos básicos que pueden derribar los obstáculos de la comunicación.

Qué?	Es lo que va a comunicar.
Porqué?	Es necesaria la comunicación.
Cómo?	Debe comunicarse, que medio (verbal, escrito, etc.) y el lugar empleado.
Cuándo?	Cuál es el momento propicio?
Quién?	Es la persona con la que se va a comunicar; conoce su personalidad, su actitud, ha analizado su punto de vista, comprende sus sensibilidades?

Cuando se Dan Ordenes e Instrucciones.

QUE?	PORQUE?	COMO?	CUANDO?	QUIEN?
Qué es lo que quiero que haga la persona?	Cuáles son las razones por las que se debe hacer?	Puedo decirlo verbalmente?	Está él ocupado en otra cosa?	Es la persona que lo puede hacer mejor?
Qué es lo que se necesita saber para llevarlo a cabo?		O hay tanto que recordar, que es necesario que lo ponga por escrito?	Debo esperar hasta que termine?	comprende rápidamente. O necesita que se le repita muchas veces y lentamente?
		Están todos los pasos en un orden lógico, fácil de comprender?	Es casi la hora de salida?	Es necesario que lo vigile?
		Hay algunos términos técnicos difíciles de comprender?	Debería esperar hasta mañana?	
		Lo he animado a que haga preguntas?	Debo llevarlo a otro lugar ... donde no haya ruidos ni distracciones?.	

Interpretación de Políticas y Decisiones de la Alta Gerencia.

QUE?	POR QUE?	COMO?	CUANDO?	QUIEN?
Tengo los hechos totalmente claros?	Puedo dar las razones que la sustentan?	Debo decirlo personalmente? For escrito?	Puedo explicárselos antes de que ellos lo oigan de cualquier otra fuente menos deseable?	Debo decirselo a todos los del departamento?
Sé hasta dónde tengo que decir?		Tiene la compañía algún material que me pueda ayudar?	Quiere la Gerencia que se discuta ahora?	En caso de que no esté seguro de todas las respuestas, he consultado con alguien que me pueda ayudar?
Puedo contestar cualquier pregunta?		Deberá hacerse por conducto de mis superiores?	Puedo contar con su atención a esta hora?	
Comprendo todos los alcances de esta política?		Puedo ser optimista sin falsas ilusiones?		
		He dejado que mi opinión influya en mi interpretación?		

ACTITUDES, PERSONALIDADES Y LAS BARRERAS QUE LLEVAN EN SI LAS PERSONAS.

!NO OIGA LO QUE DIGO,
"OIGA LO QUE QUIERO"
DECIR!

I N D I C E

	PAGINA
MOTIVACION	
● La Escencia de la Motivación.	19
● Definición de Motivación.	19
● Conceptos de Motivación	24
● Qué son los Motivos?.	24
● Algunas Opiniones sobre Motivación. . . .	25
● Otros Tipos de Motivadores.	27
● Factores de Motivación.	29
● Estructura de la Motivación	30
● Teorías Motivacionales.	31
● Teoría Motivacional de Abraham H. Maslow.	31
- Necesidades Fisiológicas.	
- Necesidades de Seguridad.	
- Necesidades de Afiliación y Sociales.	
- Necesidades de Reconocimiento o Estima.	
- Necesidades de Autorrealización.	
● Teoría Motivacional de Fredrick Herzberg.	39
- Factores Higiénicos.	
- Factores Motivacionales.	
● La importancia de la Motivación en las Personas	42.

3. MOTIVACION.

La empresa es el conjunto de recursos materiales, financieros y humanos que están juntos para satisfacer las necesidades de bienes y servicios.

El recurso humano es la parte esencial de la empresa y el factor determinante para lograr que sean rentables o no los recursos materiales y financieros.

Lo anterior nos lleva a suponer que el recurso humano debe ser productivo y el problema empieza cuando no lo es, principalmente por dos causas:

- a) No sabe hacer las cosas.
- b) No quiere hacerlas.

Si el hombre no sabe hacer las cosas, la solución sería: capacitar, enseñar, adiestrar. Pero si el hombre no quiere hacer las cosas, entonces entramos en el campo de la Motivación.

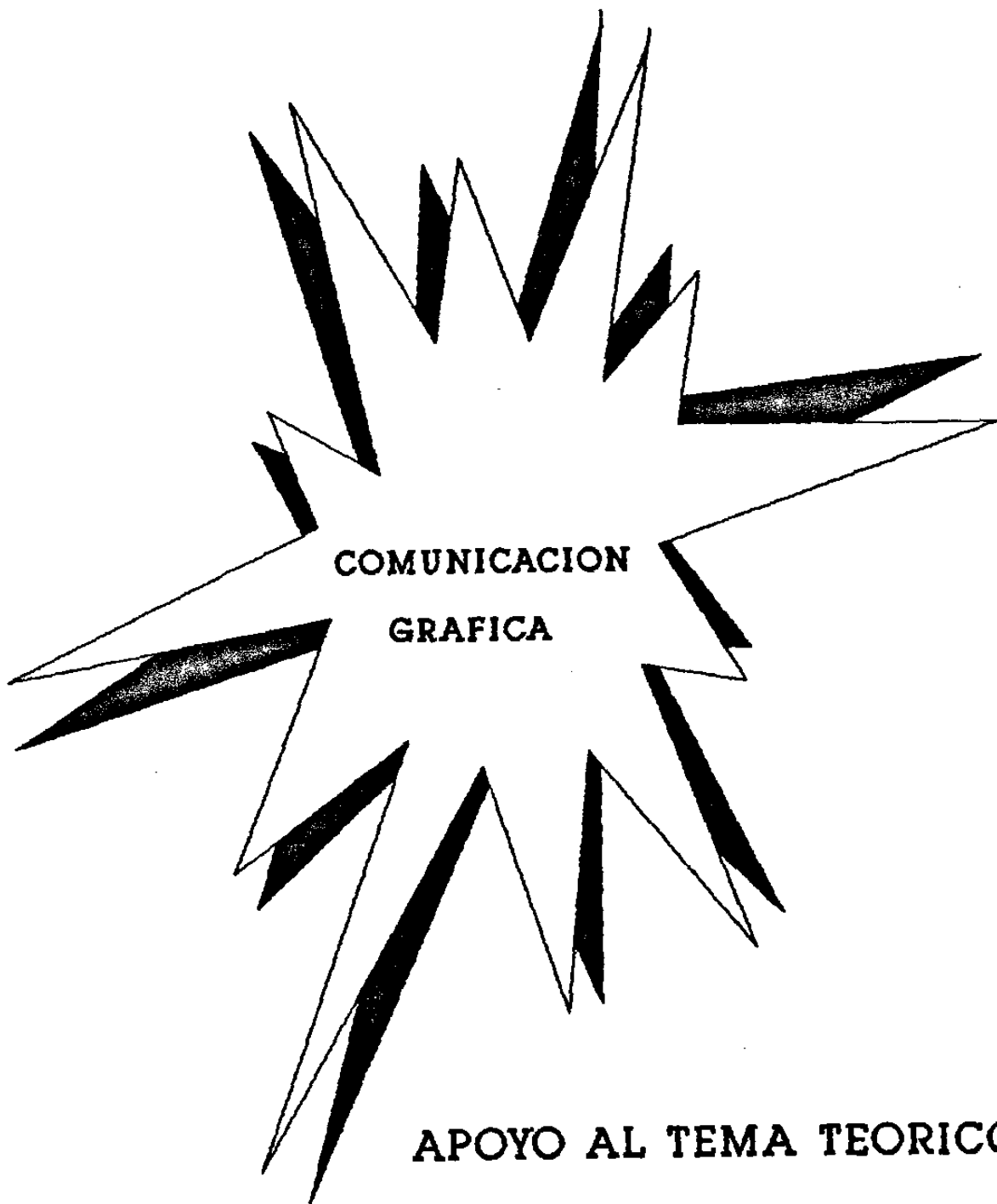
3.1 DEFINICION DE MOTIVACION.

