

TESIS

**“La importancia de la motivación en una empresa de medios
de comunicación del Sector Público”**

Que para Obtener el Grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

CERVANTES BLAS YOSELIN

DUNHAM SAN ELIAS PAOLA

LÓPEZ SÁNCHEZ JOANNA BELÉN

ASESOR: MTRA. MARÍA DE LOS ANGELES PÉREZ VARGAS

CIUDAD DE MÉXICO NOVIEMBRE DE 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADECIMIENTOS CERVANTES BLAS YOSELIN

A mi hijo:

Posiblemente en este momento no entiendas mis palabras, pero cuando seas capaz, quiero que te des cuenta de lo que significas para mí. Eres la razón de que me levante cada día esforzándome por el presente y el mañana, eres mi principal motivación y motor de vida.

Como en todos mis logros, en éste has estado presente.

A mis padres:

Gracias Mamá, eres una mujer que simplemente me hace llenar de orgullo, te amo y no va haber manera de devolverte todo lo que haz hecho por mí. Esta tesis es un logro más que llevo a cabo, y sin lugar a dudas ha sido en gran parte gracias a ti; no sé en donde me encontraría de no ser por tus ayudas, tu compañía y tu amor.

Gracias Papá, porque sé que desde el cielo me guías, eres quien con esfuerzo me dio lo que no tuvo, que me dio todo aquel consejo que me ha de servir para toda la vida, quien daba todo por mí, y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí, no sería quien soy gracias a ti papá.

Con mucho cariño, gracias Ricardo Montañez Pérez, que has sido un apoyo fundamental para lograr mis objetivos propuestos, por estar conmigo en los momentos más difíciles, alegres y tristes de mi vida, por tu amor y compañía, no tengo palabras para agradecerte las incontables veces que me brindaste tu respaldo, este proyecto no hubiera sido posible sin tu ayuda, por lo que viviré eternamente agradecida.

A mis hermanas:

A pesar de que tengamos nuestras eventuales discusiones y malos encuentros, y de que tal vez seamos polos opuestos en ciertas cuestiones, han sido una de las principales personas involucradas en ayudarme a que este proyecto fuera posible, gracias por su apoyo, y por estar conmigo en todo momento.

A mi novio:

La ayuda que me has brindado ha sido sumamente importante, estuviste a mi lado inclusive en los momentos y situaciones más tormentosas de mi vida, siempre ayudándome. A tu corta edad, me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas de esta vida, te agradezco por ayudarme a encontrar el lado dulce y no amargo de la vida, por tener siempre las palabras que me motivan a seguir adelante. Te amo inmensamente.

A mi familia:

Han sido la base de mi formación, cada uno de ustedes ha aportado grandes cosas a mi vida, y me han apoyado en todo momento, les agradezco por todo, en especial por ser los principales benefactores en el desarrollo de mi tesis.

A Dios:

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis amigas:

Belén y Pao quienes han sido mi mano derecha durante todo este tiempo, les agradezco por su desinteresada ayuda, por echarme una mano cuando siempre lo necesite, les agradezco no sólo por la ayuda brindada, sino por los buenos momentos que vivimos. Son unas grandes personas y me encanta tenerlas como amigas, estoy segura que pueden lograr todo lo que se propongan, este sólo es el comienzo de grandes éxitos en su vida.

A mi asesora de tesis:

Gracias por el apoyo brindado durante el proceso, quien con su experiencia, paciencia, consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo, gracias a sus conocimientos hoy puedo sentirme dichosa y contenta, por formar parte de un objetivo más alcanzado.

AGRADECIMIENTOS DUNHAM SAN ELIAS PAOLA

A Dios:

Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, y cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta que los pones en frente de mí para que mejore como ser humano, y crezca de diversas maneras.

Este trabajo de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido y te lo agradezco padre, y no cesan mis ganas de decir que es gracias a ti que esta meta está cumplida.

Gracias por estar presente no sólo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor y buscando lo mejor para mi persona.

A mis padres:

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, gracias a mi madre por cada consejo, por estar dispuesta a acompañarme en cada paso de este largo camino de estudio y siempre tener las palabras correctas para no dejarme caer; gracias a mi padre por apoyarme en este largo camino de estudio y por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida.

Gracias a Dios por la vida de mis Padres, también porque cada día bendice mi vida con la hermosa oportunidad de estar y disfrutar al lado de las personas que sé que me aman, y a las que yo sé que más amo en mi vida, gracias a Dios por permitirme amar a mis padres.

A mi familia:

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su amor, a su inmensa bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos.

Les agradezco, y hago presente mi gran afecto hacia ustedes, mi hermosa familia. Gracias por creer en mí.

A mi asesora de tesis:

El termino gratitud, no siempre es asociado o familiarizado con los maestros, pero la realidad es que estas personas son sumamente importantes en nuestro desarrollo como personas, y especialmente en mi caso mi maestra fue crucial para la realización de esta tesis.

Quiero agradecerle a ella por cada detalle y momento dedicado para aclarar cualquier tipo de duda que me surgía, agradecerle por la caridad y exactitud con la que enseñó cada clase, discurso y lección.

Gracias a mi maestra por haberme permitido el desarrollo de esta tesis. Gracias maestra.

A mis amigas:

Podemos ayudar y guiar a muchas personas si ellas lo permiten, pero también podemos ser ayudados y guiados durante nuestra vida; por esto mismo, mediante estos agradecimientos de tesis, quiero exaltar la labor de mis compañeras de tesis Belén y Yos que más que compañeras son mis amigas, estuvieron presentes durante toda la realización y el desarrollo de esta tesis, gracias por su apoyo, comprensión y sobre todo por esta bonita amistad que con el tiempo se ha hecho más fuerte.

Siembra una buena y sincera amistad, y muy probablemente el tiempo te permitirá disfrutar de una agradable cosecha.

AGRADECIMIENTOS LÓPEZ SÁNCHEZ JOANNA BELÉN

A mi familia:

Primeramente, quiero dar gracias a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa.

Gracias a mis Papás por apoyarme en cada decisión de mi vida y guiarme de una buena forma, gracias a la vida porque cada día me demuestra lo maravilloso que es vivir.

Gracias a mi familia por permitirme cumplir con excelencia en el desarrollo de esta tesis, gracias por creer en mí y gracias a Dios por permitirme vivir y disfrutar de cada día de mi vida.

Este camino no ha sido fácil, pero, gracias a su amor, a su apoyo, a su fortaleza que día a día me han demostrado y su cariño, he terminado con este gran paso. Les agradezco, y hago presente mi gran afecto hacia mi padre, mi madre, mis hermanos y mi novio, mi hermosa y bella familia.

A mi asesora de tesis:

Gracias por compartir sus conocimientos, tiempo, amistad, enseñanzas y dedicación para el logro de este proyecto.

A mis amigas:

Muchas gracias por darme su confianza, respeto, cariño, sinceridad, risas, pero sobre todo gracias por enseñarme que es una verdadera amistad y por brindarme su paciencia y amistad tan bonita, espero que esta amistad que nos une dure mucho tiempo como hasta ahora las quiero Paola Dunham y Yoselin Cervantes.

“La importancia de la motivación en una empresa de medios de comunicación del Sector Público”

Contenido

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I	1
1. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO.....	1
1.1. Planteamiento del problema:.....	1
1.2. Pregunta de investigación:	1
1.3. Hipótesis:	1
1.4. Variables:.....	1
1.5. Objetivo de la investigación:.....	1
1.6. Justificación.....	1
CAPITULO II	2
2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	2
2.1. Antecedentes Televisión Cultural	2
2.2. Cultura Organizacional.....	7
Misión:.....	7
Visión:	7
2.3. Objetivo General:	7
2.4. Organigrama	8
CAPITULO III	9
3. MARCO TEÓRICO	9
3.1 EMPRESA	9
3.1.1. ¿Qué es una empresa?.....	9
3.1.2 Clasificación según su actividad o giro.	9
3.1.3. Clasificación por su estructura legal.....	11
3.1.4. Clasificación por su magnitud.	12
3.1.5. Clasificación de los Servicios de Telecomunicaciones.	13
3.1.6. Clasificación por su tamaño.	14
3.1.7. Elementos de la empresa.....	14
3.2. ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.....	15
3.2.1. Finanzas.....	15
3.2.2. Recursos Humanos.....	18
3.2.3. Producción	23
3.2.4. Mercadotecnia.....	25

3.2.5. Sistemas	28
3.3. MOTIVACIÓN	32
3.3.1. Concepto de motivación.....	32
3.3.2. Concepto de motivación laboral	33
3.3.3. Tipos de motivación laboral.....	33
3.3.4. Motivación social	34
3.3.5. Ciclo motivacional	35
3.3.6. Técnicas de motivación.....	36
3.3.7. Principales teorías de motivación.....	38
3.3.7.1. Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow. (1954)	38
3.3.7.2. Teorías “X” y “Y” de Douglas McGregor. (1960)	40
Teoría X	40
Teoría Y	40
3.3.7.3. Teoría de la Motivación Higiene de Herzberg. (1959)	41
Factores motivacionales (intrínsecos).....	42
Factores de Higiene (extrínsecos)	42
3.3.7.4. Teoría de las necesidades de McClelland. (1962)	43
3.3.7.5. Teoría de las expectativas de Victor Vroom. (1964)	44
3.3.7.6. Teoría de la equidad de Stacy Adams. (1963)	45
3.3.7.7. Teoría de la modificación de conducta de B. F. Skinner. (1963).....	46
3.3.7.8. Teoría de Nadler y Lawler. (1968).....	47
3.3.7.9. Teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento) Clayton Alderfer	47
CAPITULO IV	49
4. MARCO METODOLÓGICO.....	49
4.1.1. Enfoque de la investigación	49
4.1.2. Tipo de investigación	49
4.1.3. Diseño de la investigación	49
4.1.4. Muestra	49
4.1.4.1 Tipos de muestreo no probabilístico	50
Muestreo por conveniencia	50
Muestreo consecutivo	50
Muestreo intencional o por juicio	51

Muestreo de bola de nieve	51
4.1.4.2. Muestra Televisión Cultural S. A. de C. V.	51
4.2. INSTRUMENTO DE INVESTIGACION	53
4.2.1. PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO:	
Personal operativo	53
CUESTIONARIO PARA PERSONAL OPERATIVO	55
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS (Operativos)	58
PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO: Personal	
directivo.....	72
CUESTIONARIO PARA GERENTES.....	75
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS (Gerentes).....	78
ANÁLISIS DE RESULTADOS	93
APORTACIONES.....	95
CONCLUSIONES.....	98
ANEXOS	101
Anexo 1 – Cuestionario para personal operativo	101
Anexo 2 – Cuestionario para Gerentes de área	104
Anexo 3 – Visión, Misión y Objetivos de Televisión Cultural.....	107
GLOSARIO.....	108
BIBLIOGRAFIA	111
MESOGRAFIA	113

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se desarrolla el análisis de la importancia que tiene la motivación en una empresa de medios de comunicación del Sector Público.

La razón por la cual se analiza este tema se debe a que las empresas de gobierno tienden a tener mayor cantidad de personal desmotivado en ciertos aspectos que son de gran importancia para la motivación del personal.

La motivación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones y la razón fundamental de tener motivado al personal de la empresa es la productividad.

En el pasado, las empresas prestaban poca atención a la motivación laboral porque lo consideraban una pérdida de tiempo sin sentido, al igual que la formación laboral. Esto ha creado que muchas empresas se hayan estancado y se hayan vuelto poco competitivas. A medida que el mercado se hacía más competitivo, de esa misma manera se fue dando valor a la importancia de tener empleados motivados.

En el trabajo, la motivación es considerada de extrema importancia. Históricamente, influye en los valores culturales y determina las circunstancias bajo las cuales vivimos.

Cuando los empleados disfrutan de sus trabajos, encuentran retos y les agrada el entorno, por lo común ponen su mejor esfuerzo y desempeñan sus tareas con entusiasmo. En otras palabras, están motivados para rendir una producción óptima.

El documento está dividido en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el **Capítulo I** se aborda la presentación del estudio planteando el problema, así como el planteamiento de las preguntas de investigación, el objetivo y la justificación.

El **Capítulo II** contiene la presentación detallada de la organización mencionándolos antecedentes, la cultura organizacional, los objetivos generales de la empresa y el organigrama.

En el **Capítulo III** hablaremos de que es una empresa, cómo se clasifica, sus elementos y las áreas funcionales que contiene, también mencionamos que es la motivación, los tipos de motivación y explicamos las teorías motivacionales más importantes.

El **Capítulo IV** contiene la metodología de la investigación donde planteamos el enfoque, tipo, diseño, muestra y los instrumentos de investigación utilizados.

Por último, se expondrán las aportaciones y conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO I

1. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

1.1. Planteamiento del problema:

La motivación en el factor humano es un punto clave para la participación efectiva en cada una de las labores encomendadas en su desempeño laboral. Al no existir ésta, el personal se manifiesta en actitudes negativas como: falta de interés en el trabajo, baja productividad, ambiente tenso, etc. En la empresa Televisión Cultural X, se observa en los empleados poco interés en sus actividades laborales.

1.2. Pregunta de investigación:

¿Es importante la motivación para generar actitudes positivas en el empleado?

1.3. Hipótesis:

La motivación genera actitudes positivas en el factor humano que impactan en su desempeño laboral.

1.4. Variables:

Variable independiente: La motivación.

Variable dependiente: Actitud positiva.

1.5. Objetivo de la investigación:

Realizar análisis en la empresa: Televisión Cultural S.A. de C.V., para determinar la importancia de la motivación en los empleados y su impacto en las actitudes en el ambiente laboral para el año 2019.

1.6. Justificación

Sugerir mejoras en la implementación de técnicas motivacionales que ayuden o impacten en la conducta y desempeño del personal en Televisión Cultural S.A. de C.V.

CAPITULO II

2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. Antecedentes Televisión Cultural

Es una Sociedad Anónima de Capital Variable, constituida conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles, mediante Escritura Pública N°54,712 de fecha 16 de noviembre de 1990, otorgada ante la fe del Notario Público del Distrito Federal, con el objeto de operar en la televisión; realizar la producción, distribución, representación, compraventa y arrendamiento de programas de televisión; la difusión de noticias, ideas e imágenes a través de la televisión, incluyendo la publicidad comercial, así como la presentación de asesorías y servicios técnicos relacionados con la televisión y la publicidad comercial, entre otras.

Después de efectuar los trámites y gestiones conducentes ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (S.C.T.), con fecha 16 de abril de 1991 dicha Dependencia otorgo a Televisión Cultural, el Título de Concesión para usar comercialmente el canal de televisión pública. Cabe mencionar que el 4 de abril del 2002, la S.C.T. otorgó el Refrendo de la Concesión con una vigencia de 12 años y con fecha de 28 de marzo de 2006 emitió otro Título de Refrendo que vence el 31 de diciembre del año 2021.

Fue en 1991 cuando 800 miembros de la comunidad artística, científica y cultural solicitaron en una carta abierta al presidente de la República que Televisión Cultural no fuera privatizada, los firmantes del desplegado argumentaban que esa privatización de la señal, si bien podía reforzar los campos de la competencia privada, también podía debilitar el interés público. Se solicitaba específicamente que la frecuencia del canal no fuera vendida a inversionistas privados, que siguiera en propiedad del Estado y cubriera el territorio nacional, ya que podría aprovecharse esa frecuencia para un canal cultural, porque con la privatización de canales como Imevisión prácticamente quedaba toda la expresión pública o la televisión propiedad estatal, que tenía sus propios compromisos con el Instituto Politécnico Nacional.

El 31 de julio de 1992, otorgada ante la fe del Notario Público del Distrito Federal, quedó protocolizada la adición al objeto social de la empresa para que, en cumplimiento de los objetos sociales originalmente establecidos, la sociedad actuara como una Entidad eminentemente cultural, desarrollando y divulgando la cultura en general.

El 24 de septiembre de 1992, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.) resolvió autorizar la participación estatal en el capital social de la empresa, y definió que su operación y funcionamiento se regiría conforme a lo establecido en la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y demás ordenamientos legales aplicables, quedando agrupada en el sector administrativo coordinado por la Secretaría de Educación Pública, y en el subsector cultural a cargo del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Para diciembre de ese mismo año la S.H.C.P., autorizó el primer presupuesto, el cual permitió la realización de los trabajos iniciales de montaje de la infraestructura técnica, tanto en el Cerro del Chiquihuite, como en los Estudios Churubusco, con la asesoría de la S.C.T. se trasladó la planta transmisora del Cerro del Ajusco al del Chiquihuite; se realizaron las primeras adquisiciones de material cultural extranjero; se inició la producción de series nacionales y se establecieron las bases de la administración de la empresa.

En 1993 se estableció y registró ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, el Convenio de Administración de Televisión Cultural, y el Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Radiodifusión, Televisión y Similares y Conexos de la República Mexicana, donde se le acredita como titular y administrador del Contrato Ley.

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 31 de mayo en 1993, se acordó la modificación de los estatutos en la administración de la sociedad, para pasar a ser una Empresa de Participación Estatal Mayoritaria, sujeta a la Ley Federal de las Entidades Paraestatales. El acta correspondiente a esa Asamblea quedó protocolizada mediante escritura de fecha 10 de noviembre de 1993, otorgada ante la fe del Notario Público del Distrito Federal.

El miércoles 23 de junio de 1993, las pantallas de la televisión mexicana recibieron por primera vez la señal de Televisión Cultural, iniciando su transmisión con un

reportaje de Gabriel García Márquez, escritor colombiano y Premio Nobel de Literatura, lo que le dio a Televisión Cultural la calidad y la altura que se deseaba, se difundió el Concierto de Siena y una serie sobre las relaciones de Estados Unidos con la Unión Soviética. A partir de ese momento, todos los géneros culturales han sido programados en perfiles, programas científicos, conciertos, capsulas, miniserias y documentales.

En ese mismo año fue aprobada y autorizada la estructura orgánica de un Órgano de Control Interno, por parte de la entonces Secretaría de la Contraloría General de la Federación, actualmente Secretaría de la Función Pública (S.F.P.), y la S.H.C.P., con el objeto de que proporcionara información a los directivos de Televisión Cultural, en lo referente al grado de economía, eficiencia y eficacia que se da en el manejo de los recursos de la Entidad, y el grado de avance en el cumplimiento de metas y objetivos encomendados a esta televisora, así como también constituirse en el enlace entre la S.F.P. y Televisión Cultural.