- Factor psicológico, consciente o no, que predispone al individuo para realizar ciertas acciones, o para tender hacia ciertos fines (una necesidad o una tendencia).
- Motivación ha sido definida como lo que energiza, dirige, mantiene y sostiene la conducta.
- Proceso de selección hecha por individuos entre formas alternativas de actividad voluntaria.

- Es cualquier influencia que causa algún comportamiento; estas influencias pueden ser Extrínsecas; como el poder y la fuerza ó Intrínsecas; como los impulsos.

- Es el estado de activación o excitación que impulsa al individuo a actuar de determinada manera.

Considerando lo anterior defino Motivación como la impulsión dirigida hacia el logro de un fin.

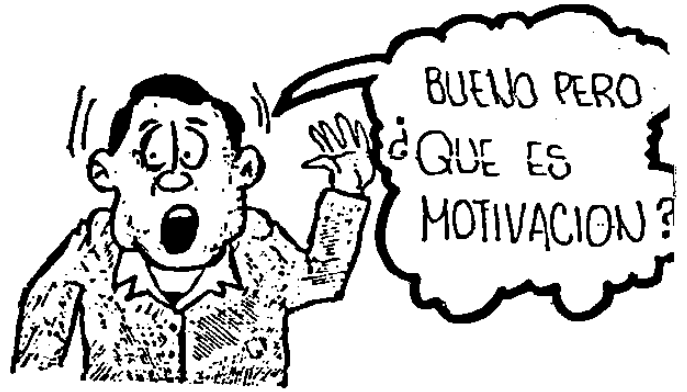


**COMUNICACION
GRAFICA**

APOYO AL TEMA TEORICO

Debemos reconocer que todos los
hombres estamos diseñados para
alcanzar aquello que nos hemos
propuesto.

MOTIVACION

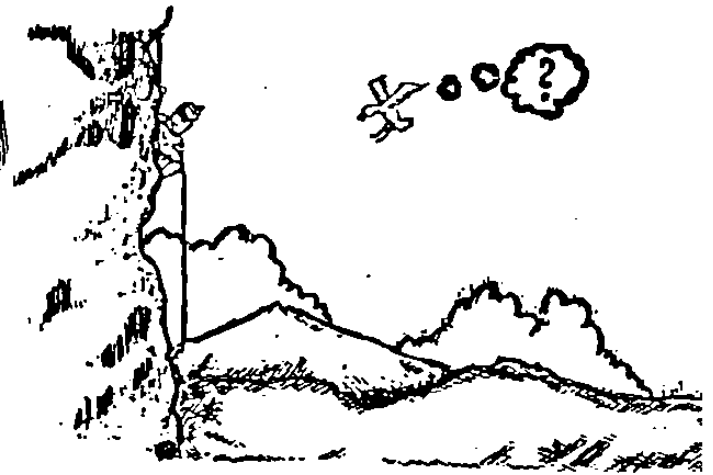


Debemos reconocer que todos los hombres estamos diseñados para alcanzar aquello que nos hemos propuesto.





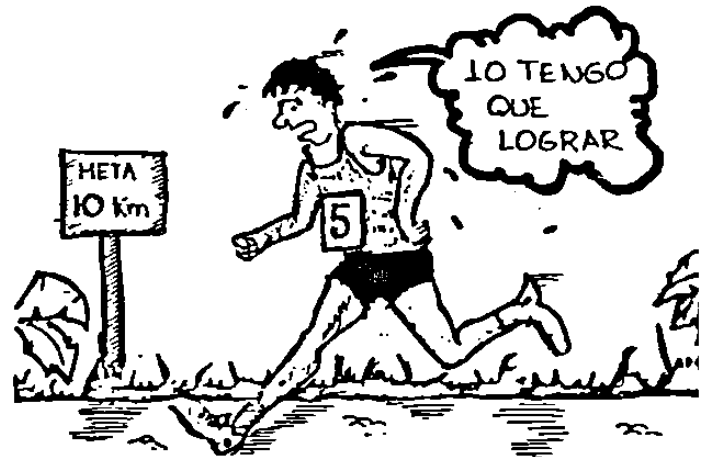
sin embargo debe luchar-- se por ello; debe pagar-- se un tributo en esfuer-- zo, entrega, tiempo,



La motivación es precisamente esa capacidad para continuar con el entusiasmo a pesar de que el cami-- no no es fácil.



Levantarse de la caída una y otra vez hasta alcanzar el éxito.



Podemos decir que la motiva-- ción es algo así como el combust-- ible que nos hace cam-- inar; que nos dá la fuerza para enfrentar los retos.

3.2 CONCEPTOS DE MOTIVACION

- **Tradicional:**

Este es el utilizado más antiguamente, donde no importa si el hombre quiere o no hacer las cosas, ya que se supone que debe hacerlas obteniendo un !premio! y si no los hace, tendrá un !castigo!.

- Premio: Conservar su trabajo.
- Castigo: Despido.

- **Moderno:**

Es el concepto utilizado recientemente, donde lo que importa es que el hombre quiera hacer las cosas. De esta manera, las hará con agrado y será más viable que se cumplan los trabajos operativos en forma correcta y esto puede redundar en mayor productividad para beneficio de la Empresa y del trabajador.

Para que el hombre quiera hacer las cosas, debe estar convencido de lo que va a hacer y para esto, el jefe o supervisor debe darle las razones y motivos necesarios, que deben ser más valiosos y por tanto convincentes, que los que tendría para no hacer las cosas.

3.3 QUE SON LOS MOTIVOS?

Por motivos se entiende aquello que incita a la acción, que la sostiene y le da dirección.

La motivación incluye las necesidades, los deseos, los impulsos y las fuerzas que llevan a la actividad. De esta manera las personas no tan sólo se distinguen por las cosas que hacen, si no también por las fuerzas, deseos e impulsos para hacerlas.

El concepto de motivo encierra dos elementos, uno el de la activación de la energía que lleva a la acción, y otro el de propósito o dirección que se da al comportamiento.

Activación.- Por ejemplo: El acto reflejo del estómago responde al instinto del hambre.

Motivación.- Por ejemplo: Cuando hablamos de prestaciones o status la gente que encuentra satisfactores a sus necesidades responderá más productivamente para beneficio suyo y de la organización a que presta sus servicios.

3.4 ALGUNAS OPINIONES SOBRE MOTIVACION.

Desde el siglo XVIII se inició una conotación diferente sobre el trabajo subordinado y sobre la motivación que para el trabajador significaba acudir a los centros de Empleo. Aun estamos lejos de tener un conocimiento completo de lo que se requiere para inducir a las personas a actuar de una manera determinada. En nuestra época, existe la oportunidad de mejorar las técnicas de motivación de nuestros antepasados a causa de un conocimiento más profundo de la naturaleza humana. A continuación se presentan las opiniones de distintos autores con respecto a la motivación.

● ELTON MAYO.

En 1924 Elton Mayo inició sus investigaciones sobre el comportamiento en las labores industriales. Su interés primordial estaba centrado en la influencia de la monotonía y fatiga en las condiciones de trabajo. Las investigaciones no pudieron demostrar que hubiera relación directa entre factores ambientales y productividad, sin embargo descubrió que los trabajadores tienen conciencia de formar parte de un grupo, y que los valores de éste están por encima de los individuales o empresariales y que por lo tanto los trabajadores son vulnerables a presiones ejercidas por éste. Esto significa en la práctica que los administradores no cuentan con el apoyo entusiasta del grupo o grupos que supervisan, no pueden motivar en grado apreciable a los individuos.

■ DOUGLAS MC. GREGOR.

Mc. Gregor nos expone el desarrollo de sus teorías "X" y "Y". Según Mc. Gregor, el efecto de piramidación en la Organización Tradicional que se basa en una estructura de Jefe-Subordinado y en el proceso de toma de decisiones y en su control externo de trabajo, es basado en los supuestos de la naturaleza y la motivación humana.

Esta teoría supone que la mayoría de las personas desean su seguridad primordialmente, no les interesa asumir responsabilidades y prefieren ser dirigidas. Esta filosofía va aunada por la creencia de que las personas se les motiva con el dinero, las prestaciones y la amenaza de castigo.

Después de exponer Mc. Gregor la teoría "X", basándose en la jerarquía de las necesidades de Maslow, dedujo que sobre la naturaleza del hombre son generalmente imprecisos.