En 1994 la Entidad amplió su horario de programación a un promedio anual de 9 horas diarias, se adquirieron 980 horas de material internacional a precios muy por debajo del mercado televisivo, que permitieron nueve meses de programación; se efectuó la catalogación de 7,000 cintas para formar el acervo video gráfico inicial del canal; se reforzó el apoyo a realizaciones mexicanas bajo un esquema descentralizado, y de producción interna; al respecto la producción nacional llegó a ocupar el 40% de la programación; se modificó la Carta de Programación incorporando nuevas barras de música, otras dos barras de cine, se introdujo el concepto de Sesión Temática Semanal con duración promedio de 5 horas, y una barra de ciencia. Con esta matriz se homologaron horarios, conceptos televisivos y se afinó el perfil de la oferta audiovisual.

Para aumentar la cobertura se puso en marcha un Sistema Radiador Omnidireccional; se instaló un nuevo transmisor de 60 KW de potencia de estado sólido y completamente auto redundante y a partir de 1995 Televisión Cultural inició la transmisión de la programación educativa del Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa (I.L.C.E.)

Televisión Cultural desde 1998 a la fecha, ha venido manteniendo un crecimiento importante en la programación, ampliación de la cobertura de su señal televisiva, difusión sistemática y constante de su noticiero cultural, un aumento importante en la producción nacional bajo un esquema de coproducción que expresa una mayor interacción de esta Entidad con las Instituciones de los Sectores Educativos y de Cultura; en este punto cabe resaltar que la programación está constituida por producciones propias y materiales nacionales.

La presencia nacional de la televisora se ha fortalecido como resultado del ingreso de Televisión Cultural a la red de televisoras públicas del País, formalizándose convenios con 22 televisoras estatales y con 2 televisoras regionales. Asimismo, a través de los sistemas de televisión por cable, la cobertura de Televisión Cultural alcanzó un total de 368 poblaciones de la República Mexicana. En octubre de 2011 se inició la transmisión, en Guadalajara, Jal., de la señal abierta a través de las estaciones repetidoras de la Red Cultural México, mediante un canal adicional a la frecuencia principal del Organismo Promotor de Medios Audiovisuales; este esfuerzo ha continuado en el ejercicio 2012 en que se ha ampliado la señal abierta a las siguientes ciudades: León, Gto., Celaya, Gto., Morelia, Mich., Monterrey, N.L., Oaxaca, Oax., Hermosillo, Son., Tampico, Tamps., Coatzacoalcos, Ver., Xalapa, Ver., y Mérida, Yuc., La meta en el mediano plazo es que Televisión Cultural cubra todos los estados de la República con su señal abierta.

En el presente ejercicio se alcanzó al 100% de digitalización de los equipos de la televisora, en cumplimiento del “Acuerdo por el que se adopta el estándar tecnológico de televisión digital terrestre y se establece la política para la transición a la televisión digital terrestre en México”, emitido por la S.C.T. y publicado en el Diario Oficial de Federación el 2 de julio de 2004.

La calidad del trabajo de producción audiovisual que ha desarrollado Televisión Cultural en sus diversas modalidades, así como los cambios permanentes por mejorar la pantalla, han sido motivo para que esta emisora reciba importantes reconocimientos y premiaciones en México y en el extranjero.

El primero de diciembre de 2003 de manera oficial dio inicio uno de los proyectos más importantes de esta televisora, en virtud de que empezó la programación de la señal internacional de Televisión Cultural.

Televisión Cultural Internacional es uno de los logros de importancia que la administración anterior se propuso cumplir en 2003, precisamente en el décimo aniversario del inicio de la transmisión de la señal en el área metropolitana de la Ciudad de México. Se tiene la seguridad de que este logro ha redundado en enormes beneficios, ya que dicho proyecto representa atender una audiencia de cerca de un millón y medio de televidentes a quienes llegan los contenidos de la cultura mexicana, así como mensajes sociales y educativos.

La cobertura de Televisión Cultural Internacional es el 100% del territorio norteamericano, a través de sistemas de televisión satelital DirecTV y sistemas de cable local: Comcast, Time Warner, Wave División, Grande Communications, Charter Communications, AT&T y Verizon. Actualmente llega a los estados con mayor población hispana como: Illinois, Nuevo México, Texas, Nevada, California, Florida, Arizona, Nueva York y Colorado.

El objetivo de Televisión Cultural Internacional es difundir las mejores expresiones artísticas y culturales de México y Latinoamérica a todo EE.UU. y por Internet al resto del mundo.

Televisión Cultural Internacional se ha caracterizado por transmitir una selección de las películas más destacadas de la Época de Oro del Cine Mexicano; los mejores festivales culturales, escénicos y musicales de México como: La Guelaguetza, El festival Internacional Cervantino, El Festival de Música de Morelia Miguel Bernal Jiménez, El Festival Internacional de Puebla, La Magna Gala del Mariachi, El Festival de México; y los programas de producción propia que exaltan algunos aspectos importantes de nuestra cultura como: la lengua, la música, la gastronomía

y el deporte, en exclusiva para todo Estados Unidos. Ofreciendo siempre una televisión entretenida, inteligente y de la mejor calidad.¹

2.2. Cultura Organizacional

Misión:

Divulgar las mejores expresiones artísticas y culturales de México y el mundo, producir televisión de la más alta calidad, colaborar en la creación de lectores y de públicos para las artes y fomentar una visión crítica de la realidad, con honestidad y eficiencia en, estrecha vinculación con los ciudadanos.

Visión:

Televisión Cultural busca que su programación llegue a todos los hogares del país, a los mexicanos en el exterior y a los hispanohablantes en todo el mundo mediante la televisión abierta y las plataformas de distribución que ofrezcan las nuevas tecnologías. Busca que sus producciones se mantengan siempre a la vanguardia en contenidos y formatos y obtengan el mayor reconocimiento nacional e internacional; convertirse en un espacio de reflexión y discusión en el que los ciudadanos dialoguen y enriquezcan su conciencia crítica, fortaleciendo la institución a nivel organizacional, tecnológico y financiero, aspirando a una mayor rentabilidad social y económica.

2.3. Objetivo General:

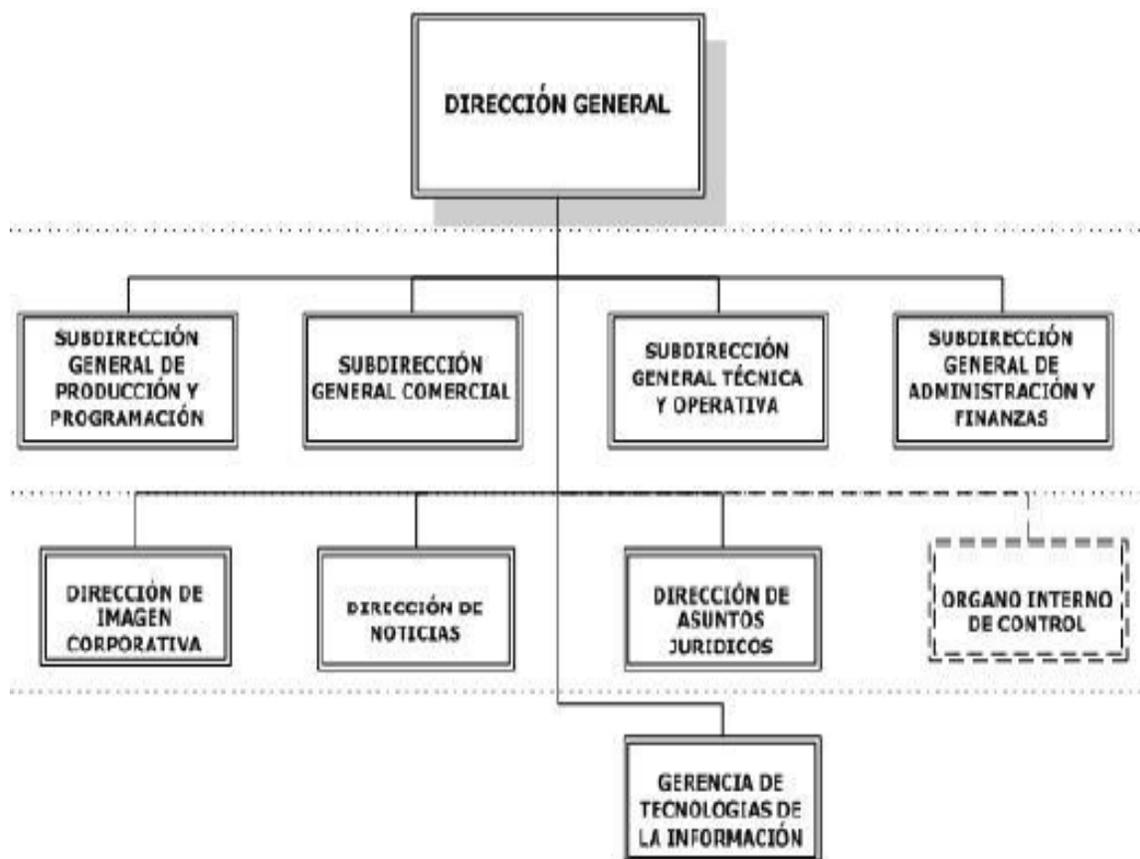
En el marco de acción definido por el Ejecutivo Federal, Televisión Cultural plantea los siguientes objetivos:

- Constituir a Televisión Cultural como la propuesta de difusión cultural dentro de los medios audiovisuales de comunicación masiva a mediano plazo.

¹ Documento "Manual de Organización de Televisión Metropolitana, S.A. de C.V. Canal 22", - 04 de septiembre 2018.

- Hacer de Televisión Cultural el medio de expresión de la pluralidad del país para el 2020.
- Ofrecer una visión amplia de la cultura que propicie el desarrollo democrático de la nación a corto plazo.
- Fortalecer la infraestructura tecnológica de difusión de Televisión Cultural, a fin de hacer llegar los programas culturales a todo el país, cumpliendo con los objetivos de apoyar al sistema nacional educativo a largo plazo.²

2.4. Organigrama



3

² Documento "Manual de Organización de Televisión Metropolitana, S.A. de C.V. Canal 22". - 04 de septiembre 2018.

³ Documento "Manual de Organización de Televisión Metropolitana, S.A. de C.V. Canal 22". - 04 de septiembre 2018.

CAPITULO III

3. MARCO TEÓRICO

3.1 EMPRESA

3.1.1. ¿Qué es una empresa?

- La empresa es una institución u organización, formada por un conjunto de personas que persiguen objetivos en común.
- La empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.⁴
- La empresa es una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.⁵

3.1.2 Clasificación según su actividad o giro.

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

a) Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos

⁴ Marketing, de Ricardo Romero, Editora Palmir E.I.R.L. 2005.

⁵ Prácticas de la Gestión Empresarial, de Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Mc Graw Hill. - 07 de septiembre 2018.

de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etcétera.

b) Manufactureras: Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos: Empresas que producen bienes de consumo final, que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, de primera necesidad, y Empresas que producen bienes de producción, satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final, algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etcétera.

- Comerciales: Son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados.

Pueden clasificarse en:

a) Mayoristas: Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

b) Minoristas o detallistas: Las que venden productos al “menudeo” o en pequeñas cantidades, al consumidor.

c) Comisionistas: Se dedican a vender mercancía que los productores le dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

- Servicio: Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

a) Transporte.

b) Turismo.

c) Instituciones Financieras.

d) Servicios públicos varios: Comunicaciones, Energía, Agua.

- e) Servicios privados varios: Asesoría, diversos servicios contables, jurídicos y administrativos, promoción y ventas, agencias de publicidad.
- f) Educación.
- g) Salubridad (hospitales).
- h) Fianzas, seguros. ⁶

3.1.3. Clasificación por su estructura legal.

- Persona física: Son todas las personas o individuos que poseen, por el hecho de serlo, obligaciones y derechos de goce y ejercicio. Una persona física cuenta con: Nombre, Domicilio, Patrimonio, Capacidad, Nacionalidad, Estado Civil.

- Persona Moral: Es un conjunto de personas físicas que tienen todas las características de una persona física a excepción de estado civil. Se clasifican en:

Mercantiles que tienen fines de lucro y pueden ser:

- a) Sociedad Anónima (S.A.)
- b) Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.)
- c) Sociedad de Responsabilidad Limitada (S de R.L.)
- d) Sociedad de Responsabilidad Ilimitada (S de RI)
- e) Sociedad Cooperativa (S Cooperativa)

Civiles que no tienen fines de lucro y son:

- a) Asociación Civil (A.C)
- b) Sociedad Cooperativa (S.C) ⁷

⁶ Münch Galindo, Lourdes Fundamentos de administración 5ta edición, México: Trillas 1990.

⁷ Juan Gerardo Garza Treviño. "Administración Contemporánea", Mc. Graw Hill, 2da, Edición, México 1999.

3.1.4. Clasificación por su magnitud.

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero solo se analizarán los más usuales:

- **Financiero:** El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital dependiendo de los indicadores económicos de la época (situación económica).
- **Personal ocupado:** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados y 1,000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone por más de 1,000 empleados.
- **Producción:** Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así una empresa es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo. Una empresa mediana puede estar mecanizada, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. La empresa grande es aquella que es altamente mecanizada y/o sistematizada.
- **Ventas:** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando sus ventas son internacionales.
- **Criterio de Nacional Financiera:** Posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución, una empresa grande es la más importante del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.⁸

⁸ Fundamentos de Administración, Lourdes Münch Galindo, México, Trillas 1990.

3.1.5. Clasificación de los Servicios de Telecomunicaciones.

- Públicos: Son aquellos servicios de telecomunicaciones, destinados a satisfacer las necesidades de telecomunicaciones de la comunidad en general. Estos deberán estar diseñados para interconectarse con otros servicios públicos de telecomunicaciones.
- Intermedios: Son aquellos servicios de telecomunicaciones, prestados a través de instalaciones y redes, destinados a satisfacer las necesidades de transmisión o conmutación de los concesionarios o permisionarios de telecomunicaciones, o a prestar servicio telefónico de larga distancia nacional e internacional, a la comunidad en general.
- Radiodifusión: Son aquellos servicios de telecomunicaciones cuyas transmisiones están destinadas a la recepción libre y directa por el público en general. Estos servicios comprenden emisiones sonoras, de televisión o de otro género.
- Limitados: Son aquellos servicios de telecomunicaciones, cuyo objeto es satisfacer necesidades específicas de telecomunicaciones de determinadas empresas, entidades o personas previamente convenidas con éstas. Estos servicios pueden comprender los mismos tipos de emisiones mencionadas en los servicios de libre recepción o radiodifusión y su prestación no podrá dar acceso a tráfico desde o hacia los usuarios de las redes públicas de telecomunicaciones.
- Aficionados: Son los servicios de radiocomunicaciones, cuya finalidad es la intercomunicación radial y la experimentación técnica y científica, llevadas a cabo a título personal y sin fines de lucro.⁹

⁹ <https://www.subtel.gob.cl/clasificacion-de-los-servicios-de-telecomunicaciones/> - 07 de septiembre 2018.

3.1.6. Clasificación por su tamaño.

Según Nacional Financiera

Cuadro 3		Manufactura	Comercio	Servicios
Criterios de estratificación de empresas	Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Clasificación por número de empleados	Pequeña	31 a 100	6 a 20	21 a 50
Fuente Elaborado con base en Secofi, 2018	Mediana	101 a 500	21 a 100	51 a 100
	Grande	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

10

3.1.7. Elementos de la empresa.

De acuerdo con Lourdes Münch Galindo (1990), los elementos que integran una empresa son:

- **El empresario:** Es la persona o conjunto de personas encargadas de gestionar y dirigir tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa. No siempre coinciden la figura del empresario y la del propietario, puesto que se debe diferenciar el director, que administra la empresa, de los accionistas y propietarios que han arriesgado su dinero percibiendo por ello los beneficios.
- **Los trabajadores:** Es el conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual perciben unos salarios.
- **La tecnología:** Está constituida por el conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder fabricar (técnicas, procesos, máquinas, ordenadores, etc.).

¹⁰ <https://www.nafin.com/portalfn/content/home/home.html>

- Los proveedores: Son personas o empresas que proporcionan las materias primas, servicios, maquinaria, etc., necesarias para que las empresas puedan llevar a cabo su actividad.
- Los clientes: Constituyen el conjunto de personas o empresas que demandan los bienes producidos o los servicios prestados por la empresa.
- La competencia: Son las empresas que producen los mismos bienes o prestan los mismos servicios y con las cuales se ha de luchar por atraer a los clientes.
- Los organismos públicos: Tanto el Estado central como los Organismos Autónomos y Ayuntamientos condicionan la actividad de la empresa a través de normativas laborales, fiscales, sociales, etc.¹¹

3.2. ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.

Las áreas funcionales son las divisiones que se realizan en una empresa para lograr un mejor funcionamiento, coordinando cada una de ellas logrando los objetivos establecidos, y se dividen de la siguiente manera:

3.2.1. Finanzas.

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos, necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.¹²

¹¹ Münch Galindo "Fundamentos de Administración, 5ta Edición, México, Trillas 1990.

¹² HERNANDEZ Y RODRIGUEZ Sergio, "Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico", Mc Graw Hill, México, D.F. 1994 – 07 de septiembre 2018

Departamento de contabilidad.

- Planificar las actividades de la unidad de contabilidad a fin de ejecutar los planes y programas.
- Previstos, de acuerdo a las normas generales del proceso contable.
- Suministrar información contable sobre las situación financiera y operaciones que realizan.
- Dirigir reuniones con el personal del área.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Dirigir y controlar la aplicación del sistema general de contabilidad.
- Dirigir y controlar el proceso contable.
- Presentar informes al gerente de finanzas.
- Comprobar la aplicación de los principios y normas establecidas.
- Presentar al gerente el balance general del mes anterior.
- Supervisar, controlar y evaluar al personal a su cargo.
- Operar el microcomputador para verificar la información.¹³

Departamento de presupuestos.

- Asistir en la formulación y control de presupuestos, recopilando, clasificando, revisando la información y realizando trámites para elaboración y ejecución del presupuesto de una o más dependencias de la institución.
- Elaborar cuadros demostrativos para información general y específica de gastos.
- Recopilar y organizar datos para estudios de presupuestos.
- Realizar cálculos del proyecto de presupuestos de una dependencia o unidad.
- Llevar el control de las solicitudes del personal contratado para su presupuesto anual.

¹³ Münch Galindo "Fundamentos de Administración, 5ta Edición, México, Trillas 1990.

- Organiza y mantiene actualizados los archivos y datos sobre ajustes de presupuestos.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral de la organización.
- Mantener en orden el equipo de trabajo y buen ambiente de trabajo.
- Elaboración de informes periódicos de las actividades a realizar.¹⁴

Departamento de tesorería.

- Ejecutar los procesos administrativos de los distintos trámites desarrollados en la unidad de tesorería checando, clasificando y registrando documentos de diversa índole, aplicando correctamente las normas y procedimientos.
- Clasificar las órdenes de pago según los conceptos y montos.
- Chequeo de las órdenes de pago que estén correctamente elaboradas.
- Registrar y enviar las órdenes de pago.
- Registrar y enviar a impuestos sobre la renta de la institución de las órdenes de pago.
- Transcribir la información de contenidos de los documentos de pago.
- Lleva el control de caducidad de los cheques emitidos y depositados en caja.
- Colaborar en el mantenimiento de relaciones fluidas y estables tanto con los agentes financieros como con los departamentos de la propia empresa, para sacar el máximo provecho de las ventajas de este trato preferencial en caso de necesitarlo.
- Evitar situaciones de dificultad de financiación para la empresa, teniendo previstas líneas de actuación viables para usarlas si es preciso.¹⁵

¹⁴ Münch Galindo "Fundamentos de Administración, 5ta Edición, México, Trillas 1990.

¹⁵ Münch Galindo "Fundamentos de Administración, 5ta Edición, México, Trillas 1990.

3.2.2. Recursos Humanos.

El elemento más importante de toda empresa a cualquier nivel ya que si se tiene alta preparación se alcanza la eficiencia y efectividad en los procesos internos y externos.

Los Recursos Humanos son todas aquellas personas que integran o forman parte de una organización. El objetivo del Departamento de Recursos Humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Departamento de nómina.

- Debe supervisar constantemente todo el proceso relacionado con la elaboración de nómina y los pagos respectivos de empresa a empresa, manteniendo una sinergia con el departamento de Tesorería.
- Ejercer control de las dispersiones de la nómina para llevar a cabo su correcta distribución.
- Hacer seguimiento y control a cada una de las entradas diarias apoyándose del área de contabilidad.
- Cumplir con todo lo reglamentado a las prestaciones de ley que por normativa legal les corresponden a los trabajadores, más aún cuando estos se desvinculan de la compañía apegándose siempre a lo establecido por ley.
- Mantener el control y seguimiento de los descuentos que se han hecho en convenio con los trabajadores, siempre y cuando estén autorizados por la legislación colombiana.
- Supervisar el transcurso de la preparación y desembolso de las nóminas especiales (regalías y bonificaciones).
- Conservar un estricto control de los reportes relacionados con la puntualidad y asistencia de los colaboradores con el objetivo de brindar información al

departamento o área de Relaciones Laborales o quien supervise este aspecto.

- Producir los indicadores y la estadística que contenga la información de lo referente a la nómina de los empleados.
- Coordinar los análisis requeridos de los diferentes factores relacionados con excusas, incapacidades, permisos, etc. Con el departamento de Relaciones Laborales para realizar el seguimiento estipulado.
- Realizar el respectivo seguimiento de todas las incapacidades reportadas ya sea por enfermedad común o por ARL, así como al subsidio de maternidad, manteniendo el respectivo control de estos mismos procesos.
- Asegurar que el procedimiento de retenciones funciona de manera correcta supervisando que se hagan los ajustes adecuados al sueldo, por concepto de Seguridad Social, INFOTEP, entre otras, calculando conforme a los reglamentos establecidos en el Código Tributario actual y demás organismos.¹⁶

Departamento de reclutamiento y selección de personal.

- En la actividad de la selección el departamento se encarga de escoger a la persona que se acerque a lo que el puesto pide, a la persona con buena presentación y mejor desempeño al elaborar sus actividades, seleccionan a esa persona la cual les ayudara a cubrir las necesidades de la empresa para poder llegar a un objetivo.
- El trabajador tiene que saber que se califica todo del trabajador para saber si son capaces de encargarse el puesto requerido para saber esto debe de haber suficientes candidatos para poder escoger uno sin algún problema.

¹⁶ Planeación estratégica por áreas funcionales, Alejandro Eugenio Lerma y Kirchner Editorial Alfaomega, 2018.

- En la actividad de la selección después de todas las pruebas que les ponen a los reclutados de muchos se encargaran de escoger solo uno ya que solo se necesita uno para el área determinada.
- Proceso mediante el cual la organización elige de entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuadas para los puestos vacantes en la empresa.¹⁷

Departamento de relaciones laborales.

- Mantener un contacto fluido con el sindicato al que estén afiliados los trabajadores de la empresa, con el Ministerio de Trabajo y con el delegado de la empresa.
- Negociar los convenios colectivos de la empresa.
- Responder por la empresa ante el Ministerio de Trabajo y organismos de control, negociar los aumentos salariales y las condiciones con los sindicatos.
- Negociar ante los conflictos laborales: huelgas, paros o quites, así como las mediaciones oportunas en tribunales.
- Negociar la desvinculación de los trabajadores con la empresa.
- Participar activamente en las cámaras de comercio en las que esté la empresa.¹⁸

Departamento de servicios generales

- Elaborar el Programa Anual de Mantenimiento Preventivo y Correctivo al mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte.
- Apoyar a los departamentos de investigación en la manufactura de equipo auxiliar para el desarrollo de sus actividades.
- Realizar el servicio de mantenimiento de energía eléctrica, bombas de agua, calderas, extractores de aire, gas drenaje y sistemas de vacío.

¹⁷ Planeación estratégica por áreas funcionales, Alejandro Eugenio Lerma y Kirchner Editorial Alfaomega, 2018.

¹⁸ Planeación estratégica por áreas funcionales, Alejandro Eugenio Lerma y Kirchner Editorial Alfaomega, 2018.

- Verificar que la contratación de servicios en general, se realicen con estricto apego a lo dispuesto en la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas y su Reglamento.
- Contratar los servicios de vigilancia profesionalizada que permita otorgar la seguridad e integridad requerida en las instalaciones, bienes, equipo, personal, estudiantado y visitantes en general, que se encuentren en el interior del Cinvestav.
- Apoyar a las áreas educativas, administrativas y de investigación, proporcionando los servicios de fotografía, revelado y reproducción de medios audiovisuales.
- Proporcionar a las instalaciones del Centro, el servicio de aseo y limpieza necesarios que permitan la realización de las actividades en un ambiente salubre.
- Proporcionar el servicio de reproducción y fotocopiado de documentos.
- Efectuar la contratación de servicios especializados que permita proporcionar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipo especializado para labores de investigación y experimentación, del equipo informático, de fotocopiado y de oficina en general.
- Atender las necesidades de transporte que se requieran en el desempeño de las actividades del Centro.
- Elaborar proyectos de remodelación, adaptación, reparación y mantenimiento de la red telefónica, tarificación, servicio de larga distancia nacional e internacional, recepción y envío de faxes.
- Preparar la información trimestral para el Comité de Control y Auditoría, así como para el informe de las sesiones de la Junta Directiva.
- Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por la Subdirección de Servicios y Mantenimiento, afines a las funciones y responsabilidades inherentes al cargo.

- Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal adscrito al área de su competencia.¹⁹

Departamento de capacitación

- Aplicar y difundir los lineamientos, políticas y normas en materia de capacitación y desarrollo del personal del Instituto.
- Detectar, coordinar y atender las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, vigilando la ejecución de los programas correspondientes, e integrar la información de la capacitación de carácter administrativo que se imparta al personal institucional.
- Promover, elaborar y ejecutar, en coordinación con el Departamento de Admisión y Movimientos, los programas de integración al Instituto, motivación e inducción, que sean necesarios para el mejor desarrollo del personal y los destinados a optimizar el ambiente de trabajo.

- Difundir y promover programas de capacitación y desarrollo que refuercen los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, y fortalezcan el desempeño de sus actividades, ya sea que se impartan directamente por el Instituto u otras instituciones.
- Proporcionar al Subdirector de Recursos Humanos el anteproyecto del programa presupuesto anual, considerando los capítulos, conceptos y partidas que incidan en las funciones de capacitación y desarrollo del personal.²⁰

¹⁹ Planeación estratégica por áreas funcionales, Alejandro Eugenio Lerma y Kirchner Editorial Alfaomega, 2018.

²⁰ Planeación estratégica por áreas funcionales, Alejandro Eugenio Lerma y Kirchner Editorial Alfaomega, 2018.

3.2.3. Producción

Área estratégica financieramente para la ampliación de costos razonables y que le permiten a la empresa una mayor productividad para ser competitivos en los mercados nacionales e internacionales.

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.²¹

Control de calidad

Se ocupa de asegurar el cumplimiento de la política de la empresa en este campo. Es decir, verifica que los objetivos que se han planteado en las etapas previas se cumplan dentro de los plazos previstos y con los recursos que han sido asignados, así como decidir acerca de los medios que la empresa necesitará para sus futuras operaciones manufactureras y para distribuir esos medios para que se fabrique el producto deseado en las cantidades deseadas, al menor costo posible.²²

Logística

Planificación y gestión de todas las operaciones relacionadas con el flujo óptimo de mercancías o materias primas y productos elaborados, desde las fuentes de aprovisionamiento hasta el consumidor final abasteciendo puntos de venta o puntos de consumo usando los caminos más eficientes posibles, sea optimizando combustible, tiempo, espacio y maximizando cantidades.²³

²¹ HERNANDEZ Y RODRIGUEZ Sergio, "Introducción a la Administración, un enfoque teórico practico", Mc Graw Hill, México, D.F. 1994 – 07 de septiembre 2018

²² BESTERFIELD, DALE H. Control de calidad Octava edición, PERSON EDUCACION, México 2009

²³ http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf

Planeación de producción

Es la función de la dirección de la empresa que sistematiza por anticipado los factores de mano de obra, materias primas, maquinaria y equipo, para realizar la fabricación que está determinada por anticipado, con relación:

- Utilidades que deseen lograr.
- Demanda del mercado.
- Capacidad y facilidades de la planta.
- Puestos laborales que se crean.

Es la actividad de decidir acerca de los medios que la empresa industrial necesitará para sus futuras operaciones manufactureras y para distribuir esos medios de tal suerte que se fabrique el producto deseado en las cantidades, al menor costo posible.

En concreto, tiene por finalidad vigilar que se logre:

- Disponer de materias primas y demás elementos de fabricación, en el momento oportuno y en el lugar requerido.
- Reducir en lo posible, los periodos muertos de la maquinaria y de los obreros.
- Asegurar que los obreros no trabajan en exceso, ni que estén inactivos.²⁴

Abastecimiento

La función de abastecimiento comienza con el proceso de selección de proveedores. Tras esta primera etapa, habrá que pasar a la negociación de los contratos, con objeto de lograr el flujo de materias primas, bienes semi-terminados o productos terminados de forma puntual y en unas condiciones de precio adecuadas en términos de rentabilidad. Para iniciar de forma adecuada la función de abastecimiento es preciso llevar a cabo actividades como:

²⁴ Planificación y Control de la Producción Pasta blanda, Chapman, 1 ene 2006.

- Investigación de mercado.
- Planificación de necesidades.
- Gestión de proveedores.
- Gestión de pedidos.
- Control de pedidos.²⁵

3.2.4. Mercadotecnia

Área encargada de generar la mayor fuente de ingresos al negocio.

Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que este a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.²⁶

Área de Investigación Comercial

- Conocimiento exhaustivo del mercado, agentes que intervienen y afectan a la empresa, tendencias y evolución.
- Estudios de mercado: segmento, público objetivo, competidores, proveedores y distribuidores.
- Análisis de la competencia: conocerlos y posicionarlos, conocer sus políticas de precios y márgenes, comunicación, imagen de marca, promociones, sistemas de fidelización.

²⁵ Administración de compras. Adquisiciones y abastecimiento, Alberto Sangri Coral, Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. 2014

²⁶ Hernández y Rodríguez Sergio, "Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico", Mc Graw Hill, México, D.F. 1994.

- Análisis del consumidor: establecer segmentación de mercado, definir el público objetivo de la tienda, elaborar un perfil detallado del mismo.²⁷

Área de Compras

- Previsiones de compras a raíz del presupuesto que entregue finanzas.
- Innovación a través del estudio y conocimiento detallado de productos para lograr la diferenciación respecto de la competencia.
- Selección de producto.
- Definir gamas y familias de productos y % de los mismos para su exposición en tienda.
- Negociación con proveedores.²⁸

Área de Imagen

- Definición y diseño de imagen corporativa.
- Definir el ciclo de vida de la imagen.
- Diseñar los elementos y soportes de la imagen corporativa (cartelería, etiquetas, rótulos, tarjetas de visita, catálogos, web, redes sociales).
- Preparación de elementos visuales necesarios para cualquier campaña de promoción, comunicación o fidelización, en consonancia con el área de ventas.²⁹

Área de Ventas

- Previsión de ventas a raíz de las expectativas empresariales (marcadas con el Dpto. financiero).
- Fijación de márgenes y precios.

²⁷ Fundamentos de Marketing, sexta edición, Philip Kotler & Gary Armstrongo, Pearson Educación.

²⁸ Fundamentos de Marketing, sexta edición, Philip Kotler & Gary Armstrongo, Pearson Educación.

²⁹ Fundamentos de Marketing, sexta edición, Philip Kotler & Gary Armstrongo, Pearson Educación.

- Definir la distribución en tienda de forma que incentive el aspecto comercial.
- Definir ciclos de vida de los productos y agilizar rotaciones de stock.
- Fijación de campañas de ventas y políticas de apoyo – crear planning.
- Incentivar las ventas a través de las herramientas de marketing disponibles para la comunicación (publicidad, relaciones públicas, promociones, eventos).
- Elaborar estrategias de captación y fidelización de los clientes a raíz de los datos que se obtengan del área de investigación comercial.
- Desarrollo de marketing relacional (CRM).
- Fijar métodos de atención al cliente y servicio post-venta.
- Control, junto con departamento de logística, de la fiabilidad del servicio post-venta para asegurar su correcta ejecución.³⁰

Área de Diseño e Innovación

- Diseñar nuevos productos.
- Conocer las tendencias y adelantarse a la competencia.³¹

Área de Comunicación

- Desarrollar campañas de comunicación en función de los objetivos marcados por el área de ventas.
- Eventos y ferias.
- Campañas publicitarias en medios tradicionales y on-line.
- Desarrollo de la página web y control de posicionamiento.
- Comunicación, llevar el desarrollo de blogs, redes y medios sociales generando contenido relevante para la comunidad.

³⁰ Fundamentos de Marketing, sexta edición, Philip Kotler & Gary Armstrongo, Pearson Educación.

³¹ Fundamentos de Marketing, sexta edición, Philip Kotler & Gary Armstrongo, Pearson Educación.

- Campañas en medios, publicidad en redes, códigos QR, realidad aumentada.³²

3.2.5. Sistemas

El área de informática o sistemas es imprescindible para el manejo y control de la información dentro de una organización. Esta área puede ser staff o lineal en incluirse en algunas de las otras áreas funcionales, dependiendo de la magnitud y volumen de información, así como de las características de la empresa. Las principales actividades que se efectúan en esta área son: análisis y diseño de sistemas, banco de datos, procesamiento, edición, mantenimiento de hardware y telecomunicaciones.³³

Informática

Tiene por objetivo desarrollar, administrar y dar soporte a las redes, sistemas y equipos computacionales y/o servidores de la municipalidad.

- Mantener y administrar las redes para apoyar la gestión de todas las Direcciones, Departamentos y Secciones de la Municipalidad, preocupándose del desarrollo de sistemas y/o programas, así como de la actualización y mantención de todo su equipamiento computacional.
- Crear y administrar las bases de datos que sean relevantes para la toma de decisiones de la Institución y para el conocimiento de la comunidad.
- Prestar soporte a usuarios en todo lo relativo a la plataforma computacional de la municipalidad y colaborar con el Departamento de Recursos Humanos en la implementación de programas de capacitación computacional para los funcionarios municipales.

³² Fundamentos de Marketing, sexta edición, Philip Kotler & Gary Armstrong, Pearson Educación.

³³ <http://admonyeconomia.blogspot.com/2012/05/area-funcionales-de-la-empresa.html>. - 07 de septiembre 2018.

- Supervisar todo proyecto informático que fuere contratado a terceros y ser la contraparte técnica de los sistemas computacionales arrendados, certificando la calidad de los productos adquiridos.
- Controlar las concesiones que le correspondan de acuerdo a su participación en la elaboración de las especificaciones técnicas y que le sean atingentes a la naturaleza de sus funciones.
- Generar propuestas para facilitar el acceso y uso de la tecnología por parte de la comunidad, monitoreando el servicio del telecentro comunitario.
- Velar por la integridad y seguridad de la información almacenada los servidores de propiedad municipal, además de elaborar y ejecutar los planes de contingencia necesarios en caso de pérdida de dicha información.
- Asesorar técnicamente a las distintas unidades municipales en los requerimientos de hardware y software para su adquisición, certificando la calidad de los mismos.
- Desarrollar y Diseñar la Pagina Web de la Municipalidad.
- Desarrollar, investigar, implementar y/o adaptar, nuevas tecnologías para la mejora de la gestión interna y/o servicios de la organización o de sus beneficiarios.
- Velar por la seguridad de la red LAN a través de una adecuada administración de los equipos firewall, analizando y/o detectando posibles vulnerabilidades y/o intrusiones al interior de la red.
- Adoptar las providencias necesarias para el adecuado cumplimiento de la Ley Nro. 20.285 de Transparencia y acceso a la Información Pública.
- Cumplir con las demás funciones que le encomiende su superior directo, y de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y que estén dentro del Marco Legal.³⁴

³⁴ Seguridad informática para empresas y particulares, Gonzalo Alvares Maraño & Pedro Pablo Pérez García McGraw-Hill 2010.

Desarrollo de sistemas

Desarrollar e implementar los sistemas de información que requiere la Institución para automatizar sus procesos, además actualizar y mantener en buen funcionamiento aquellos que están en producción.