Mc. Gregor después de analizar esta teoría, desarrolla la teoría "Y". Esta teoría pretende que el hombre puede ser creativo en el trabajo y seguir una dirección propia si se le motiva adecuadamente:

El trabajador que es convenientemente motivado es muy probable que logre sus propias metas y con esto las metas de la Organización.

Los Administradores que llevan a cabo el desarrollo de la teoría "Y", no controlan ni supervisan a sus empleados. Solo ayudan a sus empleados a madurar logrando con esto su desarrollo personal.

Con esto los empleados logran alcanzar el satisfacer sus necesidades no solo de afiliación, sino también de estima y autorrealización.

TEORIA "X"

1. El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.
2. La mayoría de las personas no son - ambiciosas, desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas.
3. La mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización.
4. La motivación - solo en los niveles fisiológicos y de seguridad.
5. La mayoría de las personas deben ser controladas estrechamente y a menudo coaccionadas a lograr los objetivos de la organización.

TEORIA "Y"

1. Trabajar es tan natural como jugar, si las condiciones son favorables.
2. El auto-control es a menudo indispensable para lograr las metas de la organización.
3. La capacidad de creatividad en la solución de los problemas de organización esta ampliamente distribuida entre la población.
4. La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima y autorrealización, así como en los niveles fisiológico y de seguridad.
5. Las personas pueden dirigirse a si mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente.

Lista de supuestos sobre naturaleza del Hombre en los que se fundan la teoría "X" y la teoría "Y" de Mc. Gregor.

Libro: La Administración y el Comportamiento Humano.

Autor: Kenneth Blach
Paul Hersey

Editorial Técnica, S. A.

ELTON MAYO (Paginas Nos. 55, 56 y 58)

DOGLAS MC. GREGOR (Páginas Nos. 59, 60 y 61)

3.5 FACTORES DE MOTIVACION.

El primer factor de motivación es la necesidad de seguridad. Esta motivación influye en aquellos administradores que no han alcanzado cierto grado de dependencia económica. Esta forma de motivación no es útil cuando se trata de administradores mediocres o ineficientes.

La Empresa que quiera aumentar el grado de seguridad de sus trabajadores debe buscar en forma permanente su crecimiento, pues sólo de esta manera logrará satisfacer los deseos y aspiraciones de los trabajadores ambiciosos.

Se obtiene en segundo factor de motivación el tedio. El administrador activo, educado, ambicioso, quiere participar en una actividad dinámica, vencer obstáculos y asumir responsabilidades.

Un tercer factor de motivación es aumentar el control que ejercen los administradores en su trabajo. Si se hace un uso correcto de la estructura organizacional, se puede evitar la enorme frustración que significa para una persona ver que su supervisor no lo toma en cuenta en asuntos propios de su departamento.

Un cuarto factor es la oportunidad de mejorar sus experiencias y conocimientos y prepararse así para posiciones más altas. Este incentivo puede tomar la forma de rotación de posiciones o el encargado de tareas especiales e importantes dentro y fuera del país.

3.6 ESTRUCTURA DE LA MOTIVACION.

Todo hombre tiene una estructura de motivación concreta que se ha ido formando a través de las diferentes etapas de su vida, influencias por la carga genética, medio cultural, económica y social donde ha crecido.

La estructura de motivación está formada por tres tipos de motivación:

a) Motivación Extrínseca:

Es la fuerza que empuja al individuo hacia la realización de cierta acción precisamente debido a los premios o castigos (recompensa en general) atribuidos por otra u otras personas a la ejecución de dicha acción.

El sujeto se mueve por las consecuencias o resultados que espera alcanzar debido a la reacción del entorno como consecuencia de la acción ejecutada.

Ejemplos: el salario, el reconocimiento por parte de otros, status, fuerza, etc.

b) Motivación Intrínseca:

Es la fuerza que atrae a un individuo hacia la ejecución de una acción o trabajo debido a las satisfacciones que espera alcanzar a través de la propia realización de la acción.

El sujeto se mueve por lo que ocurre al ejecutar la acción, con independencia de las otras consecuencias a las que se refiere la Motivación Extrínseca. Ejemplo: la satisfacción personal en la realización de algo bien hecho, impulsos, etc.

c) Motivación Trascendente:

Es la fuerza que empuja la acción de una persona debido a la utilidad que esa acción tiene para otras personas distintas del que la realiza.

El sujeto busca satisfacer con su acción necesidades de otras personas.

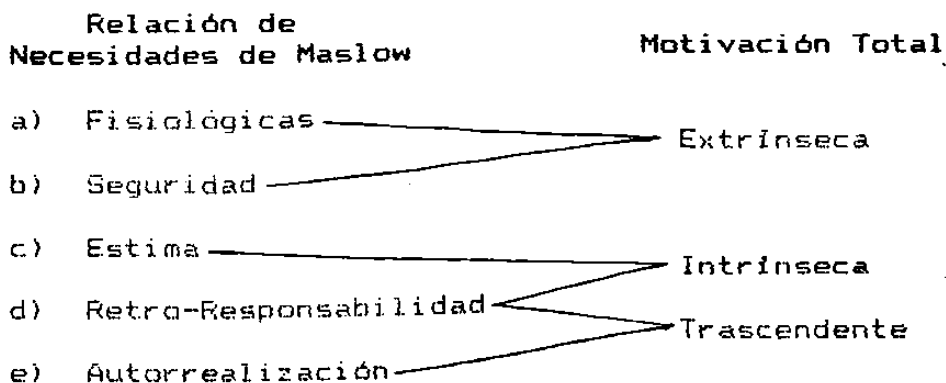
Estos tres tipos de motivación no se contraponen a la hora de seleccionar una acción, por el contrario, se complementan y constituyen los componentes de la Motivación Total que determina el grado de atracción de un sujeto hacia una acción determinada.

3.7 TEORIAS MOTIVACIONALES.

TEORIA DE ABRAHAM H. MASLOW.

El hombre tiene motivos por los cuales hace las cosas... necesidades que requiere satisfacer, algunas de índole material y otras psicológicas. Para explicar esto Abraham H. Maslow diseñó la pirámide de las cinco necesidades.

Para conocer cual es la motivación preponderante de nuestro personal, podemos analizar el nivel de necesidades que haya satisfecho, ayudados por la escala de necesidades de Maslow, y relacionada con la estructura motivacional.



a) Necesidades Fisiológicas:
Logro de satisfactores para sus necesidades primarias (comer, beber, dormir, sexo, etc.).

b) Necesidad de Seguridad:
Es el segundo factor motivacional, es la búsqueda de seguridad que la empresa debe dar a sus trabajadores a fin de lograr la permanencia de ellos dentro del esquema de la empresa, evitando la rotación.

La mayoría de los empleados, por ejemplo, prefieren trabajar en puestos que estén libres de riesgos físicos y psicológicas y que les proporcionen permanencia.

c) Necesidad de Afiliación o Sociales, (de pertenecer y de afecto):

Son las necesidades de ser aceptados y estimados por el grupo con el que se interactúa. (trabajo, escuela, colonia).

d) Necesidad de Estima o Reconocimiento:

Son las necesidades de destacar, de ser importante o el más importante del grupo. Al hombre no sólo le interesa sentirse estimado y aceptado, sino, además precisa destacar, con cierto grado de prestigio entre los integrantes del grupo, incluye el deseo de sabiduría, respeto, de poder, de status.

e) Necesidad de Autorrealización:

Es la necesidad de hacer lo que más difícil de satisfacer. El hombre autorrealizado es aquel que se ha convertido en lo que es capaz de hacer (cuando hace lo que más le gusta, por ejemplo, vender su negocio e irse a vivir al campo).