- Analizar, diseñar, programar, implementar, evaluar, documentar y mantener permanentemente todos los procesos automatizados que se operan en cada una de las unidades administrativas, financieras y operacionales de la Institución, así como garantizar el buen funcionamiento de estos procesos a nivel nacional.
- Administrar eficientemente la operación de las bases de datos con el fin de garantizar la integridad de los mismos, bajo una adecuada definición, diseño, mantenimiento y seguridad de la información compartida en el sistema de Base de Datos de la Institución.
- Adecuar los sistemas existentes a las necesidades de las diferentes unidades administrativas y capacitar a los funcionarios en las diferentes aplicaciones desarrolladas para cada área específica.
- Administrar la base de datos en forma óptima, evaluando el rendimiento de misma y la confiabilidad de los datos.
- Mantener el flujo de datos efectiva y eficientemente, y proporcionar el mantenimiento de la Base de Datos de acuerdo a los parámetros de seguridad que se han establecido.³⁵

Procesamiento de datos

Un Centro de Procesamiento de Datos (CPD) es el conjunto de recursos físico, lógicos, y humanos necesarios para la organización, realización y control de las actividades informáticas de una empresa.

³⁵ Seguridad informática para empresas y particulares, Gonzalo Alvares Maraño & Pedro Pablo Pérez García McGraw-Hill 2010.

Dentro de una empresa, el Centro de proceso de Datos cumple diversas funciones que justifican los puestos de trabajo establecidos que existen en él.

Explotación de sistemas o aplicaciones: La explotación u operación de un sistema informático o aplicación informática consiste en la utilización y aprovechamiento del sistema desarrollado. Consta de previsión de fechas de realización de trabajos, operación general del sistema, control y manejo de soportes, seguridad del sistema, supervisión de trabajos, etc.

Soporte técnico a usuarios: El soporte, tanto para los usuarios como para el propio sistema, se ocupa de seleccionar, instalar y mantener el sistema operativo adecuado, del diseño y control de la estructura de la base de datos, la gestión de los equipos de teleproceso, el estudio y evaluación de las necesidades y rendimientos del sistema y, por último, la ayuda directa a usuarios.

Gestión y administración del propio Centro de Procesamiento de Datos: Las funciones de gestión y administración de un Centro de Procesamiento de Datos engloban operaciones de supervisión, planificación y control de proyectos, seguridad y control de proyectos, seguridad general de las instalaciones y equipos, gestión financiera y gestión de los propios recursos humanos.³⁶

Soporte técnico

- Brindar soporte técnico y asistencia a usuarios de equipos informáticos en el ámbito de la Universidad.
- Documentar procesos y capacitar a los usuarios en el uso del recurso informático.
- Asesorar a los usuarios y sus necesidades en la compra de software, hardware y dispositivos informáticos.

³⁶ Seguridad informática para empresas y particulares, Gonzalo Alvares Marañón & Pedro Pablo Pérez García McGraw-Hill 2010

- Reparar y poner en funcionamiento el equipamiento informático.³⁷

3.3. MOTIVACIÓN

3.3.1. Concepto de motivación

La motivación es un proceso psicológico básico. Al lado de la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, la motivación sobresale como proceso importante para entender el comportamiento humano. Ésta interactúa y actúa en conjunto con otros procesos mediadores y el ambiente. Tal como ocurre con los procesos cognoscitivos, la motivación no se puede ver, porque es una creación hipotética empleada para ayudarnos a entender el comportamiento humano.

La motivación es un proceso que parte de un requerimiento fisiológico, una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo. La clave para entender el proceso de motivación reside en el significado de las necesidades, los impulsos y los incentivos, y la relación entre ellos.³⁸

Varios autores coinciden en mencionar que la motivación es un elemento importante dentro de la administración, que está construida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana para el logro de los objetivos. A continuación, se hace mención de tres definiciones:

1. Es el impulso, deseo, necesidad y fuerza similares que canalizan la conducta humana hacia las metas (Hernández, 2000).³⁹

³⁷ Seguridad informática para empresas y particulares, Gonzalo Alvares Marañón & Pedro Pablo Pérez García McGraw-Hill 2010

³⁸ Luthans, F., Organizational Behavior, McGraw-Hill/Irwin, Nueva York, 2002

³⁹ Hernández y Rodríguez Sergio. "Introducción a la Administración". Editorial Mc. Graw- Hill. 2da edición, México, 2000.

2. Proceso que mueve al ser humano a hacer algo o tener algo con el objeto de satisfacer una necesidad que se está presentando (Robbins Stephen, 1996).⁴⁰
3. La motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo (Arias Galicia, 1979).⁴¹

3.3.2. Concepto de motivación laboral

La motivación laboral (Hernández, 2000) establece que es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

Constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. Sin embargo, debe entenderse que el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales.

3.3.3. Tipos de motivación laboral

- Motivación extrínseca: La externa. Aquella en la que intervienen factores que no dependen del individuo. Los empleados están motivados como consecuencia del beneficio que les aportará el desempeño de una determinada tarea o bien por eludir una pérdida. Esta motivación tiene como objetivo premiar el rendimiento de los trabajadores mediante incentivos económicos u otras ventajas profesionales. Así, la empresa pretende obtener un resultado satisfactorio por parte de su equipo humano.

⁴⁰ Robbins Stephen, De Cenzo David. "Fundamentos de Administración". México, 1996.

⁴¹ Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas. México, 1979.

- Motivación intrínseca: Nace del propio trabajador. Está relacionada con su satisfacción personal por realizar sus funciones, más allá del beneficio material que pueda conseguir. Responde a la necesidad de sentirse auto realizado y permite mejorar el rendimiento en el trabajo. Si un empleado está contento con lo que hace y le gusta, eso repercute en su estado de ánimo y en el desarrollo de sus funciones. En este tipo de motivación influyen otros factores como contar con las herramientas adecuadas y un buen entorno de trabajo. Como siempre, mantener un buen clima laboral debe ser prioritario en la gestión de recursos humanos de cualquier organización.
- Junto a las dos anteriores existe una motivación trascendente, aquella en la que la satisfacción proviene del beneficio que obtienen terceras personas. Es una motivación para los demás, por lo que aquí encajan todos aquellos trabajos que se realizan por propia voluntad. Estos tres tipos de motivación no son excluyentes, sino que se interrelacionan. Una buena combinación de ellas dependerá de cómo gestione sus recursos humanos una empresa y de los intereses de los propios empleados.

3.3.4. Motivación social

(Festinger, 2018). Pone de relieve que la motivación social es aquella que lleva a la conducta social, entendiendo por conducta social la que implica interacción con otras personas. Reconoce que existen algunos motivos que por su propia naturaleza llevan siempre a una acción social, como por ejemplo el motivo de afiliación o de comparación social. La aportación básica de él es que establece la distinción entre motivos sociales y no sociales.⁴²

⁴²<https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/#teorias-x-y-y-de-mcgregor> 06 de septiembre 2018.

3.3.5. Ciclo motivacional

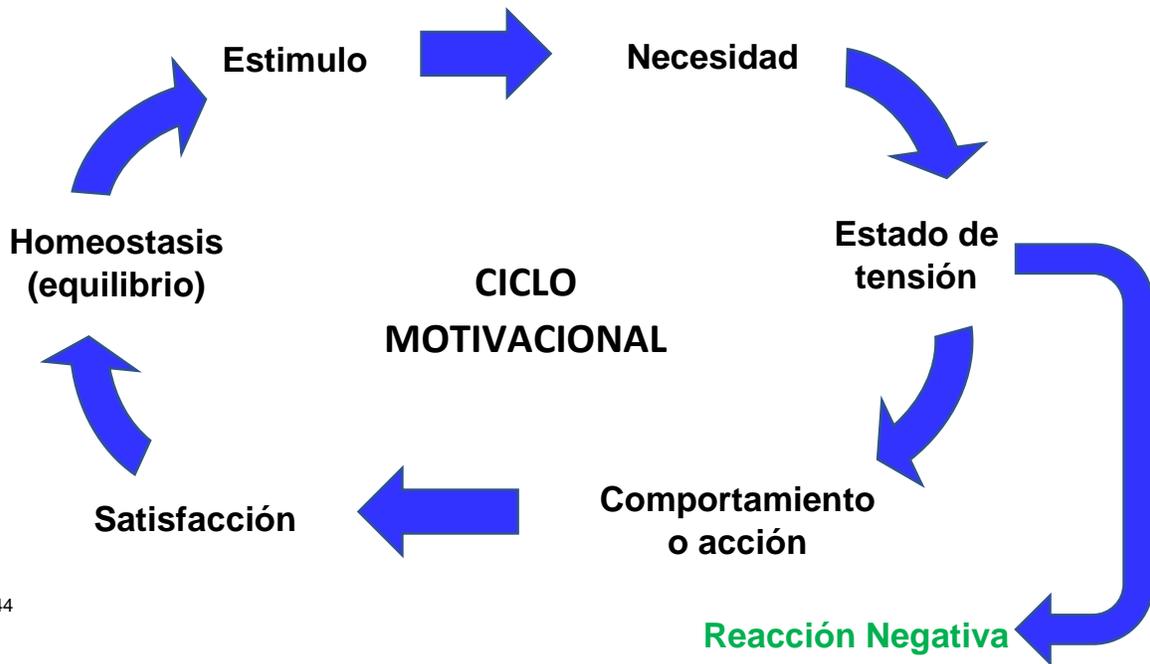
Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- Homeostasis: en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- Estímulo: aparece un estímulo y genera una necesidad.
- Necesidad: esta necesidad, insatisfecha aún, provoca un estado de tensión.
- Estado de tensión: la tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- Comportamiento: al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- Satisfacción: si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Sin embargo, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Alineación, apatía y desinterés.⁴³

⁴³<https://sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/el-ciclo-motivacional/> 06 de septiembre 2018.



44

3.3.6. Técnicas de motivación

Las organizaciones aplican hoy en día diversas técnicas motivacionales, que impulsan a los trabajadores a: (Garrido 2018 establecer metas y objetivos: definir objetivos empresariales es imprescindible para motivar a los trabajadores. Saber dónde hay que llegar es fundamental para poder ver si se han cumplido las expectativas generadas.

- Premiar logros y poner incentivos: cuando se cumplen los objetivos que acabamos de comentar es necesario reconocer a los empleados el trabajo realizado. Para ello, se puede premiar a los trabajadores por conseguir algún objetivo importante o establecer incentivos para empleados que mejoran sus condiciones por los retos que se vayan consiguiendo.
- Formación a los trabajadores: cuando los trabajadores reciben formación en la empresa reciben un extra de motivación ya que saben que van a aprender nuevas cosas que les va a permitir desarrollarse profesionalmente, adquiriendo

⁴⁴ Diseño propio.

nuevas habilidades y conocimientos, que le permitirán mejorar su situación o promocionar dentro de la empresa.

- Salario adecuado: aunque para muchos no es lo más importante en un trabajo, el salario es una de las formas de valorar y motivar a los trabajadores. Si el trabajador considera que recibe un salario adecuado para su puesto de trabajo se encontrará motivado para trabajar en el día a día.
- Sitio ideal en la empresa: la empresa debe preocuparse por situar a sus trabajadores en los puestos de trabajo que más se adecuen a su perfil. De esta forma, los trabajadores estarán más cómodos ya que harán lo que de verdad les gusta.
- Integración y participación: es fundamental que los empleados se sientan parte importante de la empresa. Por ello, desde el primer momento hay que favorecer la integración de los empleados en la organización. Además, también hay que permitir y potenciar la participación de los trabajadores, para que aporten nuevas ideas para la empresa.
- Coaching: el coaching en la empresa es una de las técnicas de motivación laboral más importantes, ya que permite a los trabajadores a mejorar en todos los aspectos laborales. Permite mejorar la comunicación entre las personas, el ambiente y potenciar las capacidades de cada uno de los trabajadores. De esta forma, la gestión de equipos y el rendimiento de la empresa se ve beneficiada en todos sus ámbitos.⁴⁵

⁴⁵ Garrido Gutiérrez Isaac. "Psicología de la Motivación", Editorial Síntesis S.A, México; 1996.

3.3.7. Principales teorías de motivación

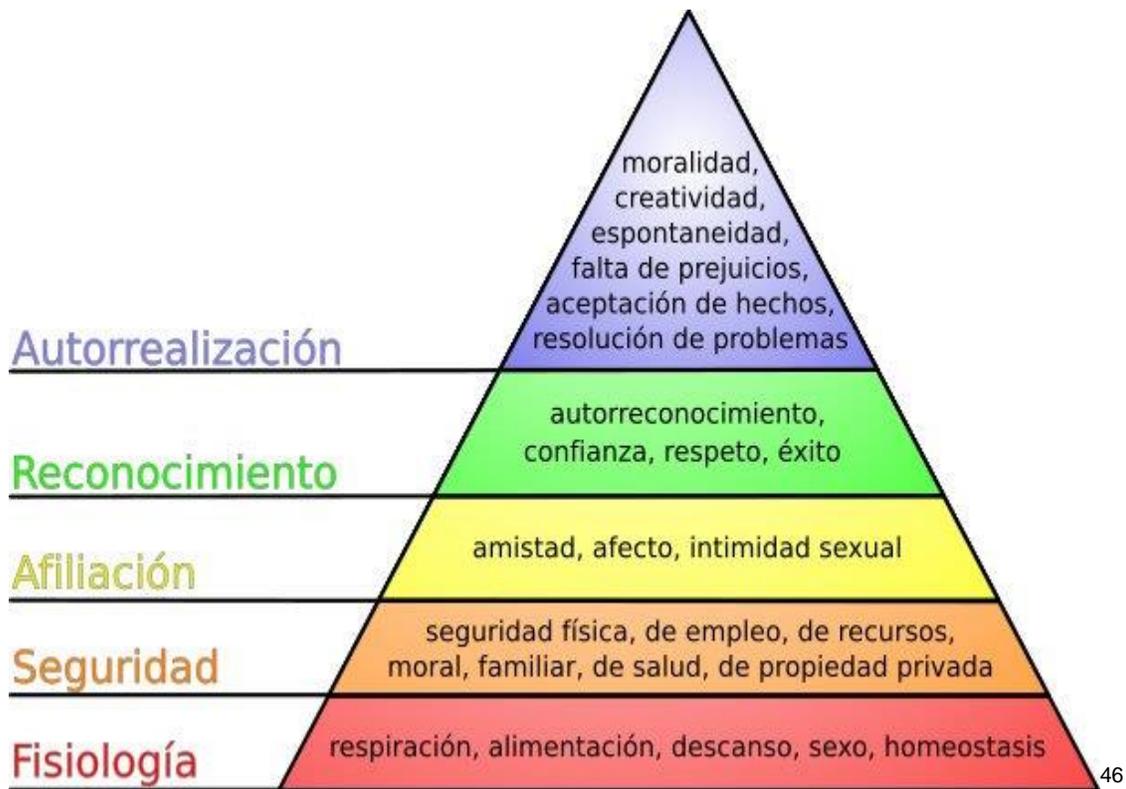
A principios del siglo XX hasta la actualidad se han desarrollado diversas teorías referentes a la motivación, con el paso del tiempo han retomado los elementos básicos de las teorías y así, podemos mencionar las siguientes:

3.3.7.1. Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow. (1954)

Esta teoría es la más conocida y fue propuesta por Abraham H. Maslow y se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona.

En la sociedad contemporánea las necesidades inferiores en la jerarquía se satisfacen en forma más completa que las necesidades de orden superior. Por ejemplo, muchos tienen satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Son las necesidades de afecto y estimación y, las que requieren satisfacción las más evaluadas necesidades de autorrealización, relativamente pocas personas logran satisfacerlas. Sin embargo, esta jerarquía de necesidades no siempre sigue un patrón rígido. Ahí inversiones y sustituciones. Por ejemplo, un investigador químico, puede olvidarse de comer y dormir (necesidades fisiológicas) en medio de un esfuerzo.

La jerarquía de necesidades de Maslow tiene implicaciones prácticas para los gerentes en su trato con sus subordinados. Los gerentes astutos deben comunicarse con sus subordinados hasta que entiendan que necesidades reales en cada subordinado sirven como base para el comportamiento.



Los niveles de la pirámide representan las necesidades siguientes.

- Necesidades Fisiológicas: Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.
- Necesidades de Seguridad: Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.
- Necesidades de Pertenencia (Sociales): Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares y amigos.
- Necesidades de Estima: Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima.

⁴⁶ Hernández y Rodríguez Sergio. "Introducción a la administración". Editorial. Mc. Graw-Hill. México DF; 2000.

- Necesidades de Autorrealización: Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol.⁴⁷

3.3.7.2. Teorías “X” y “Y” de Douglas McGregor. (1960)

Teoría X

Su creador llamó a esta teoría “Hipótesis de la mediocridad de las masas”.

Sus principales principios son:

- Una persona promedio tiene aversión al trabajo y lo evitará en lo posible.
- Los seres humanos tienen que ser obligados, controlados y a veces amenazados con sanciones para que se esfuercen en cumplir los objetivos de la organización.
- Que el ser humano promedio es perezoso y prefiere ser dirigido, evita las responsabilidades, no tiene ambiciones y ante todo desea seguridad.

McGregor, planteaba que esta teoría no era imaginaria, sino real y que ésta influía en la estrategia de dirección. Supone también que las necesidades de orden inferior dominan a las personas.

Teoría Y

Sus principales principios son:

Que el esfuerzo físico y mental que se realiza en el trabajo es tan natural como el gastado en el juego, en el reposo.

⁴⁷ Hernández y Rodríguez Sergio. “Introducción a la Administración”. Editorial Mc. Graw- Hill. México; 2000.

- El esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la organización, está en función de las recompensas asociadas con su logro y no necesariamente con el control externo y la amenaza de sanciones.
- El individuo medio, en condiciones deseadas, no sólo acepta responsabilidades, sino también acude a buscarlas.
- No son pocas y están bastante extendidas en las personas cualidades desarrolladas de imaginación, inventiva y de creatividad en la solución de los problemas de la organización.
- Los seres humanos ejercerán auto-dirección y auto-control en el cumplimiento de los objetivos con los que se está comprometido.

La Teoría “Y”, supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas. Suponía también que los supuestos de ésta, eran más válidos que los de la Teoría “X”.⁴⁸

3.3.7.3. Teoría de la Motivación Higiene de Herzberg. (1959)

Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

Como aspecto distintivo, comparándola con la teoría de Maslow, se sustenta la motivación en el ambiente externo y en el trabajo del hombre y no en las necesidades humanas.

La misma contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva; los otros factores, los de motivación, realmente motivan.

⁴⁸ Hernández y Rodríguez Sergio. “Introducción a la administración”. Editorial. Mc. Graw-Hill. México DF; 2000.

Los factores motivacionales, Herzberg los llamó intrínsecos y los de higiene, extrínsecos. A continuación, los enumeramos:

Factores motivacionales (intrínsecos)

- Reconocimiento.
- Responsabilidad.
- La realización personal o logro.
- El trabajo en sí.
- El progreso o ascenso.