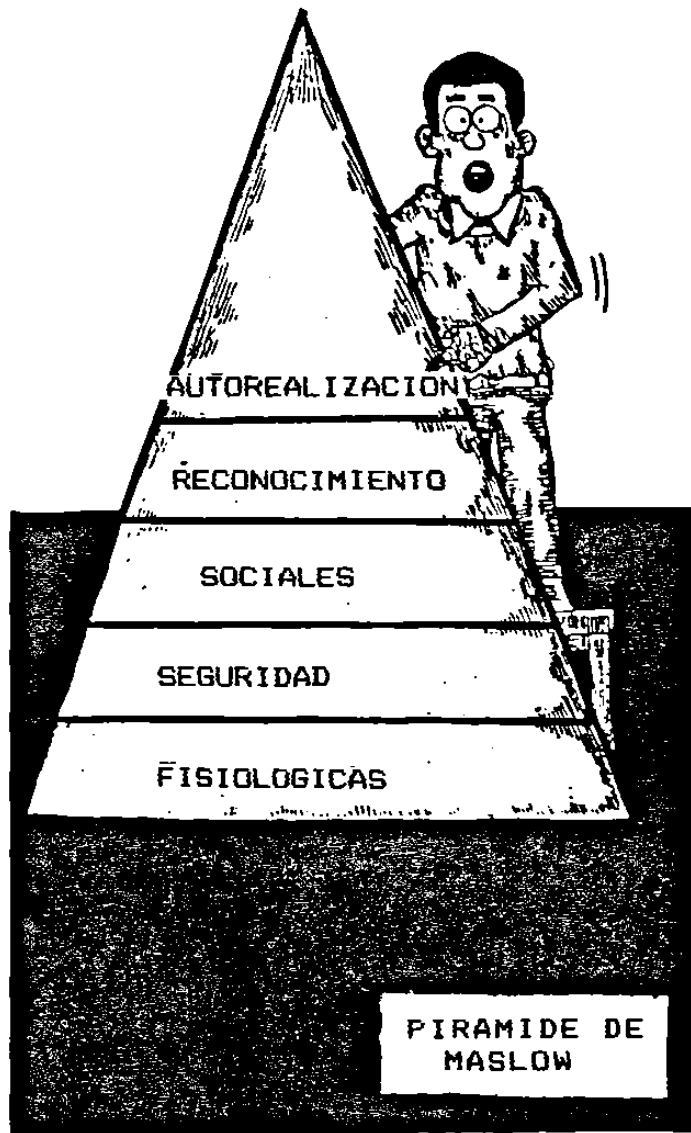
La relación anterior nos ayuda a dirigir el tipo de motivación de acuerdo a lo que la persona busca satisfacer. Por ejemplo: La Motivación Intrínseca, sería muy difícil que fuera la preponderante si el individuo no ha satisfecho completamente sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

La motivación nos mueve a hacer las cosas, la auto-motivación nos hace querer hacerlas, y es buena porque nos lleva al logro, a la productividad, a la eficacia. Sin embargo, puede darse el mal uso de la motivación por aquellos que, conociendo la fuerza que la motivación tiene en las personas, actúan "Mal Intencionadas" convirtiendo la motivación en manipulación o lavado de cerebro.

El buen o mal uso de la motivación depende de la verdadera intención de la persona que hace uso de ella.

Maslow menciona que la jerarquía no tiene que seguir el mismo orden para todo el mundo, pero será típica en la mayoría de los individuos. Las necesidades son relativas en su fuerza y son individualistas.

TEORIA MOTIVACIONAL DE ABRAHAM H. MASLOW



NECSIDADES FISIOLÓGICAS

Una persona con hambre y sin trabajo... hará cualquier cosa para comer.



Estará motivado hacia desarrollar un excelente trabajo buscando saciar su hambre.



Si en una organización existen personas tan mal pagadas que no les sea posible alimentarse correctamente fracasarán todos los intentos de motivación.

Comer, beber, dormir:



NECESIDADES DE SEGURIDAD

Mientras no tenga asegurado su sustento estará motivado hacia lograrlo.



Asegurar la salud...

No te sientas solo e inseguro...



NECESIDADES AFILIACION Y SOCIALES



Necesidad de ser aceptado y estimado por el grupo con el que interactúa, trabajo, escuela, colonia, etc.



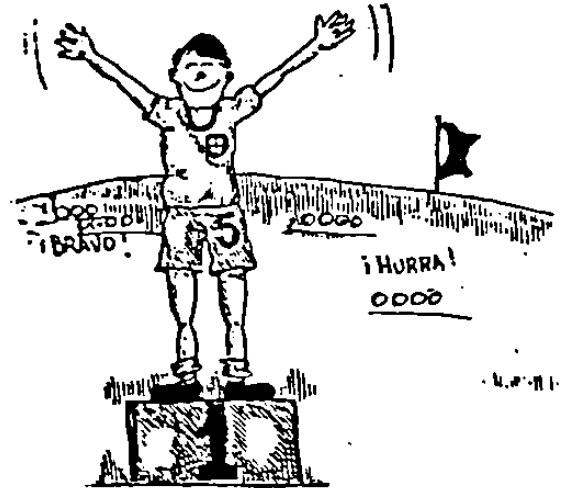
Un Jefe esta atento a lo que hace su gente y siempre tendrá el comentario oportuno y sobre todo individual; para cada persona en lo particular.



NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO O ESTIMA



El hombre que busca destacar de entre los demás y requiere el reconocimiento para sentirse satisfecho y motivado.



Un artista ó deportista muestra con orgullo todos los reconocimientos recibidos.

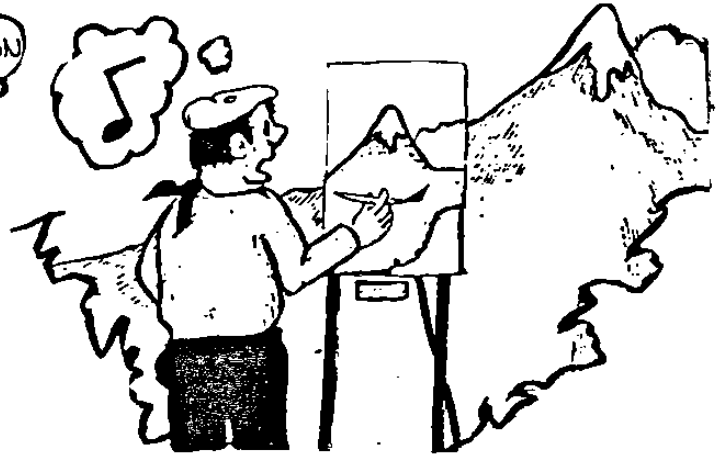
Han existido personas que han cometido delitos para hacerse populares.



NECESIDADES DE AUTORREALIZACION

La autorrealización:
hacer lo que siempre
ha deseado hacer.

Una persona estará real-
mente feliz si hace lo
que desea



Una persona se siente
autorrealizada al con-
templar su obra final.

Necesidad de hacer lo que
siempre se ha querido
hacer; de dedicarse a lo
que más le gusta.



TEORIA MOTIVACIONAL DE FREDERICK HERZBERG

Hersberg creó la teoría de los dos factores: Los higiénicos y los motivacionales.

- a) **Factores Higiénicos:** También llamados de mantenimiento, son aquellos que si bien no motivan cuando se otorgan si crean una desmotivación al faltar.

El sueldo puede considerarse como un motivador sólo cuando la persona no tiene satisfechas sus necesidades primarias, de otra forma pasa a ser un factor higiénico; desmotiva si es injusto pero no motiva al incrementarse.

- b) **Factores Motivacionales:** Son aquellos que causan más o menos satisfacción según su nivel cualitativo o cuantitativo. Ejemplo: las tareas realizadas, la responsabilidad, los ascensos, etc.

Herzberg encontró que los factores de motivación lo dá el trabajo misma cuando se tiene oportunidad de vencer retos y de utilizar la inteligencia.

Cuando una persona altamente motivada tiene que abandonar su trabajo por una mejoría económica normalmente lo hace triste.

FACTORES HIGIENICOS

Algunas personas dicen...

Nadie dice...



Pero si dicen...

Y también dicen....



ESPECIALISTA EN UNIVERSITARIA

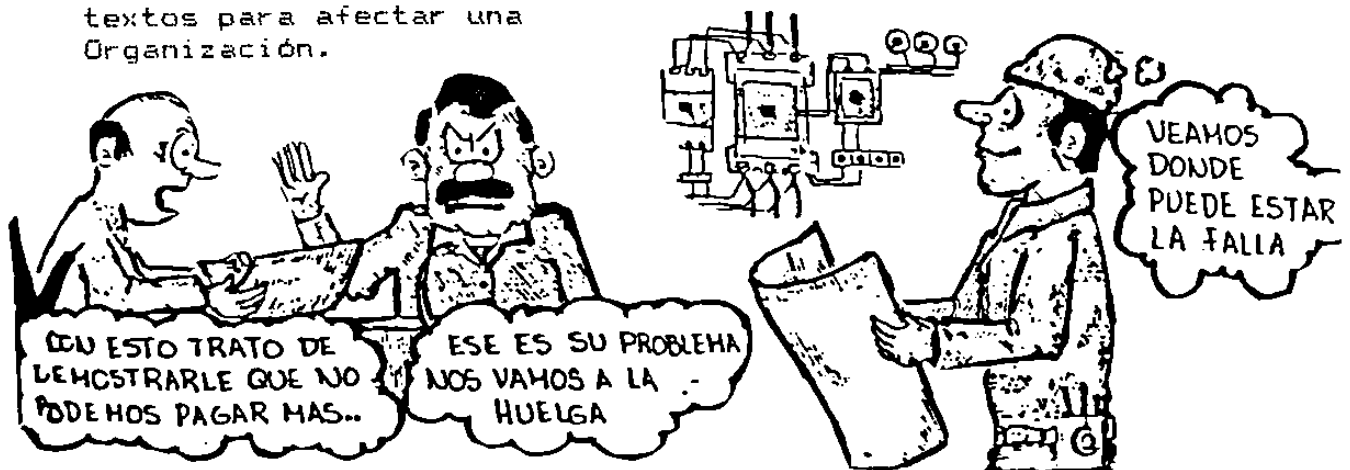
FACTORES MOTIVACIONALES

Cuando una persona altamente motivada tiene que abandonar una organización por una mejora económica normalmente lo hace triste.



Sin embargo personas desmotivadas buscarán pretextos para afectar una Organización.

Vencer retos en el trabajo.



3.8. LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LAS PERSONAS.

En nuestra búsqueda para entender el comportamiento humano para ser dirigentes exitosos nos topamos con un concepto de vital importancia que debe ser analizado a fondo.

El hombre reacciona de muy diversas maneras de acuerdo a sus vivencias o aprendizajes del pasado; a través del estudio podemos entender con gran facilidad el comportamiento de una manera general.

Debemos reconocer que todos los hombres estamos diseñados para alcanzar aquello que nos hemos propuesto. La motivación es precisamente esa capacidad para continuar con el entusiasmo a pesar de que el camino no es fácil.

Podemos decir que la motivación es algo como el combustible que nos hace caminar, que nos dá fuerza para enfrentar los retos, por desgracia muchas personas comienzan una actividad pero no tienen la suficiente motivación para terminarla.

I N D I C E

PAGINA

EL TRATO HUMANO EN LA EMPRESA.

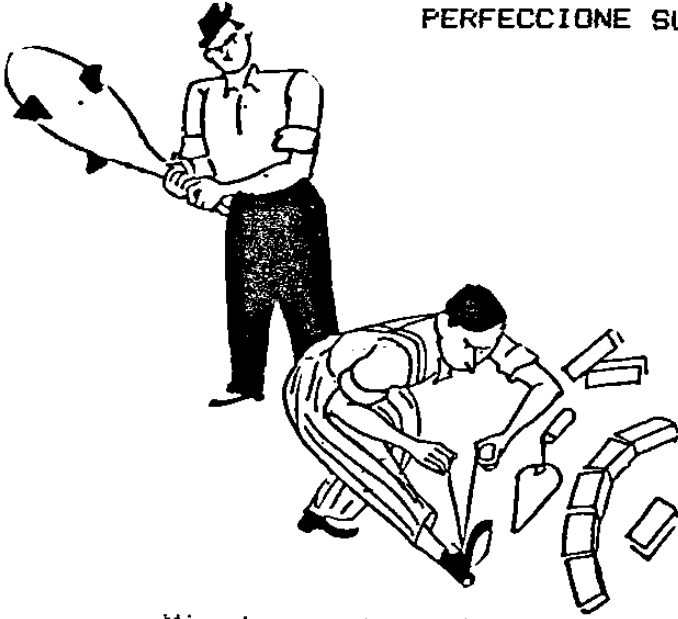
- Siete reglas para mejorar las Relaciones Humanas.
 - Perfeccione su Auto-Control. 45
 - Aprecie y Elogie 46
 - Use estímulos positivos, evite los castigos.. . . . 47
 - Critique con tacto 48
 - Escuche siempre. 50
 - De explicaciones completas 51
 - Considere los intereses de sus subordinados como si fueran propios. 51

4. EL TRATO HUMANO EN LA EMPRESA.

SIETE REGLAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS.

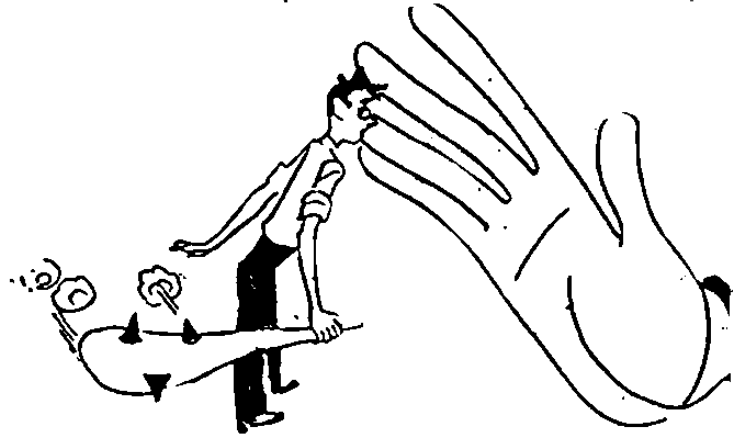
- a) PERFECCIONE SU AUTO-CONTROL.
- b) APRECIE Y ELOGIE.
- c) USE ESTIMULOS POSITIVOS, EVITE LOS CASTIGOS.
- d) CRITIQUE CON TACTO.
- e) ESCUCHE SIEMPRE.
- f) DE EXPLICACIONES COMPLETAS.
- g) CONSIDERE LOS INTERESES DE SUS SUBORDINADOS COMO SI FUERAN PROPIOS.

PERFECCIONE SU AUTO-CONTROL



Mientras más poder se tiene, mayor es la tentación para usarlo.

Pero aquí está el "pero"...



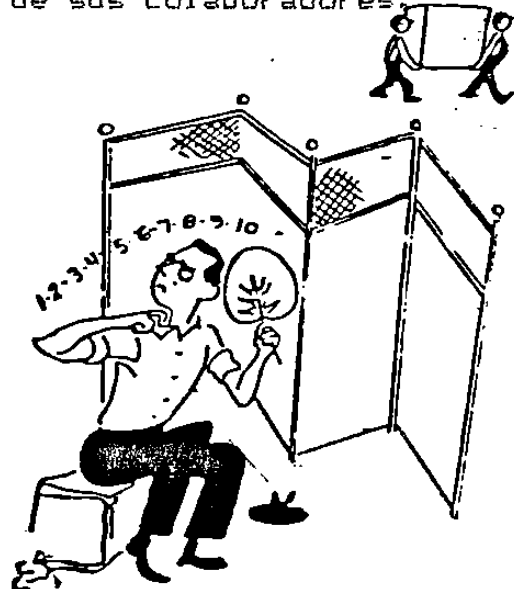
El uso de la fuerza siempre es señal de debilidad. Siempre que usted use la fuerza es porque ha fracasado como Jefe.

El siguiente paso es aprender a controlar su genio.



Los Jefes se enojan continuamente y pierden el respeto de su gente.

Evite mostrar enojo delante de sus colaboradores.



Si siente que se le sube la sangre a la cabeza, salgase hasta que se enfríe y regrese calmado.

APRECIE Y ELOGIE

El trabajo que requiere mucha atención es tan agotador como el trabajo físico más rudo.