Factores de Higiene (extrínsecos)

- Política de la empresa.
- Administración.
- Relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados).
- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Status.
- El salario.
- Seguridad en el puesto.

Esta teoría plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos.

Como elemento práctico, para los directivos, debemos plantear que la cuestión estriba en eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación, éstos últimos no tienen límites y es necesario potenciarlos sistemáticamente.

Algunas sugerencias que refuerzan los factores de motivación planteados anteriormente.

- Estimule a las personas para que acepten responsabilidades.
- Comuníqueles las expresiones positivas emitidas, por los clientes u otros, sobre su trabajo.
- Recompense los resultados de trabajo (no necesariamente con dinero).
- La forma en que realicen su trabajo no es lo más importante sino sus resultados. Delege la tarea completa, en lo posible, en una sola persona.
- Incíteles a que expongan criterios e ideas en relación con sus proyectos o con sus orientaciones.
- Permítales que respondan preguntas y realicen explicaciones.
- Confíe (verdaderamente) tareas para que se superen.
- Delege autoridad.
- Realce el contenido de cada tarea.
- Tenga la certeza que han comprendido bien la tarea.
- Cree condiciones para que todos tengan la posibilidad de ascender. Permita y estimule la participación en cursos de adiestramiento.
- Valore correctamente la capacidad de cada persona.⁴⁹

3.3.7.4. Teoría de las necesidades de McClelland. (1962)

Esta teoría se basa en tres necesidades adquiridas:

- Necesidades de Realización: Su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.
- Necesidades de Poder: Su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.

⁴⁹ Hernández y Rodríguez Sergio. "Introducción a la administración". Editorial. Mc. Graw-Hill. México DF; 2000.

- Necesidades de Filiación: Su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.⁵⁰

3.3.7.5. Teoría de las expectativas de Victor Vroom. (1964)

Esta teoría para la motivación fue elaborada por Victor Vroom y enriquecida en varias ocasiones sobre todo por Porter y Lawler.

Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Se explica sobre la base, que ésta es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.

Valencia (V): Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única, aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.

Expectativa (E): Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.

Medios (M): Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La motivación se expresa como el producto de estos factores vistos anteriormente:

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

⁵⁰ Hernández y Rodríguez Sergio. "Introducción a la administración". Editorial. Mc. Graw-Hill. México DF; 2000.

La Valencia, puede ser positiva o negativa, en el primer caso existirá un deseo por alcanzar determinado resultado y en el otro caso el deseo será de huir de un determinado resultado final.

La Expectativa, se le asume un valor entre 0 y 1 en dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido, si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño el valor será 0 y viceversa 1.

Los Medios, también asumen un valor entre 0 y 1, si su estimación sobre la obtención de recompensa es equitativa con su desempeño este factor tendrá una alta calificación y de lo contrario baja.

Según D. Nadler y E. Lawler el fundamento de este método se basa en cuatro supuestos:

- El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea.
- Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- Las personas escogen entre distintas opciones de comportamientos.⁵¹

3.3.7.6. Teoría de la equidad de Stacy Adams. (1963)

Esta teoría se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

En este aspecto Stacey Adams plantea “La teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación

⁵¹ Hernández y Rodríguez Sergio. “Introducción a la administración”. Editorial. Mc. Graw-Hill. México DF; 2000.

subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas”.

Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros.

Tengamos en cuenta que las personas son diferentes, así como la forma o método a emplear para el análisis de un aspecto concreto.

Según esta teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento.⁵²

3.3.7.7. Teoría de la modificación de conducta de B. F. Skinner. (1963)

Skinner plantea conjuntamente con otros psicólogos la teoría del reforzamiento la cual se fundamenta en olvidar la motivación interior y en su lugar considerar la forma en que las consecuencias de una conducta anterior afectan a las acciones futuras en un proceso de aprendizaje cíclico.

Estimulo > Respuesta > Consecuencia > Respuesta futura

Sobre la base de esta teoría del reforzamiento se fundamenta la modificación de la conducta ósea que para cambiar una conducta es necesario cambiar las consecuencias de dicha conducta.

Para la modificación de la conducta se pueden aplicar varios métodos entre ellos tenemos:

- Reforzamiento positivo.
- Aprendizaje de anulación.
- Extinción.
- Castigo.
- Se refuerza las conductas deseadas.

⁵² Hernández y Rodríguez Sergio. “Introducción a la administración”. Editorial. Mc. Graw-Hill. México DF; 2000.

- Los trabajadores varían su comportamiento para evitar las consecuencias desagradables.⁵³

3.3.7.8. Teoría de Nadler y Lawler. (1968)

La teoría de las expectativas David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones consientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos, y metas.
- Las personas optan por cual una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.⁵⁴

3.3.7.9. Teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento) Clayton Alderfer

Este psicólogo americano ha tenido el acierto de reorganizar la estructura piramidal de Maslow en tres grupos de necesidades básicos, que corresponden a las siglas de su teoría.

- **Existencia:** El grupo de necesidades que engloba las necesidades materiales y fisiológicas del individuo: comer y dormir, la seguridad de su familia, ganar dinero, llevar una vida cómoda.
- **Relación:** Constituido por las necesidades sociales del individuo: tener unas relaciones apropiadas con la familia, con los amigos, con los compañeros de trabajo. Ser reconocido por tu comunidad, alcanzar cierto grado de fama.

⁵³ Hernández y Rodríguez Sergio. "Introducción a la administración". Editorial. Mc. Graw-Hill. México DF; 2000.

⁵⁴ Hernández y Rodríguez Sergio. "Introducción a la administración". Editorial. Mc. Graw-Hill. México DF; 2000.

- **Crecimiento:** Aquí se engloban las necesidades del individuo para alcanzar la realización personal, tales como la consecución de metas, la percepción de la propia autoestima.

El modelo ERG y la jerarquía de las necesidades de Maslow son similares porque ambos tienen una forma jerárquica y presumen que los individuos se desplazan hacia arriba de la jerarquía a razón de un escalón a la vez. Sin embargo, Alderfer redujo el número de categorías de necesidades hasta tres y propuso que el movimiento hacia arriba de la jerarquía es más complejo, al reflejar un principio de frustración-regresión, es decir, que el fracaso para satisfacer una necesidad de orden alto puede desencadenar una regresión a una necesidad de orden más bajo ya satisfecha. Así, un trabajador que no pueda satisfacer una necesidad de crecimiento personal puede revertirse hasta una necesidad de orden más bajo y redirigir sus esfuerzos hacia la posibilidad de ganar mucho dinero. Por lo tanto, el modelo ERG es menos rígido que la jerarquía de las necesidades de Maslow, al indicar con ello que los individuos se pueden desplazar tanto hacia arriba como hacia debajo de la jerarquía, según su capacidad para satisfacer las necesidades.⁵⁵

⁵⁵ Clayton Alderfer, *Existence, Relatedness and Growth* (Nueva York: Free Press, 1972).

CAPITULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación presenta un enfoque cualitativo, ya que evaluó la importancia de la motivación en la empresa Televisión Cultural S.A. de C.V., a través de la aplicación y análisis de los siguientes instrumentos de recolección de información: observación y cuestionario.

4.1.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado en este trabajo es descriptivo. Descriptivo, ya que se trabaja sobre realidades de hecho (actuales) en los que se puede fundamentar el objeto del presente documento.

4.1.3. Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es Mixta, ya que se realizó consulta a fuente bibliográfica que sustente la importancia de la motivación en el desempeño de las labores de los trabajadores en una organización y la aplicación de un instrumento para recolectar información a una muestra representativa en la empresa Televisión Cultural S.A. de C.V.

4.1.4. Muestra

El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo en la cual el investigador selecciona muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar.

El muestreo no probabilístico se utiliza donde no es posible extraer un muestreo de probabilidad aleatorio debido a consideraciones de tiempo o costo.

4.1.4.1 Tipos de muestreo no probabilístico

Muestreo por conveniencia.

El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilística donde las muestras de la población se seleccionan solo porque están convenientemente disponibles para el investigador. Estas muestras se seleccionan sólo porque son fáciles de reclutar y porque el investigador no consideró seleccionar una muestra que represente a toda la población.

Idealmente, en la investigación, es bueno analizar muestras que representen a la población. Pero, en algunas investigaciones, la población es demasiado grande para evaluar y considerar a toda la población.

Esta es una de las razones por las que los investigadores confían en el muestreo por conveniencia, que es la técnica de muestreo no probabilística más común, debido a su velocidad, costo-efectividad y facilidad de disponibilidad de la muestra.

Un ejemplo de muestreo por conveniencia sería utilizar a estudiantes voluntarios que sean conocidos del investigador. El investigador puede enviar la encuesta a los estudiantes y ellos en este caso actuarían como muestra.

Muestreo consecutivo.

Esta técnica de muestreo no probabilística es muy similar al muestreo por conveniencia (con una ligera variación). Aquí, el investigador elige una sola persona o un grupo de muestra, realiza una investigación durante un periodo de tiempo, analiza los resultados y luego pasa a otra asignatura o grupo de sujetos si es necesario.

Esta técnica de muestreo le da al investigador la oportunidad de trabajar con muchos temas y afinar su investigación mediante la recopilación de resultados que tienen conocimientos vitales.

Muestreo intencional o por juicio.

En esta técnica de muestreo no probabilístico, las muestras se seleccionan basándose únicamente en el conocimiento y la credibilidad del investigador. En otras palabras, los investigadores eligen solo a aquellos que estos creen que son los adecuados (con respecto a los atributos y la representación de una población) para participar en un estudio de investigación.

Muestreo de bola de nieve.

Este tipo de técnica de muestreo ayuda a los investigadores a encontrar muestras cuando son difíciles de localizar. Los investigadores utilizan esta técnica cuando el tamaño de la muestra es pequeño y no está disponible fácilmente.

Este sistema de muestreo bola de nieve funciona como el programa de referencia. Una vez que los investigadores encuentran sujetos adecuados, se les pide ayuda para buscar a sujetos similares y así poder formar una muestra de buen tamaño.

4.1.4.2. Muestra Televisión Cultural S. A. de C. V.

El tipo de muestra en la presente investigación es no probabilístico, específicamente es muestreo por conveniencia, ya que dicha muestra se seleccionó considerando que la población está disponible para realizar dicha investigación.

Población 10 Gerentes.

Población 300 Operativos.

Los Gerentes de área, así como el personal operativo de Televisión Cultural S. A. de C. V están disponibles y dispuestos para dar respuesta al instrumento de investigación.

De los 10 gerentes se seleccionaron 4 para dar respuesta el instrumento de investigación.

A. Primer subgrupo: 4 Gerentes de área

1. Gerente de Recursos Humanos.
2. Gerente de Comunicación.
3. Gerente de Producción.
4. Gerente de Programación.

Se procedió a elegir, de manera deliberada, el tamaño de la muestra del personal operativo, que consistió en un total de 20 personas. De lo cual se obtuvo el segundo subgrupo:

B. Segundo subgrupo: 20 Operativos de área

1. Jefe de piso.
2. Secretaria de Gerente.
3. Supervisor Técnico.
4. Coordinador Administrativo.
5. Coordinador de Edición.

4.2. INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

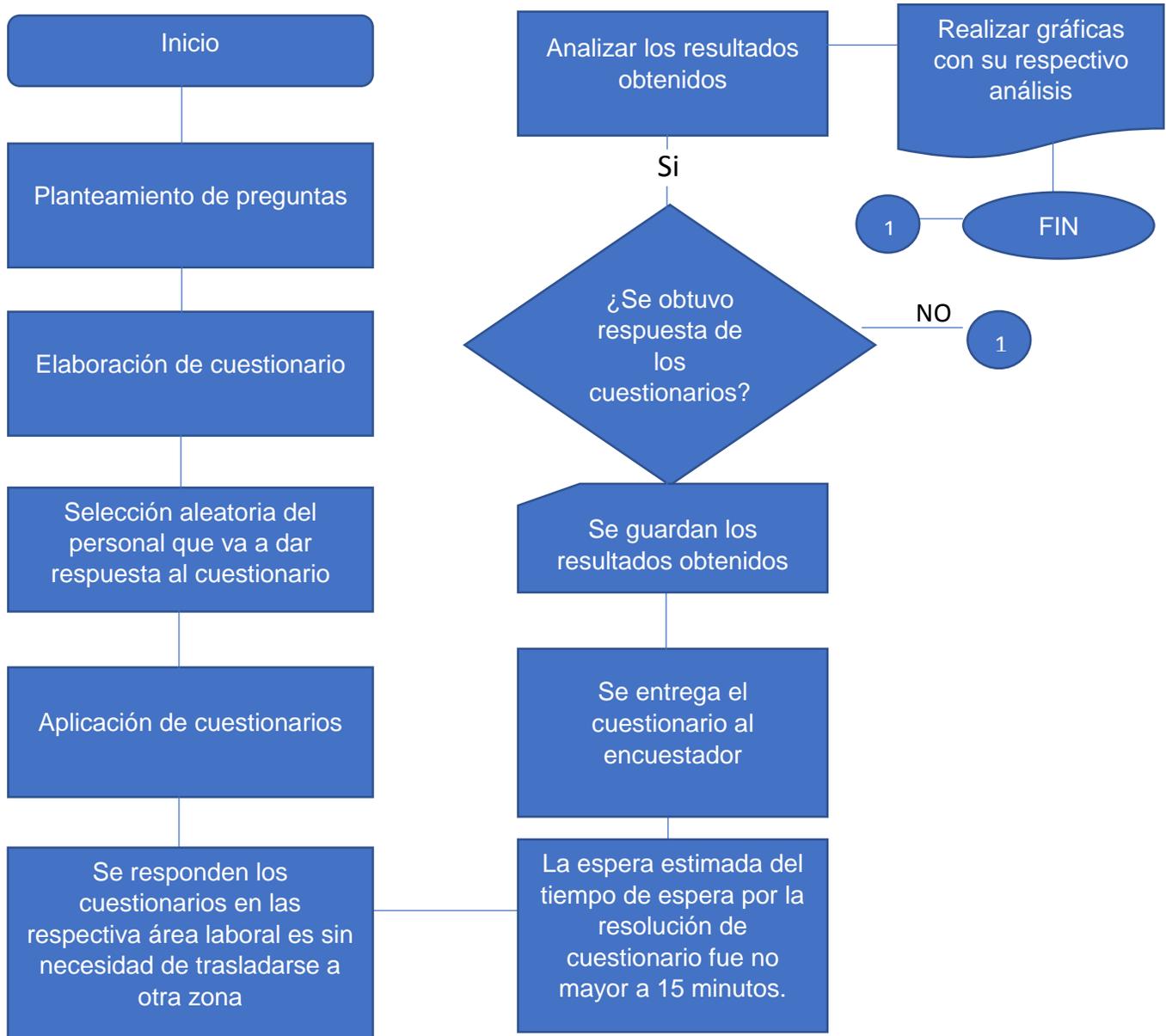
La información se obtuvo a partir de la aplicación de cuestionario a personal directivo y operativo de la organización.

El instrumento para medir la empresa Televisión Cultural S.A. de C.V. es de elaboración propia, tomando como base el nivel de motivación dentro de la organización.

4.2.1. PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO: Personal operativo

No. De actividad	Actividad	Responsable	Tiempo
1.	Planteamiento de las preguntas que se van a aplicar.	Paola Dunham San Elías	2 días
2.	Elaboración de cuestionario.	Paola Dunham San Elías	2 días
3.	Selección de los trabajadores que dieran respuesta al cuestionario.	Paola Dunham San Elías	2 días
4.	Aplicación del cuestionario.	Paola Dunham San Elías	2 días
5.	Los trabajadores dan respuesta al cuestionario.	Paola Dunham San Elías	2 días
6.	Tiempo estimado para la resolución de cuestionario: 15 minutos.	Paola Dunham San Elías	2 días
7.	Entrega del cuestionario al encuestador.	Paola Dunham San Elías	2 días
8.	Análisis de resultados obtenidos.	Paola Dunham San Elías	2 días
9.	Elaboración de gráficas, con su respectivo análisis.	Paola Dunham San Elías	2 días

Diagrama de flujo



CUESTIONARIO PARA PERSONAL OPERATIVO

“Televisión Cultural S.A. de C.V.”

Escolaridad:	Edad:	Sexo:
_____	_____	_____
Estado civil:	Puesto:	Antigüedad en el trabajo:
_____	_____	_____

Justificación:

La presente encuesta tiene como finalidad obtener información acerca de la motivación dentro de la empresa **“Televisión Cultural S.A. de C.V.”**

Instrucciones:

Lea cada uno de los siguientes reactivos y elija la respuesta que considere más adecuada.

Cuestionario

1.- ¿Mi trabajo me hace sentir satisfecho?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

2.- ¿El trabajo que desempeño es motivante?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

3.- ¿Cuándo soy remunerado me siento motivado?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

4.- ¿Cuándo realizo bien mi trabajo mi jefe lo aprecia?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

5.- Me siento frustrado si no me motivan en el trabajo?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

6.- ¿La motivación que me brinda el trabajo es la que siempre quise tener para el desempeño de mi trabajo?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

7.- ¿El salario que recibo cubre mis expectativas?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

8.- ¿Las actividades que realizo son de mi agrado?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

9.- ¿Trabajo a gusto con mi jefe porque reconoce mis logros?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

10.- ¿El ambiente laboral es de mi agrado?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

11.- ¿La remuneración de la empresa cubre mis expectativas?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

12.- ¿Los reconocimientos con mi jefe hacen más grato mi trabajo?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

13.- ¿Las promociones existentes dentro del trabajo son las adecuadas para superarme?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

14.- ¿Se toman en cuenta las opiniones del personal?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

15.- ¿Tengo oportunidad de crecimiento laboral dentro de la empresa?

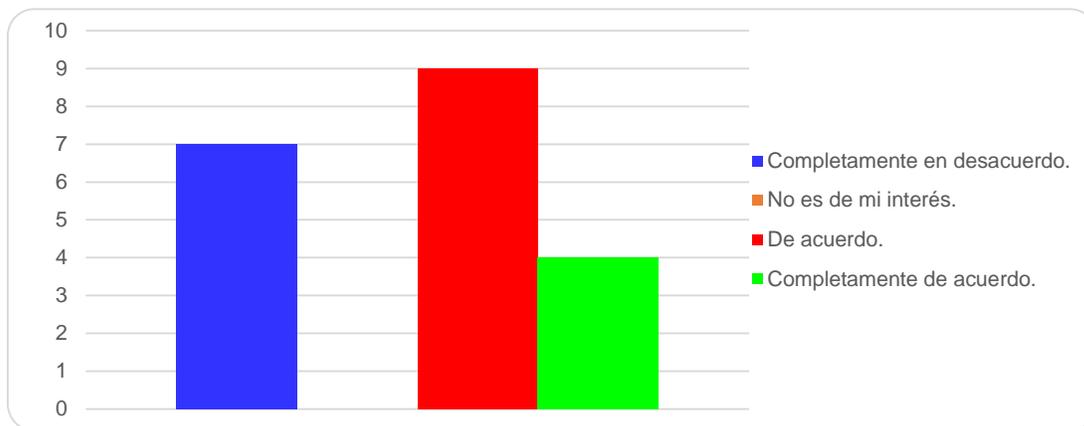
- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS (Operativos)

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario.