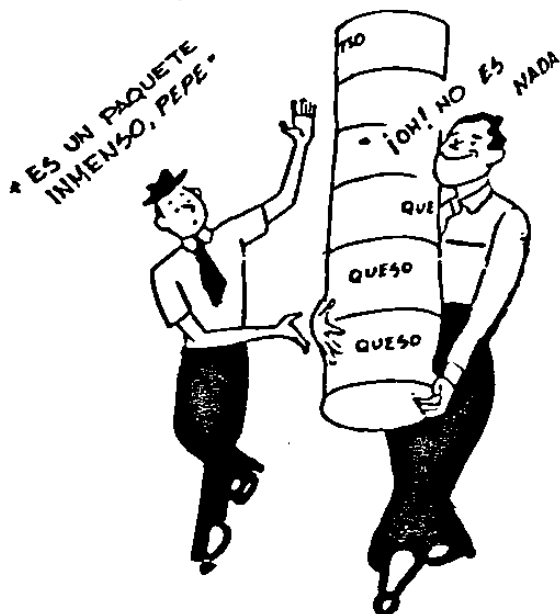
MARIA, NO SE TE ESCAPO NI UNA SOLA CIFRA.
¡FELICIDADES!



Aún las pequeñas dificultades bajo las cuales trabaja el personal, son importantes para ellos.

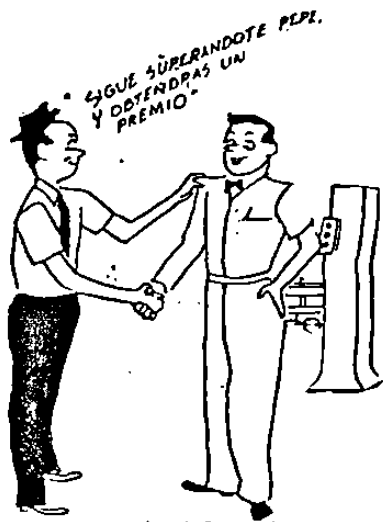


Si usted no toma en cuenta las menudencias pueden éstas convertirse en problemas mayores.



Muestra simpatía y aprecio, y el operario hechará inmediatamente a un lado las más serias dificultades.

USE ESTIMULOS POSITIVOS, EVITE LOS CASTIGOS



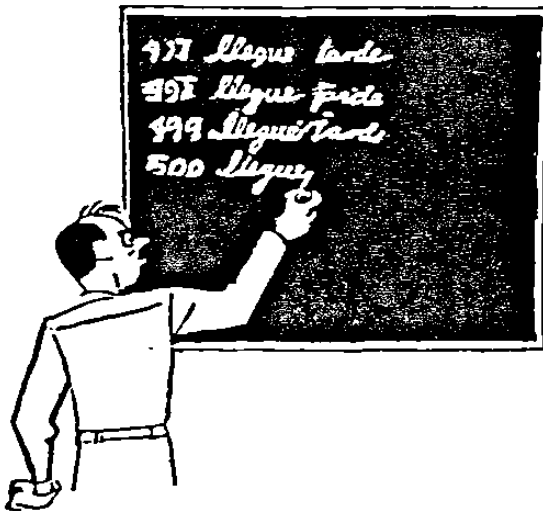
Así que no hable de castigos. Continúe haciendo hincapié en los premios y ventajas de hacer bien el trabajo.



Hay muchas razones para hacer bien un trabajo. Relaciónese con cada operario hasta que sepa qué incentivos lo motivan más.

Evite sanciones. A los hombres no les gusta que los traten como niños.

Siempre hay un método mejor que el castigo ¡Encuéntrelo!

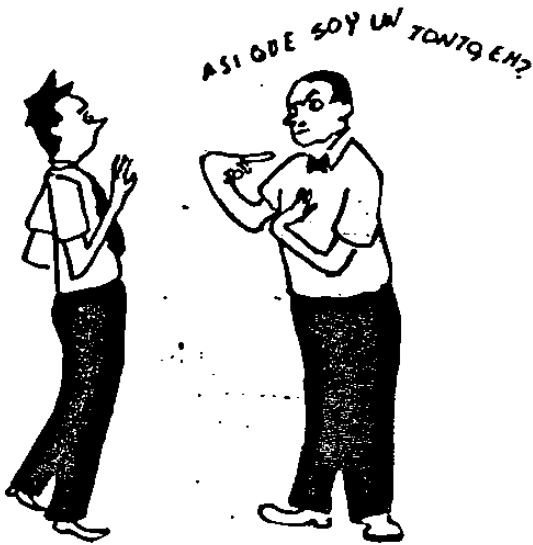


No los moleste con sanciones y castigos.



Lo importante es no perder de vista el objetivo. Eso significa ganar la mitad de la batalla.

CRITIQUE CON TACTO



Tratar de cambiar la opinión de un hombre es en realidad una forma de criticarlo. Es lo mismo que decirle que no sabe pensar muy bien.

Cuando critique a alguien, cuidese de no colocarse en un pedestal.



Hablele como un pecador a otro.

Hacer que un hombre cambie de opinión, es una de las tareas más difíciles en el manejo de personal.



No puede lograrse sólo con la fuerza o sólo con la lógica.

Algunas veces la mejor manera de criticar al grupo del cual forma parte el hombre. Esto lo avergonzará menos que si se le singulariza.

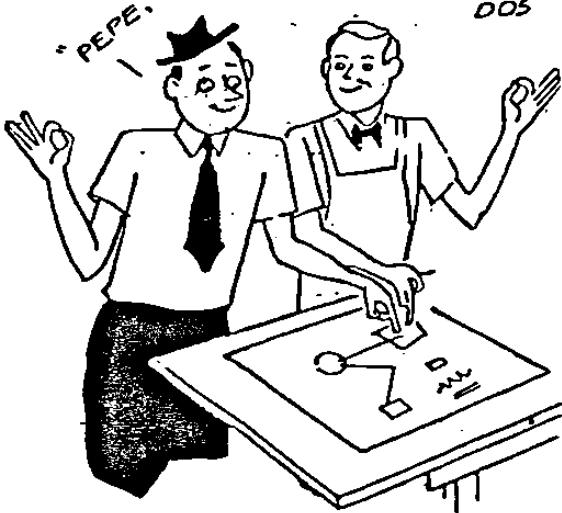


Y si le viene el saco que se lo ponga.

CRITIQUE CON TACTO

Cuando al final usted le dá su opinión, trate de partir de un punto común en el que haya acuerdo.

CUATRO OJOS VEN MAS QUE DOS



Luego, exprese modestamente su punto de vista y admita que puede estar equivocado.

No se empeñe demasiado en convencerlo! No permita que él crea que usted lo está presionando.



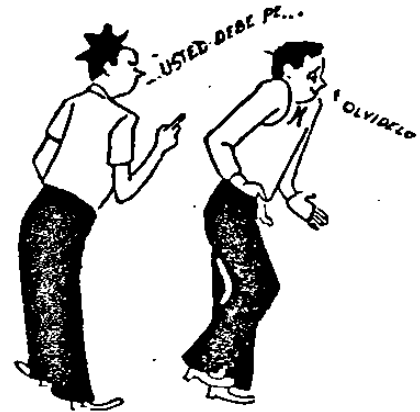
Si él realmente va a cambiar de punto de vista, tendrá que ser de acuerdo con sus propias convicciones. Es imposible forzarlo a que lo haga.

ESCUCHE SIEMPRE

Aprenda a escuchar sin interrumpir. Es importante dejar que un hombre exprese todo lo que desee.



Cuando un hombre no tiene oportunidad de expresar su opinión, aún los pequeños agravios crecen como bolas de nieve.



Si usted interrumpe, contradice, o trata de darle un consejo forzado, se quedará como un ostión !Y eso es malo!.

A todo mundo le gusta expresar su opinión, especialmente a su propio jefe.

Anime a su gente a que hable con usted.



Por eso, siempre un buen jefe es el que sabe escuchar.



Al hablar con usted, déjelos echar fuera los agravios que traigan entre pecho y espalda.

DE EXPLICACIONES COMPLETAS

Informe rápidamente a su gente.
No los deje que se enteren a
través del chisme.