1.- ¿Mi trabajo me hace sentir satisfecho?

Completamente en desacuerdo.	7
No es de mi interés.	0
De acuerdo.	9
Completamente de acuerdo.	4



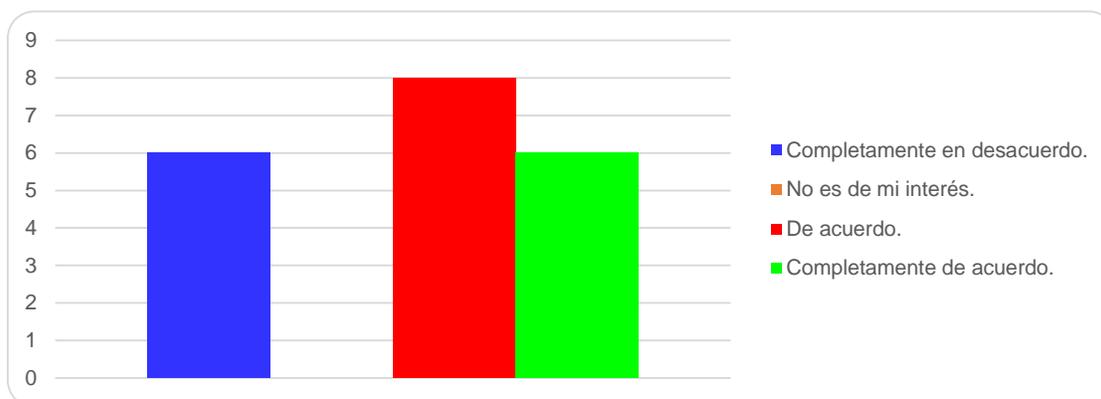
Se observa la existencia en la mayoría de la muestra que 9 de cada 20 empleados están satisfechos con su trabajo, Herzberg menciona que tanto la satisfacción como la insatisfacción derivan de 2 diferentes factores; en este caso nos referimos a los motivadores, que contribuyen a la satisfacción de necesidades de alto nivel.

Podemos observar que 7 de cada 20 empleados están en desacuerdo ya que no se sienten satisfechos con su trabajo, esto muestra una actitud negativa a las actividades que realizan, por lo que genera un menor desempeño.

Así mismo 4 de 20 empleados tienen una actitud completamente de acuerdo a sentirse satisfechos con el trabajo que realizan, generando una mayor productividad, logrando los objetivos de la empresa.

2.- ¿El trabajo que desempeño es motivante?

Completamente en desacuerdo.	6
No es de mi interés.	0
De acuerdo.	8
Completamente de acuerdo.	6



Podemos observar en la mayoría de la muestra que 8 de cada 20 empleados tienen una actitud positiva, ya que el trabajo que desempeñan es motivante, por lo que suponemos que las actividades que realizan son de su agrado, teniendo un mayor desempeño para cumplir con los objetivos de la empresa.

Se observa que 6 de cada 20 empleados están completamente de acuerdo ya que el trabajo que realizan es motivante, esto hace que tengan una actitud positiva, generando un buen ambiente de trabajo.

Así mismo 6 de cada 20 empleados tienen una actitud negativa ya que el trabajo que se hace no es motivante, podemos suponer que las actividades que realizan no son de su agrado, esto genera que no se tenga una mayor productividad en las funciones a desempeñar.

3.- ¿Cuándo soy remunerado me siento motivado?

Completamente en desacuerdo.	1
No es de mi interés.	0
De acuerdo.	9
Completamente de acuerdo.	10



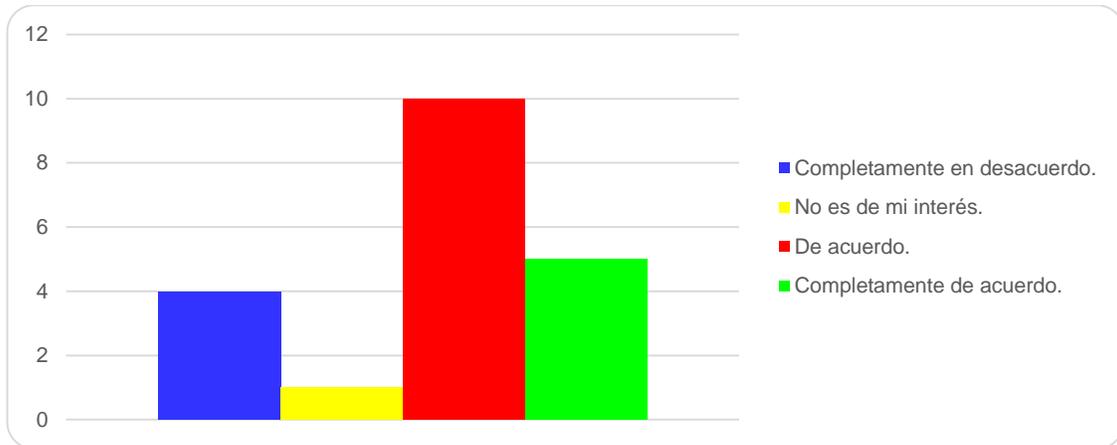
Se observa en la mayoría de la muestra que 10 de cada 20 empleados tienen una actitud positiva en sentirse motivado cuando es remunerado, ya que esto genera que se sientan a gusto, desempeñando de manera correcta sus funciones.

Podemos observar que al ser remunerado 9 de cada 20 empleados se motivan, esto puede generar un mayor compromiso de cada uno de ellos aumentando las ganas de asumir nuevas responsabilidades.

Así mismo 1 de cada 20 empleados muestra una actitud negativa, por lo que podemos suponer que no es importante ser remunerado para sentirse motivado en el trabajo.

4.- ¿Cuándo realizo bien mi trabajo mi jefe lo aprecia?

Completamente en desacuerdo.	4
No es de mi interés.	1
De acuerdo.	10
Completamente de acuerdo.	5



Podemos observar en la mayoría de la muestra que, 10 de cada 20 empleados están de acuerdo en que su jefe aprecia su trabajo cuando lo realizan bien, generando que sigan teniendo un mayor desempeño logrando los objetivos de la empresa.

Se observa que 5 de cada 20 empleados están completamente de acuerdo en que sus jefes aprecian su trabajo, por lo que podemos suponer que los motiva a dar lo mejor de ellos en las actividades que realizan.

Así mismo 4 de 20 empleados tienen una actitud negativa, ya que su jefe no aprecia el trabajo cuando lo hacen bien, esto genera inconformidad, y falta de motivación para que sigan realizando correctamente sus funciones.

En la muestra podemos observar que para 1 de cada 20 empleados es indiferente que su jefe aprecie su trabajo, suponemos que para el trabajador esto no es importante para que realice adecuadamente sus actividades.

5.- ¿Me siento frustrado si no me motivan en el trabajo?

Completamente en desacuerdo.	7
No es de mi interés.	4
De acuerdo.	7
Completamente de acuerdo.	2



Podemos observar en la mayoría de la muestra que 7 de cada 20 empleados están en desacuerdo, ya que no se sienten frustrados al no ser motivados, ya que esto no les impide desempeñar mejor sus funciones.

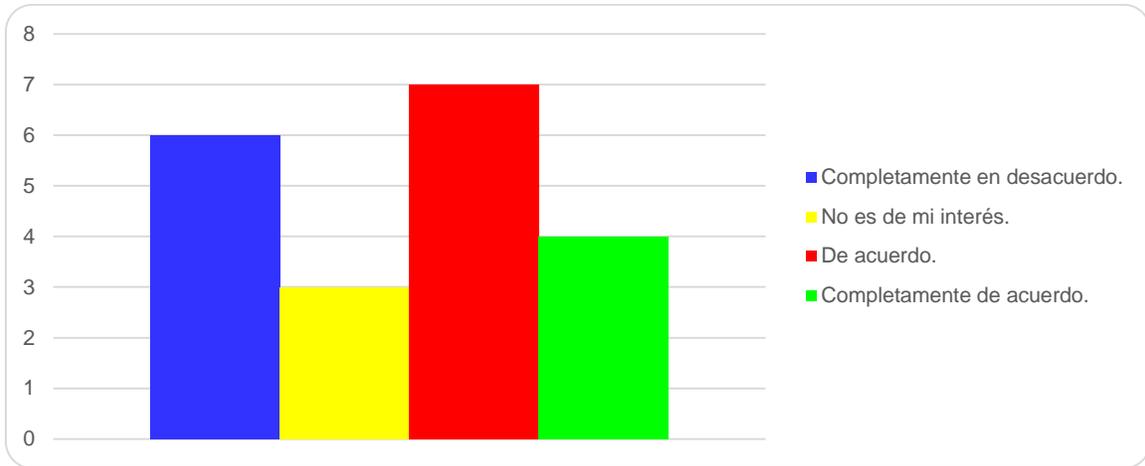
Se observa que 7 de cada 20 empleados están de acuerdo que necesitan ser motivados para realizar adecuadamente sus funciones, con una actitud positiva, logrando una mayor productividad para el logro de los objetivos.

En la muestra se observa que para 4 de cada 20 empleados no es importante ser motivados para que tengan una mayor productividad y actitud positiva en el trabajo.

Así mismo 2 de cada 20 empleados están completamente de acuerdo, en que necesitan ser motivados para que tengan un mejor desempeño en las labores que realizan, con actitud positiva.

6.- ¿La motivación que me brinda el trabajo es la que siempre quise tener para el desempeño de mi trabajo?

Completamente en desacuerdo.	6
No es de mi interés.	3
De acuerdo.	7
Completamente de acuerdo.	4



Se observa en la mayoría de la muestra que 7 de cada 20 empleados están de acuerdo que la motivación que les brindan en el trabajo es la que siempre quisieron tener para el desempeño de su trabajo.

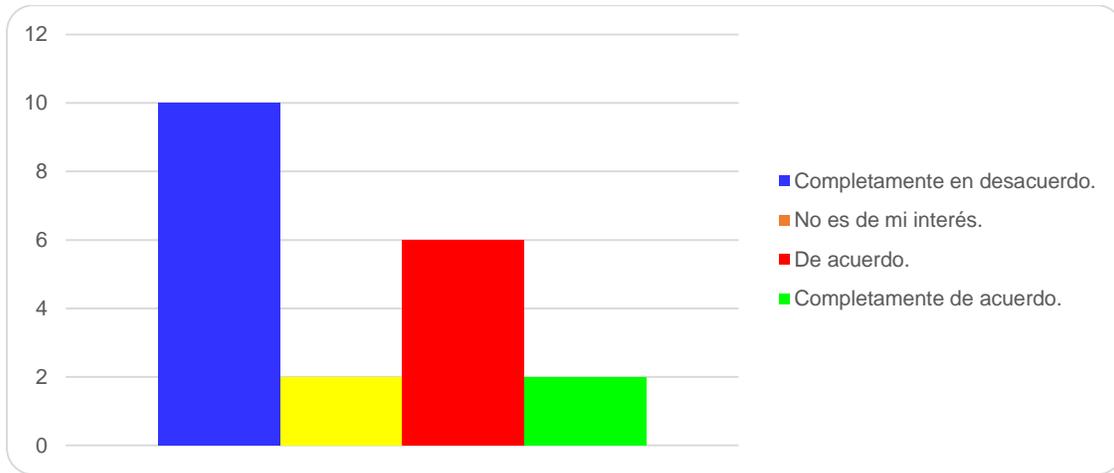
Podemos observar que 6 de cada 20 empleados están completamente en desacuerdo, por lo que podemos suponer que la motivación que les brindan en el trabajo no es la que siempre quisieron tener para poder realizar adecuadamente sus labores.

Así como 4 de cada 20 empleados están completamente de acuerdo, ya que la motivación que reciben en el trabajo es la adecuada y la que se desea para elaborar adecuadamente sus actividades.

En la muestra podemos observar que para 3 de cada 20 empleados les es indiferente la motivación que les brinda el trabajo para el desempeño de su trabajo.

7.- ¿El salario que recibo cubre mis expectativas?

Completamente en desacuerdo.	10
No es de mi interés.	2
De acuerdo.	6
Completamente de acuerdo.	2



Se observa en la mayoría de la muestra que 10 de 20 empleados están completamente en desacuerdo que el salario que reciben no cubre sus expectativas para el trabajo que desempeñan, ya que para ellos realizan más actividades que el dinero que reciben.

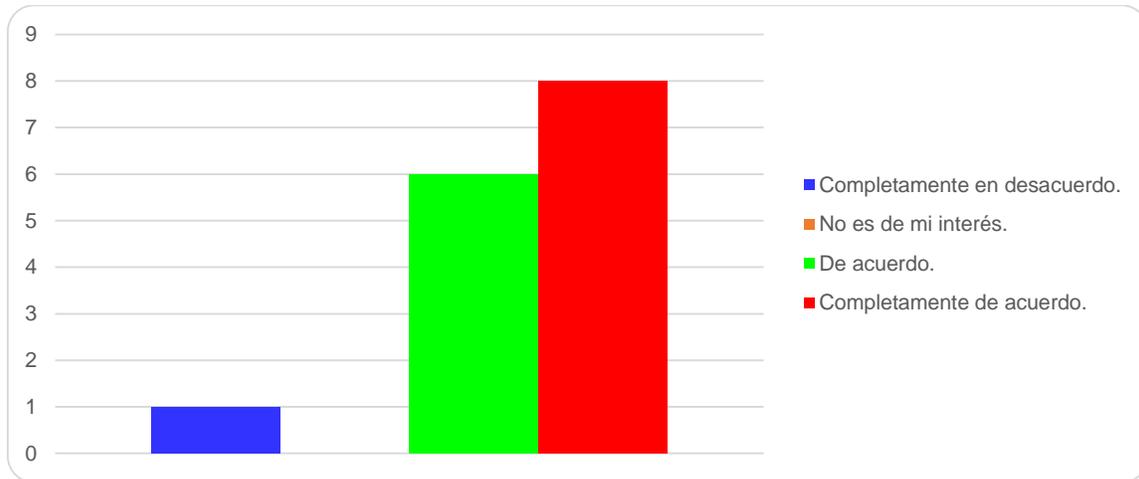
Podemos observar que 6 de 20 empleados están de acuerdo en recibir el salario adecuado por las actividades que desempeñan, por lo que los hace sentir satisfechos.

Así mismo se puede observar que 2 de cada 20 empleados tienen una actitud positiva ya que el salario que perciben cubre todas sus expectativas.

En la muestra se observa que para 2 de cada 20 empleados cubrir sus expectativas en relación al salario que reciben no es de su interés.

8.- ¿Las actividades que realizo son de mi agrado?

Completamente en desacuerdo.	1
No es de mi interés.	0
De acuerdo.	6
Completamente de acuerdo.	8



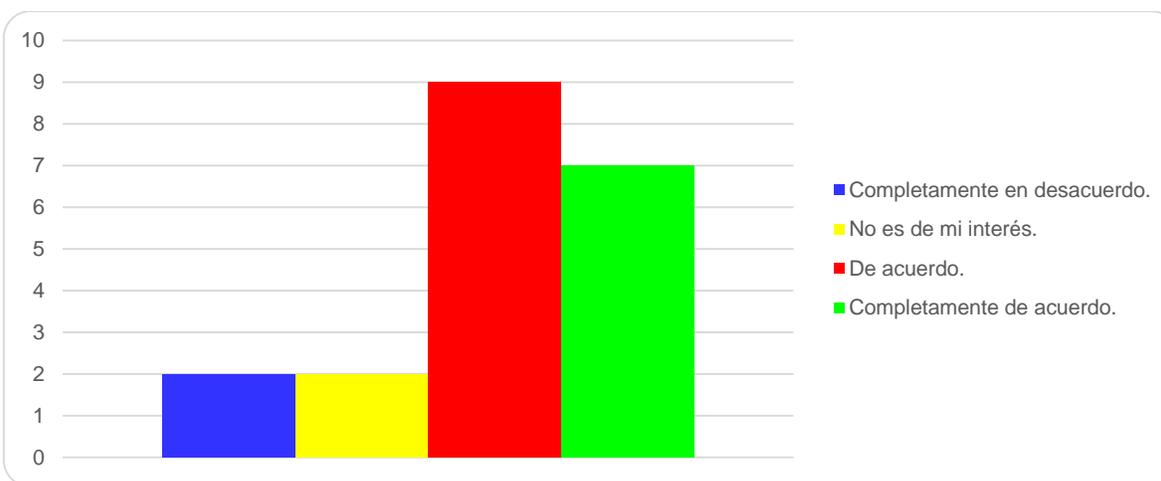
En la mayoría de la muestra podemos observar que 8 de cada 20 empleados están completamente de acuerdo en que las actividades que realizan son de su agrado, por lo que genera actitudes positivas al desempeñar sus funciones.

Se puede observar que 6 de cada 20 empleados están de acuerdo en que es de su agrado las actividades que realizan, por lo que podemos suponer que genera una mayor productividad y motivación.

Así mismo se observa que 1 de 20 empleados tiene una actitud negativa ya que las actividades que realizan no son de su agrado, por lo que genera un bajo rendimiento en el trabajador.

9.- ¿Trabajo a gusto con mi jefe porque reconoce mis logros?

Completamente en desacuerdo.	2
No es de mi interés.	2
De acuerdo.	9
Completamente de acuerdo.	7



En la mayoría de la muestra se observa que 9 de cada 20 empleados están de acuerdo en que se sienten a gusto con sus jefes ya que reconoce sus logros, esto los motiva a seguir mejorando y dar lo mejor de ellos.