Explique rápida y oportuna-
mente acerca de
cualquier cambio en su
departamento.

Si su personal hace
preguntas que usted
no puede contestar,
consiga los datos
verídicos.

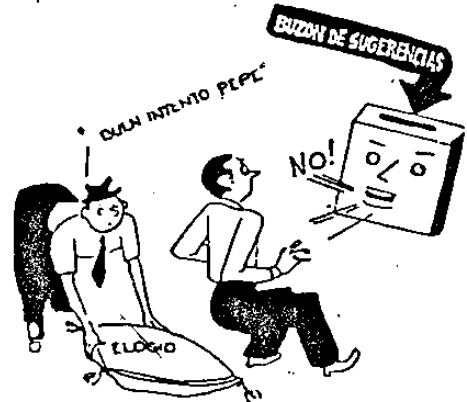


Muestreles que sus pre-
guntas son importantes.



Elimine los rumores, con
hechos, haga que su gente
confíe en usted respecto
a la exactitud de la in-
formación.

Si una persona hace una
sugerencia, que no es
aceptada, explíquese el
motivo por el que no pa-
rece conveniente aceptar-
la por ahora.



Trátelo con cuidado. Admi-
ta los aspectos positivos
de la sugerencia. Elogie
el interés que él mostró al
formularla.

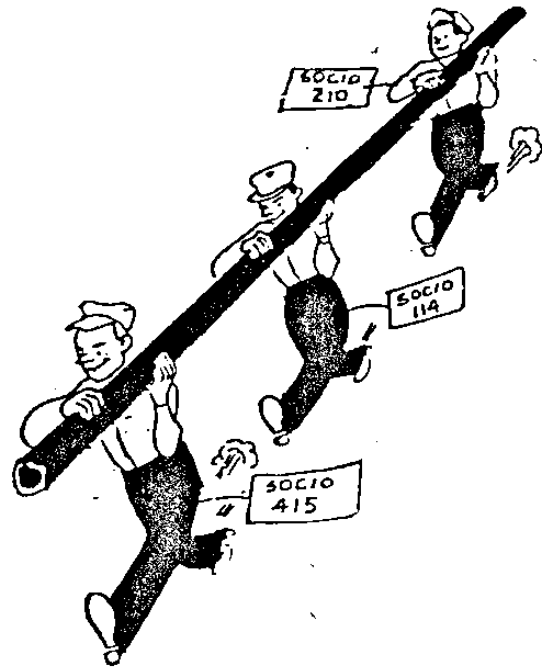
62984

DE EXPLICACIONES COMPLETAS

Dele a su personal toda la información que pueda acerca de los planes y problemas de la compañía.



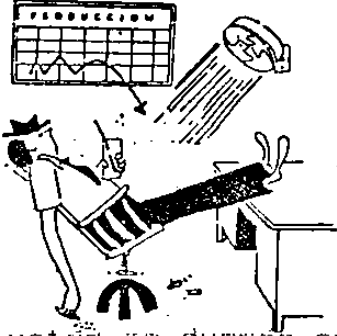
Muéstreles que usted considera importante el que ellos estén enterados de lo que está pasando.



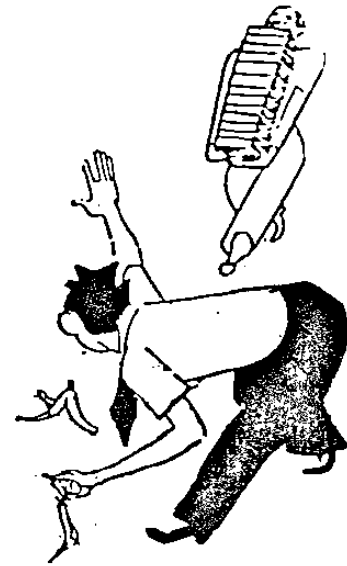
Entre más les haga usted sentirse miembros de la empresa desempeñarán mejor su trabajo.

CONSIDERE LOS INTERESES DE SUS SUBORDINADOS COMO SI FUERAN PROPIOS

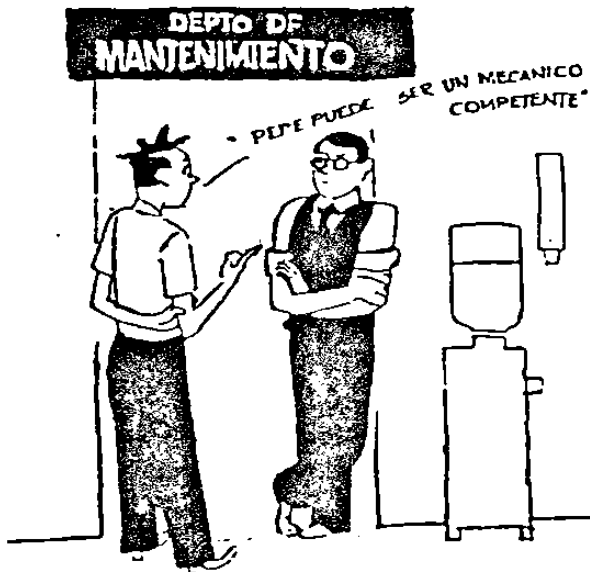
Para decirlo en pocas palabras, la mejor forma de lograr que la gente trabaje para usted, es trabajar para ellos.



Si usted se duerme en el trabajo, ellos harán lo mismo.



Cuide por la seguridad de su gente. No permita que trabajen en condiciones peligrosas.



Si alguien muestra alguna habilidad especial, haga lo que puede para conseguirle un puesto mejor.

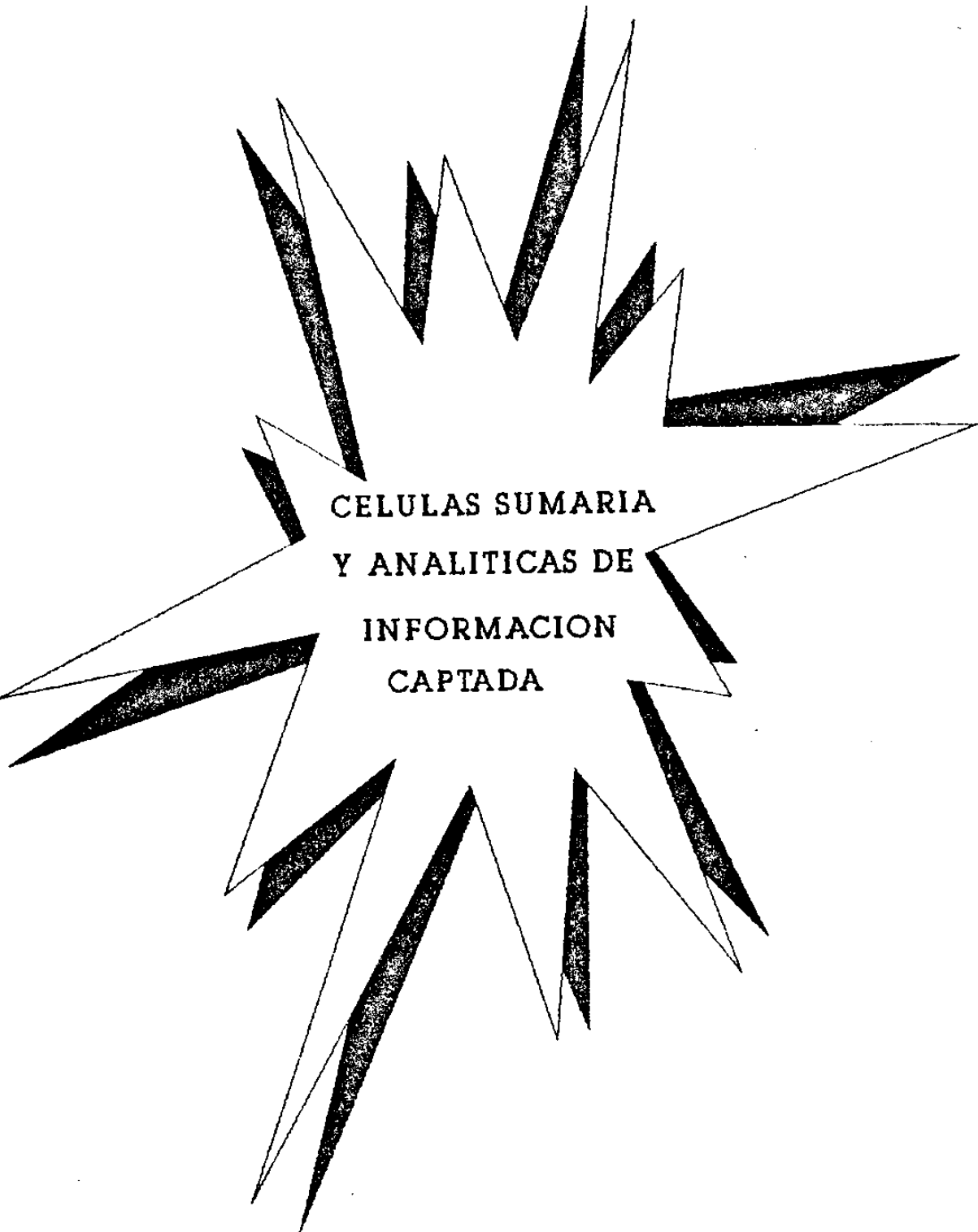
Cuando sus operarios merezcan aumentos de sueldo o ascensos, interceda sinceramente por ellos.



Si su subordinado está en apuros serios, no titubee en llevar el asunto a los jefes superiores.

H I P O T E S I S

**EL DESARROLLO PERSONAL Y LA PROTECCION DE LOS VALORES
HUMANOS ESTAN PRESENTES Y SON PRIMORDIALES EN LOS
RESULTADOS INDIVIDUALES Y DE GRUPO, DE TODA LO ORGA-
NIZACION DE NOVA DE MONTERREY, A. C.**



CELULAS SUMARIA
Y ANALITICAS DE
INFORMACION
CAPTADA

ENCUESTA APLICADA A PERSONAL DE NOVA

1. DATOS GENERALES:

Sexo _____	Años de Antigüedad _____
Edad _____	No. de Fam. Dependientes _____
Estado Civil _____	Puesto _____

2. DATOS ESPECIFICOS:

- A) Qué grado de conocimiento tiene sobre los objetivos de su trabajo?
- | | | | |
|----------------------|-----|-------------|----|
| Claramente Definidos | 127 | Definidos | 62 |
| Poco Definidos | 3 | Sin Definir | 0 |
- B) Como clasificaría la información que recibe de sus superiores para el cumplimiento de sus objetivos?
- | | | | | | |
|--------------|----|----------|-----|------------|---|
| Muy Adecuada | 67 | Adecuada | 114 | Inadecuada | 9 |
|--------------|----|----------|-----|------------|---|
- C) Qué grado de libertad tiene para tomar decisiones en el ejercicio de sus funciones?
- | | | | | | | | |
|------|----|-------|----|------|---|------|---|
| Alto | 98 | Medio | 88 | Bajo | 7 | Nulo | 0 |
|------|----|-------|----|------|---|------|---|
- D) Cómo clasificaría la Petro-Alimentación que recibe de sus superiores en sus resultados de trabajo?
- | | | | | |
|--------------|------------|-----|--------------|----|
| En Tiempo: | Oportuna | 161 | Inoportuna | 29 |
| En Cantidad: | Suficiente | 152 | Insuficiente | 38 |
| En Calidad: | Adecuada | 164 | Inadecuada | 26 |
- E) Como considera su integración personal a su equipo de trabajo?
- | | | | | | | | |
|-----------|----|-------|-----|---------|----|------|---|
| Excelente | 72 | Buena | 107 | Regular | 11 | Mala | 0 |
|-----------|----|-------|-----|---------|----|------|---|
- F) En qué grado se comunica con los demás miembros de su equipo de trabajo?
- | | | | | | | | | |
|------------------------|------|-----|-------|-----|------|----|------|---|
| En Asuntos Personales: | Alto | 40 | Medio | 125 | Bajo | 19 | Nulo | 6 |
| En Asuntos laborales: | Alto | 118 | Medio | 66 | Bajo | 6 | Nulo | 0 |
- G) Cómo evalúa su relación con personas de otros equipos de trabajo?
- | | | | | | | | |
|-----------|----|-------|-----|---------|----|------|---|
| Excelente | 35 | Buena | 132 | Regular | 23 | Mala | 0 |
|-----------|----|-------|-----|---------|----|------|---|

- H) Cómo califica la relación que sostiene con sus subordinados?
- | | | | | |
|--------------|------------|-----|--------------|----|
| En Tiempo: | Oportuna | 172 | Inoportuna | 18 |
| En Cantidad: | Suficiente | 158 | Insuficiente | 32 |
| En Calidad: | Adecuada | 175 | Inadecuada | 15 |
- I) Cómo considera la información que su Jefe le transmite sobre los movimientos de personal, eventos especiales y/o situación Socio-Económica de la Empresa?
- | | | | | |
|--------------|------------|-----|--------------|----|
| En Tiempo: | Oportuna | 140 | Inoportuna | 50 |
| En Cantidad: | Suficiente | 140 | Insuficiente | 50 |
| En Calidad: | Adecuada | 150 | Inadecuada | 40 |
- J) Qué importancia le asigna a la información que recibe a través de amigos, rumores, y/o compañeros de trabajo?
- | | | | | | |
|----------------|----|-----------------|-----|------|----|
| Muy Importante | 62 | Poco Importante | 113 | Nula | 15 |
|----------------|----|-----------------|-----|------|----|
- K) En su trabajo actual, se cumplen sus objetivos personales?
- | | | | | | |
|----|-----|----|----|---------------|----|
| Si | 113 | No | 13 | Algunas Veces | 64 |
|----|-----|----|----|---------------|----|
- L) Considera que la Empresa reconoce sus logros y resultados?
- | | | | | | |
|----|----|----|----|---------------|----|
| Si | 96 | No | 14 | Algunas Veces | 60 |
|----|----|----|----|---------------|----|
- M) Cómo siente el trato que recibe de la Organización?
- | | | | | | | |
|-------------|----|-----|----|---|---------|----|
| Amable? | Si | 161 | No | 0 | A Veces | 29 |
| Digno? | Si | 148 | No | 8 | A Veces | 34 |
| Respetuoso? | Si | 160 | No | 0 | A Veces | 30 |
- N) En qué grado satisface sus necesidades; el salario y las prestaciones que percibe?
- | | | | | | | | |
|------|----|-------|-----|------|----|------|---|
| Alto | 41 | Medio | 129 | Bajo | 20 | Nulo | 0 |
|------|----|-------|-----|------|----|------|---|
- M) Cómo considera la seguridad de conservar su trabajo?
- | | | | | | | | |
|------|-----|-------|----|------|---|------|---|
| Alta | 105 | Media | 81 | Baja | 4 | Nula | 0 |
|------|-----|-------|----|------|---|------|---|
- O) Al ingresar a su puesto recibió la capacitación necesaria para el desarrollo de sus funciones?
- | | | | | | |
|----|-----|----|----|--------------|----|
| Si | 110 | No | 34 | Parcialmente | 46 |
|----|-----|----|----|--------------|----|
- P) La Organización le facilita el participar en eventos de desarrollo como: cursos, seminarios, Congresos, etc.?
- | | | | | | |
|----|----|----|----|---------------|----|
| Si | 95 | No | 24 | Algunas Veces | 71 |
|----|----|----|----|---------------|----|

3) Cómo considera que influye la comunicación en su desarrollo personal?

a) Comunicación con sus superiores:

Mucho 132 Poco 58 Nada 0

Porqué?

b) Comunicación con sus subordinados:

Mucho 145 Poco 31 Nada 14

Porqué?

c) Comunicación con sus compañeros:

Mucho 145 Poco 49 Nada 0

Porqué?

4) La información que recibe de sus superiores sobre sus funciones en qué grado contribuyen a sus objetivos personales?

Alto 94 Medio 90 Bajo 6 Nulo 0

5) En qué grado cree que influyen sus resultados obtenidos con la percepción de su salario?

Alto 55 Medio 114 Bajo 18 Nulo 3