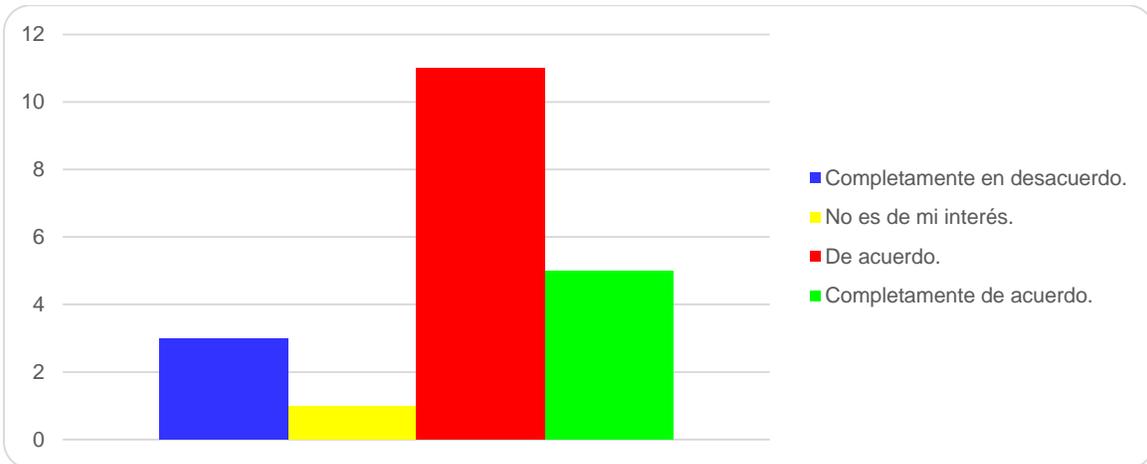
Se observa que 7 de cada 20 empleados están completamente de acuerdo en trabajar a gusto con sus jefes ya que este reconoce sus logros, por lo que genera un buen ambiente de trabajo, y una buena comunicación.

En la muestra podemos observar que 2 de cada 20 empleados están completamente en desacuerdo en sentirse a gusto con su jefe porque no reconoce sus logros.

Así mismo se observa que para 2 de cada 20 empleados no es necesario que su jefe reconozca sus logros para sentirse bien y con una actitud positiva.

10.- ¿El ambiente laboral es de mi agrado?

Completamente en desacuerdo.	3
No es de mi interés.	1
De acuerdo.	11
Completamente de acuerdo.	5



Podemos observar en la mayoría de la muestra que 11 de cada 20 empleados están de acuerdo en sentirse a gusto en el trabajo, ya que el ambiente laboral es de su agrado, esto es importante para realizar sus actividades dentro de la empresa.

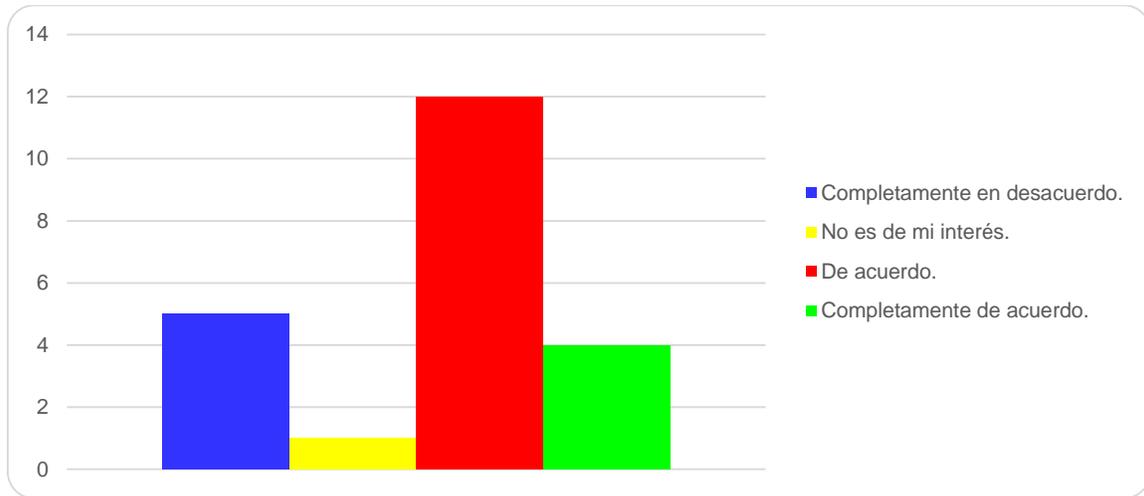
Se observa que 5 de cada 20 empleados está completamente de acuerdo en que el ambiente laboral es de su agrado, por lo que mejora la comunicación entre los trabajadores.

Así mismo se observa que 3 de cada 20 empleados están completamente en desacuerdo, ya que el ambiente laboral que se genera dentro de la empresa no es de su agrado.

En la muestra podemos observar que para 1 de cada 20 empleados no es de su interés el ambiente laboral que se genera en la empresa, y si este le agrada.

11.- ¿La remuneración de la empresa cubre mis expectativas?

Completamente en desacuerdo.	5
No es de mi interés.	1
De acuerdo.	12
Completamente de acuerdo.	4



Se observa en la mayoría de la muestra que 12 de cada 20 empleados están de acuerdo en la remuneración que da la empresa, ya que este cubre sus expectativas, y esto mejora la imagen de la empresa.

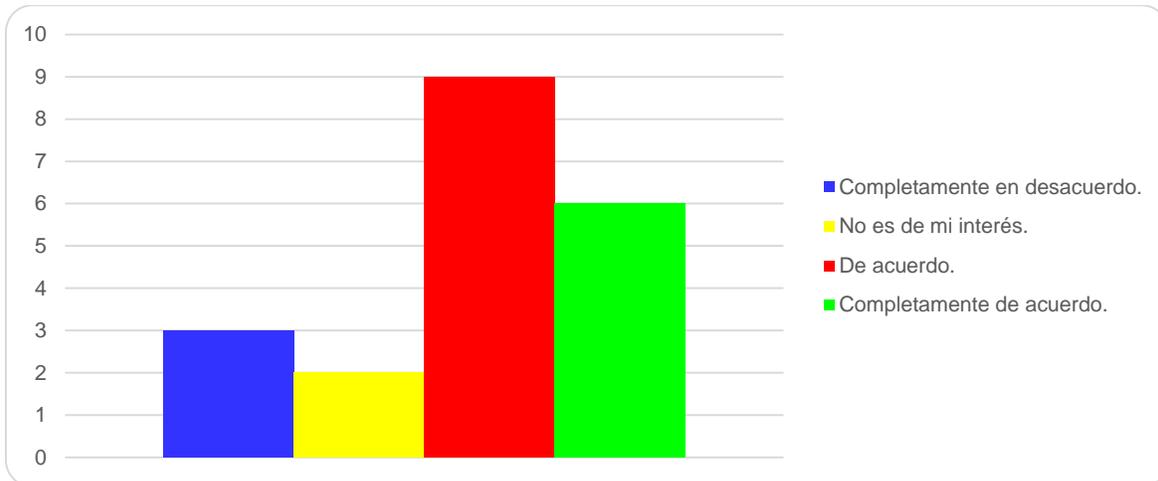
Se observa que 5 de cada 20 empleados están completamente en desacuerdo ya que la remuneración que da la empresa no cubre sus expectativas, por lo que esto genera inconformidad.

En la muestra se observa que 4 de cada 20 empleados tienen una actitud positiva, en que la remuneración que da la empresa cubre sus expectativas, por lo que podemos suponer que esto genera que los trabajadores se sientan a gusto dentro de la organización

Así mismo podemos observar que para 1 de cada 20 empleados la remuneración que da la empresa no es de su interés.

12.- ¿Los reconocimientos con mi jefe hacen más grato mi trabajo?

Completamente en desacuerdo.	3
No es de mi interés.	2
De acuerdo.	9
Completamente de acuerdo.	6



En la mayoría de la muestra se observa a 9 de cada 20 empleados que están de acuerdo en recibir reconocimiento de su jefe para hacer más grato su trabajo, por lo que suponemos que esto genera una buena relación, y mayor compromiso por parte del trabajador.

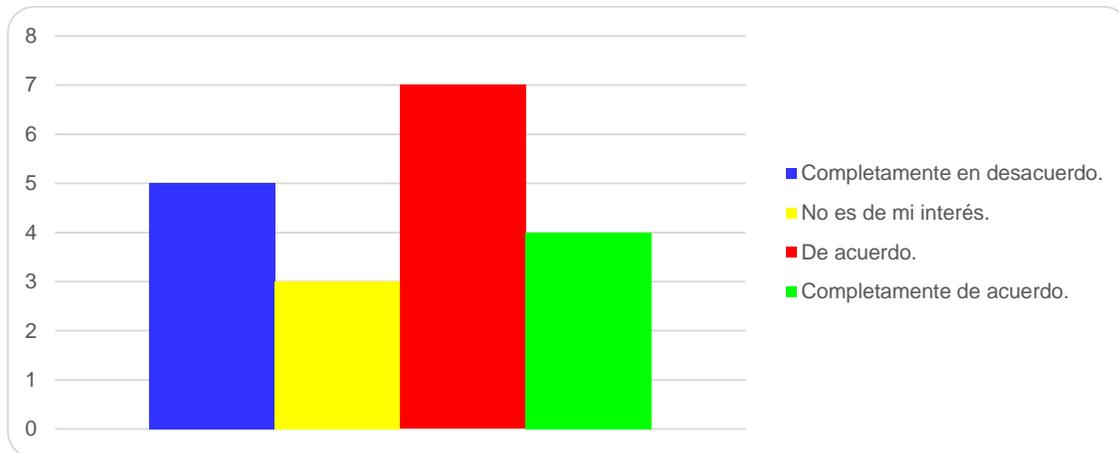
Así mismo se observa que 6 de cada 20 empleados están completamente de acuerdo con el reconocimiento del jefe para hacer más grato el trabajo, esto hace que el trabajador se sienta satisfecho y motivado al saber que las actividades que desempeña las hace correctamente.

Podemos observar que 3 de cada 20 empleados tienen una actitud negativa ya que están completamente en desacuerdo en que el reconocimiento de sus jefes hace más grato su trabajo.

En la muestra se observa que para 2 de cada 20 empleados no es importante recibir el reconocimiento de sus jefes para que se sientan bien o haga más grato su trabajo.

13.- ¿Las promociones existentes dentro del trabajo son las adecuadas para superarme?

Completamente en desacuerdo.	5
No es de mi interés.	3
De acuerdo.	7
Completamente de acuerdo.	4



En la mayoría de la muestra podemos observar que 7 de cada 20 empleados están de acuerdo con las promociones existentes dentro de su trabajo.

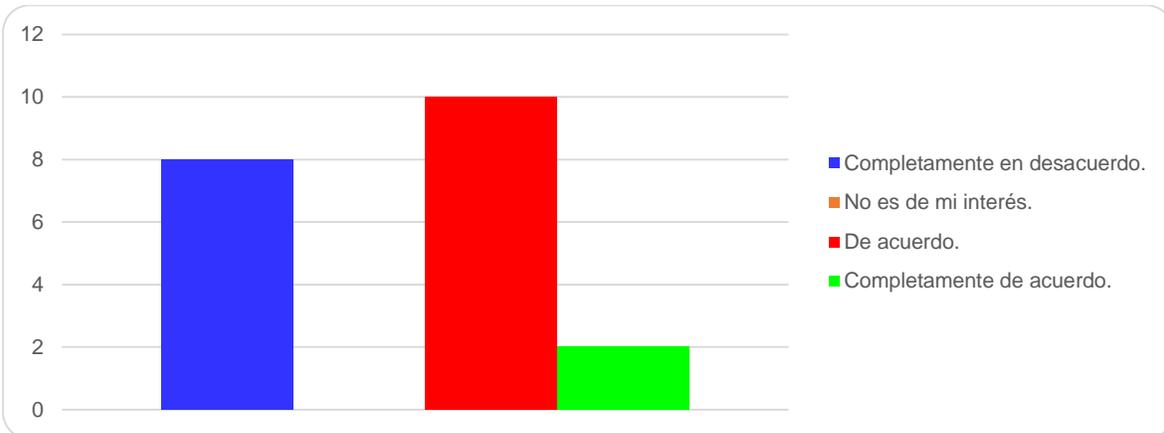
En la muestra se observa que 5 de cada 20 empleados están completamente en desacuerdo, ya que las promociones que brindan en el trabajo no consideran que sean las adecuadas.

Se observa que 4 de cada 20 empleados están completamente de acuerdo en que las promociones existentes dentro del trabajo son las adecuadas para poder superarse.

Así mismo se observa que para 3 de cada 20 empleados no les importa que las promociones existentes dentro del trabajo sean las adecuadas para poder superarse.

14.- ¿Se toman en cuenta las opiniones del personal?

Completamente en desacuerdo.	8
No es de mi interés.	0
De acuerdo.	10
Completamente de acuerdo.	2



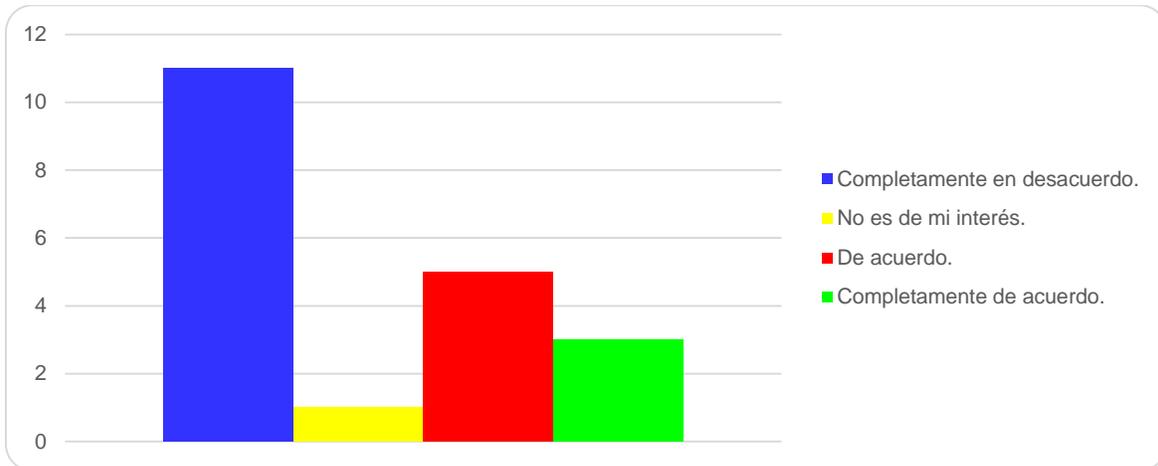
Podemos observar en la mayoría de la muestra que 10 de cada 20 empleados están de acuerdo con que tomen sus opiniones acerca del trabajo que realizan para el logro de los objetivos.

Así mismo podemos observar que 8 de cada 20 empleados están completamente en desacuerdo, ya que no toman en cuenta sus opiniones, por lo que genera inconformidad en los trabajadores, como malas actitudes.

Podemos observar que 2 de cada 20 empleados están completamente de acuerdo en que las ideas que aportan son tomadas en cuenta, esto ayuda mejorar las estrategias de la empresa, y el trabajador se siente valorado.

15.- ¿Tengo oportunidad de crecimiento laboral dentro de la empresa?

Completamente en desacuerdo.	11
No es de mi interés.	1
De acuerdo.	5
Completamente de acuerdo.	3



En la mayoría de la muestra se observa que 11 de cada 20 empleados están completamente en desacuerdo, ya que no tienen oportunidad de crecimiento laboral dentro de la empresa, por lo que no los motiva a mejorar su productividad en las actividades que realizan.

Podemos observar que 5 de cada 20 empleados tienen una actitud positiva, ya que tienen oportunidad de crecimiento en la empresa, esto los motiva a desempeñar mejor sus funciones, querer destacar más en las actividades que realizan para el logro de los objetivos.

Así mismo se observa que 3 de cada 20 empleados están completamente de acuerdo en tener la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.

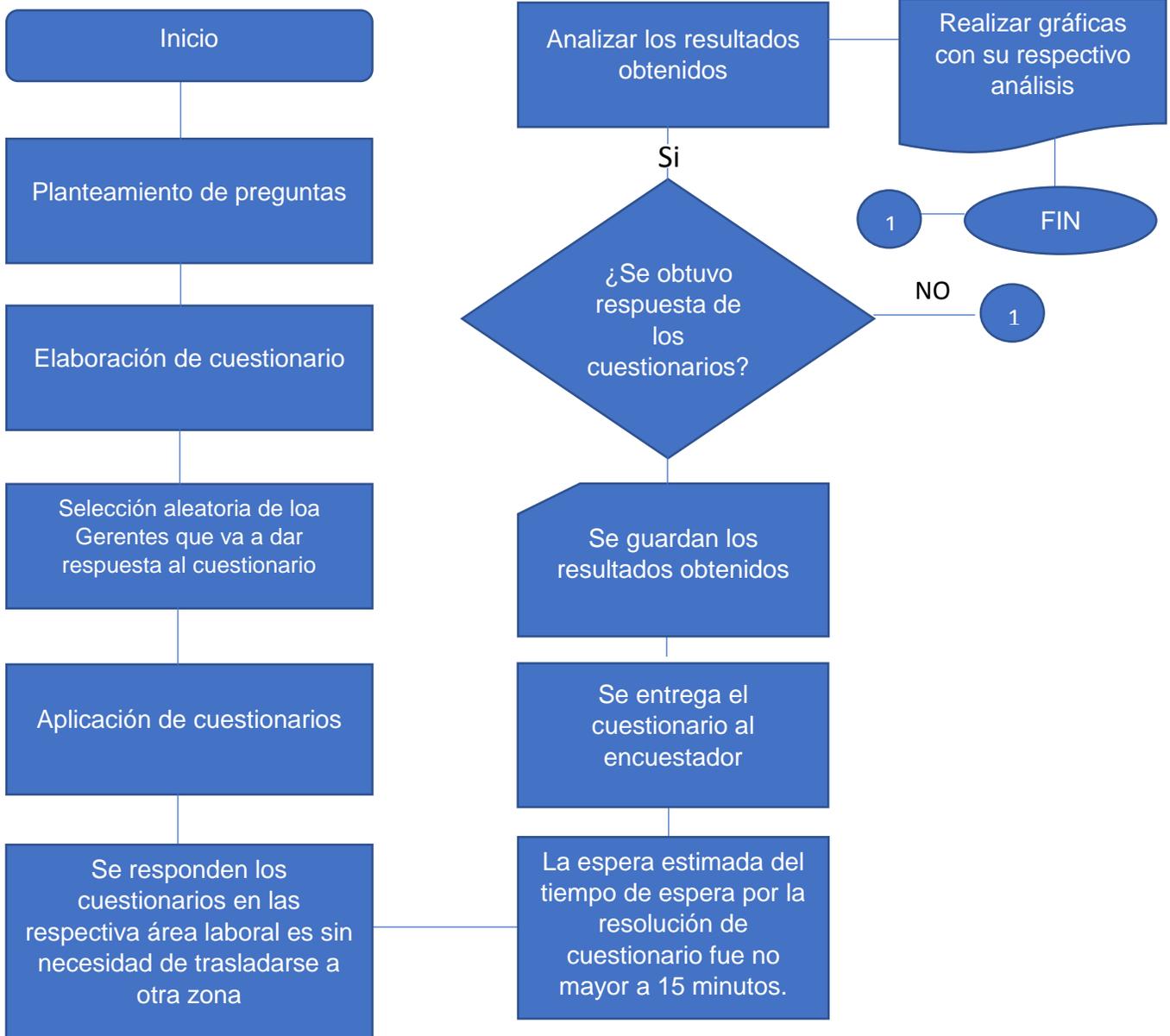
Se observa que para 1 de cada 20 empleados no es de su interés poder tener la oportunidad de crecer dentro de la empresa.

PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Personal directivo

TABLA

No. De actividad	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Planteamiento de las preguntas que se van a aplicar.	Paola Dunham San Elias	1 día.
2	Elaboración de cuestionario	Paola Dunham San Elias	1 día.
3	Se seleccionó a los Gerentes de manera aleatoria para que dieran respuesta al cuestionario	Paola Dunham San Elias	1 día.
4	Aplicación del cuestionario.	Paola Dunham San Elias	1 día.
5	Cada Gerente respondió el cuestionario en su área laboral sin necesidad de trasladarse a otra zona.	Paola Dunham San Elias	1 día.
6	La espera estimada del tiempo de espera por la resolución de cuestionario fue no mayor a 15 minutos.	Paola Dunham San Elias	1 día.
7	El cuestionario fue entregado al encuestador en cuanto los Gerentes terminaron de responderlo.	Paola Dunham San Elias	1 día.
8	Se inicia proceso de análisis de resultados obtenidos.	Paola Dunham San Elias	1 día.
9	Posteriormente se realizan las gráficas correspondientes con su respectivo análisis.	Paola Dunham San Elias	1 día.



CUESTIONARIO PARA GERENTES

“Televisión Cultural S.A. de C.V.”

Escolaridad:	Edad:	Sexo:
_____	_____	_____
Estado civil:	Puesto:	Antigüedad en el trabajo:
_____	_____	_____

Justificación:

La presente encuesta tiene como finalidad obtener información acerca de la motivación dentro de la empresa **“Televisión Cultural S.A. de C.V.”**

Instrucciones:

Lea cada uno de los siguientes reactivos y elija la respuesta que considere más adecuada.

Cuestionario

1.- ¿Me reúno con mi equipo de trabajo para evaluar su nivel de satisfacción con la manera en que se están haciendo las cosas?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

2.- ¿El trato que le doy a mi personal es adecuado?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

3.- ¿La relación con mi equipo de trabajo es buena?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

4.- ¿Cuándo mi equipo de trabajo realiza bien su trabajo lo aprecio?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

5.- ¿Motivo a mi equipo de trabajo para que su desempeño sea mejor?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

6.- ¿Le doy oportunidades a mi equipo de trabajo para poner a prueba su talento?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

7.- ¿Tomo en cuenta las opiniones e ideas de mi equipo de trabajo?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

8.- ¿Brindo oportunidades de crecimiento y aprendizaje a mi equipo de trabajo?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

9.- ¿Mi trabajo me permite tener vacaciones anuales?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

10.- ¿El ambiente laboral es adecuado?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

11.- ¿Si algún integrante de mi equipo de trabajo se desempeña de manera correcta, propongo mejor puesto o sueldo?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

12.- ¿El sueldo neto que recibo es justo en relación a las labores que desempeño?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

13.- ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

14.- ¿El trabajo que desempeño está acorde con mis expectativas?

- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

15.- ¿Tengo oportunidad de crecimiento laboral dentro de la empresa?

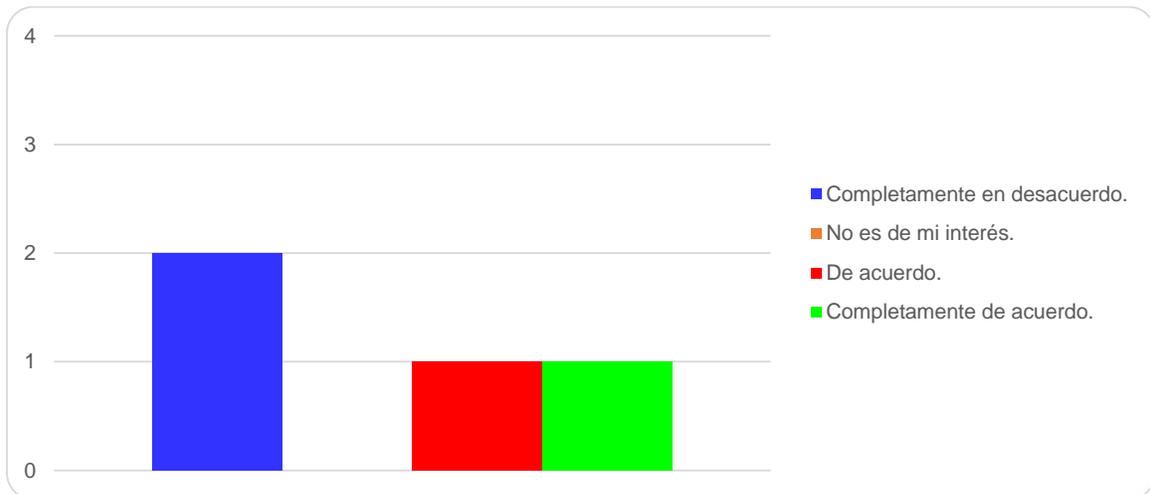
- a) Completamente en desacuerdo.
- b) No es de mi interés.
- c) De acuerdo.
- d) Completamente de acuerdo.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS (Gerentes)

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario.

1.- ¿Me reúno con mi equipo de trabajo para evaluar su nivel de satisfacción con la manera en que se están haciendo las cosas?

Completamente en desacuerdo.	2
No es de mi interés.	0
De acuerdo.	1
Completamente de acuerdo.	1



Se observa en la mayoría de la muestra que 2 de cada 4 gerentes están completamente en desacuerdo en reunirse con su equipo de trabajo para evaluar su satisfacción en las actividades que realizan; por lo que podemos suponer que no le dan la importancia necesaria para que el personal se sienta motivado al desempeñar sus funciones.

Podemos observar que 1 de cada 4 gerentes están completamente de acuerdo en reunirse con su equipo de trabajo para evaluar su nivel de satisfacción en la manera que realiza su trabajo, esto genera que tengan una actitud positiva al desempeñar sus funciones.

Así mismo se observa que 1 de cada 4 gerentes tienen una actitud positiva al reunirse con su equipo de trabajo para evaluar su nivel de satisfacción en el trabajo, por lo que genera una buena comunicación entre ambos.

2.- ¿El trato que le doy a mi personal es adecuado?

Completamente en desacuerdo.	0
No es de mi interés.	0
De acuerdo.	2
Completamente de acuerdo.	2

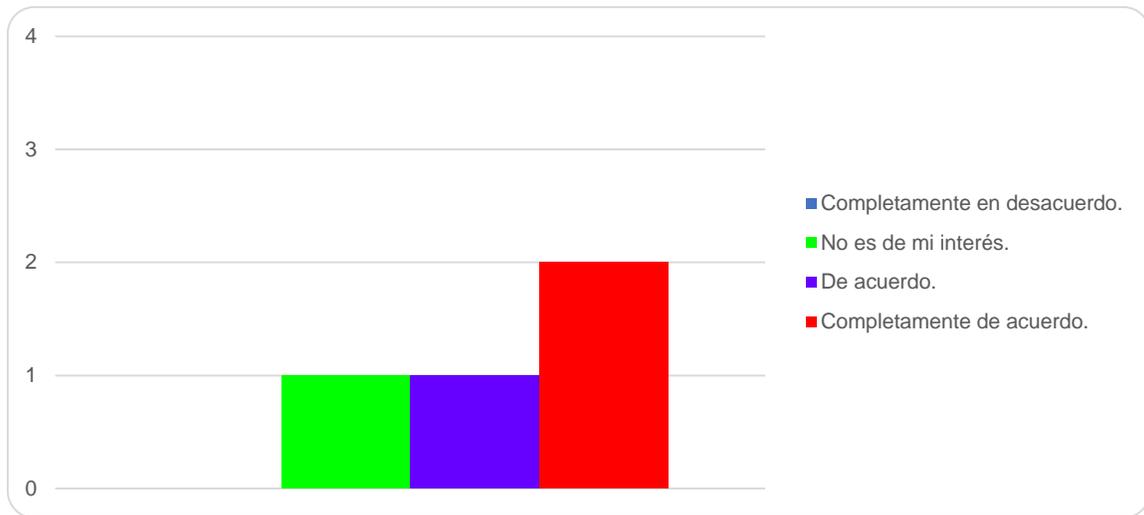


Podemos observar en la mayoría de la muestra que 2 de cada 4 gerentes están completamente de acuerdo, ya que están seguros que el trato que le dan al personal es el adecuado, por lo que suponemos que esto crea un buen ambiente de trabajo.

Así mismo se observa que 2 de cada 4 gerentes están de acuerdo en tratar de una manera positiva al personal, lo que genera que los empleados se sientan a gusto dentro de la empresa.

3.- ¿La relación con mi equipo de trabajo es buena?

Completamente en desacuerdo.	0
No es de mi interés.	1
De acuerdo.	1
Completamente de acuerdo.	2



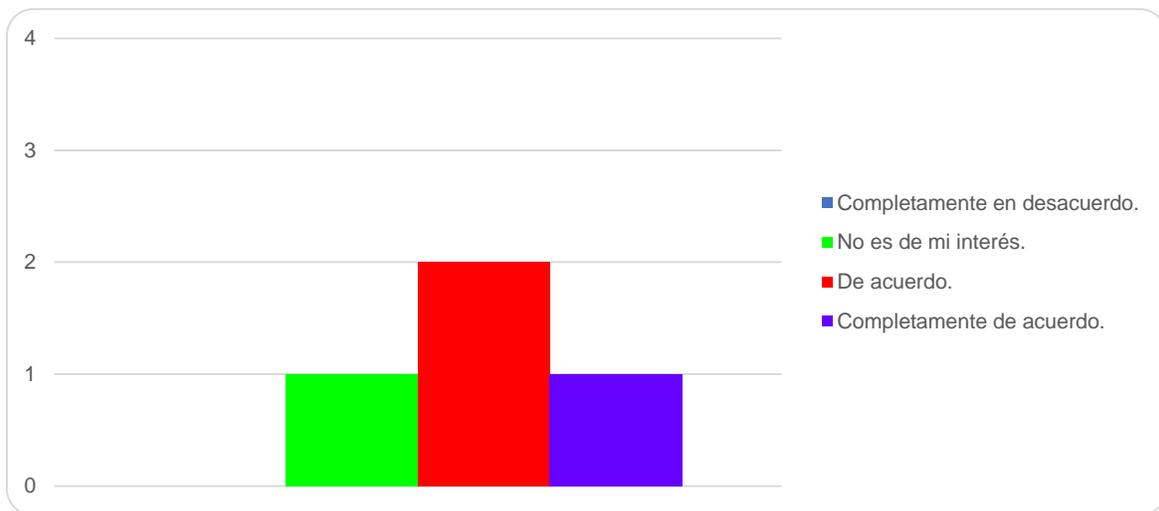
Se observa en la mayoría de la muestra que 2 de cada 4 gerentes están completamente de acuerdo, ya que tienen una buena relación con su equipo de trabajo, creando una buena comunicación entre ellos, mejorando la productividad de los empleados para el logro de los objetivos.

Así mismo podemos observar que 1 de cada 4 gerentes está de acuerdo en llevar una buena relación con su equipo de trabajo, esto hace que el personal se sienta a gusto dentro de la empresa, generando conformidades y un mayor rendimiento.

Podemos observar que para 1 de cada 4 gerentes no es importante tener una buena relación con su equipo de trabajo, por lo que suponemos que generaría inconformidad por parte de los empleados.

4.- ¿Cuándo mi equipo de trabajo realiza bien su trabajo lo aprecio?

Completamente en desacuerdo.	0
No es de mi interés.	1
De acuerdo.	2
Completamente de acuerdo.	1



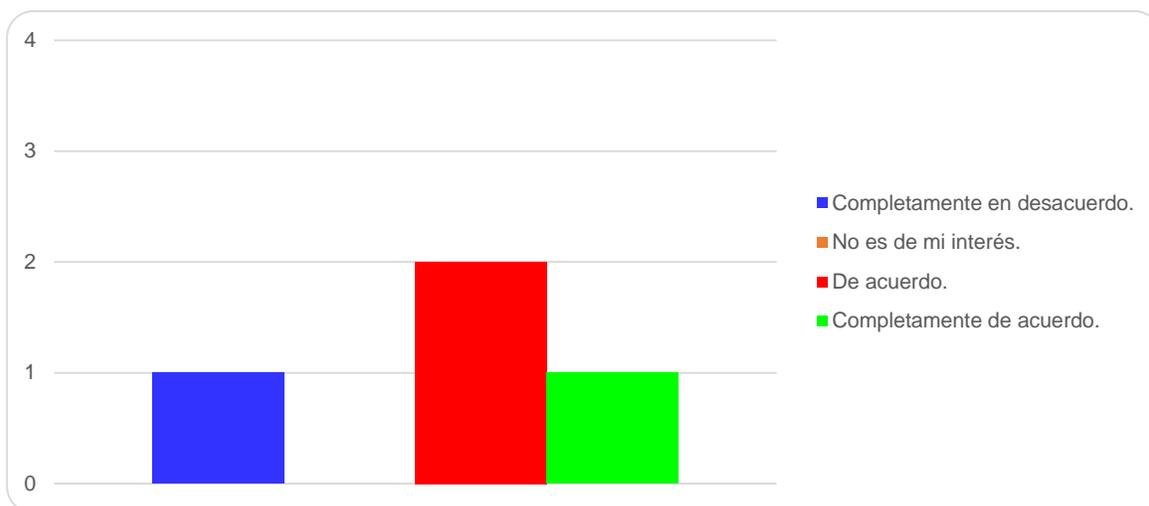
Podemos observar en la mayoría de la muestra que 2 de cada 4 gerentes están de acuerdo al apreciar el trabajo de los empleados a su cargo, por lo que suponemos que esto puede motivar al personal a seguir cumpliendo con los objetivos establecidos.

Así mismo se observa que 1 de cada 4 gerentes está completamente de acuerdo ya que aprecian el trabajo de su equipo, esto los hace sentir que las actividades que desempeñan son valoradas, por lo que los motivara a seguir realizando correctamente sus funciones.

Se observa que 1 de cada 4 gerentes no es de su interés apreciar el trabajo de los empleados a su cargo, por lo que podemos suponer que no les da la motivación para que sigan haciendo correctamente sus funciones.

5.- ¿Motivo a mi equipo de trabajo para que su desempeño sea mejor?

Completamente en desacuerdo.	1
No es de mi interés.	0
De acuerdo.	2
Completamente de acuerdo.	1



Se observa en la mayoría de la muestra que 2 de cada 4 gerentes están de acuerdo en motivar a su equipo de trabajo para que tengan un mayor desempeño, ya que esto es importante para crear una actividad positiva en los empleados, tengan una mayor productividad y se sientan a gusto en el trabajo.

Así mismo podemos observar que 1 de cada 4 gerentes está completamente de acuerdo en motivar a su equipo de trabajo para que desempeñe mejor sus funciones y tenga un mayor rendimiento.

Podemos observar que 1 de cada 4 gerentes está completamente en desacuerdo en motivar a su equipo de trabajo para que tengan un mayor desempeño, suponemos que no es de su interés que el personal se sienta a gusto en el trabajo.

6.- ¿Le doy oportunidades a mi equipo de trabajo para poner a prueba su talento?

Completamente en desacuerdo.	0
No es de mi interés.	0
De acuerdo.	3
Completamente de acuerdo.	1



Se puede observar en la mayoría de la muestra que 3 de cada 4 gerentes están de acuerdo en brindarles oportunidades de trabajo a su equipo a cargo para poner a prueba su talento; por lo que podemos suponer que esto los motiva a realizar mejor su trabajo con una actitud positiva, logrando los objetivos establecidos de la empresa.

Así mismo podemos observar que para 1 de cada 4 gerentes es importante brindarle oportunidades a su equipo de trabajo para poner a prueba su talento, haciendo que los empleados sean más competitivos.

7.- ¿Tomo en cuenta las opiniones e ideas de mi equipo de trabajo?

Completamente en desacuerdo.	0
No es de mi interés.	0
De acuerdo.	2
Completamente de acuerdo.	2



Podemos observar en la mayoría de la muestra que 2 de cada 4 gerentes están completamente de acuerdo en tomar en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo, generando una buena comunicación entre ellos, generar estrategias para lograr los objetivos establecidos.

Así mismo se observa que 2 de cada 4 gerentes está de acuerdo en tomar en cuenta las ideas de su equipo de trabajo, así de alguna manera el personal se siente motivado y con la confianza de saber que las ideas que aporte serán tomadas en cuenta.

8.- ¿Brindo oportunidades de crecimiento y aprendizaje a mi equipo de trabajo?

Completamente en desacuerdo.	1
No es de mi interés.	0
De acuerdo.	2
Completamente de acuerdo.	1



Podemos observar en la mayoría de la muestra que 2 de cada 4 gerentes está de acuerdo, en darle oportunidad de crecimiento y aprendizaje a su equipo de trabajo, por lo que suponemos que para ellos es importante el desarrollo de su personal dentro de la empresa.

Se puede observar que 1 de cada 4 gerentes está completamente de acuerdo, ya que es importante el crecimiento y aprendizaje de su equipo de trabajo, pues esto demuestra que tienen un mayor desempeño.

Así mismo se puede observar que para 1 de cada 4 gerentes no le interesa en brindarle oportunidad de crecimiento a su equipo de trabajo, por lo que no los motiva a mejorar sus funciones.

9.- ¿Mi trabajo me permite tener vacaciones anuales?

Completamente en desacuerdo.	1
No es de mi interés.	0
De acuerdo.	3
Completamente de acuerdo.	0

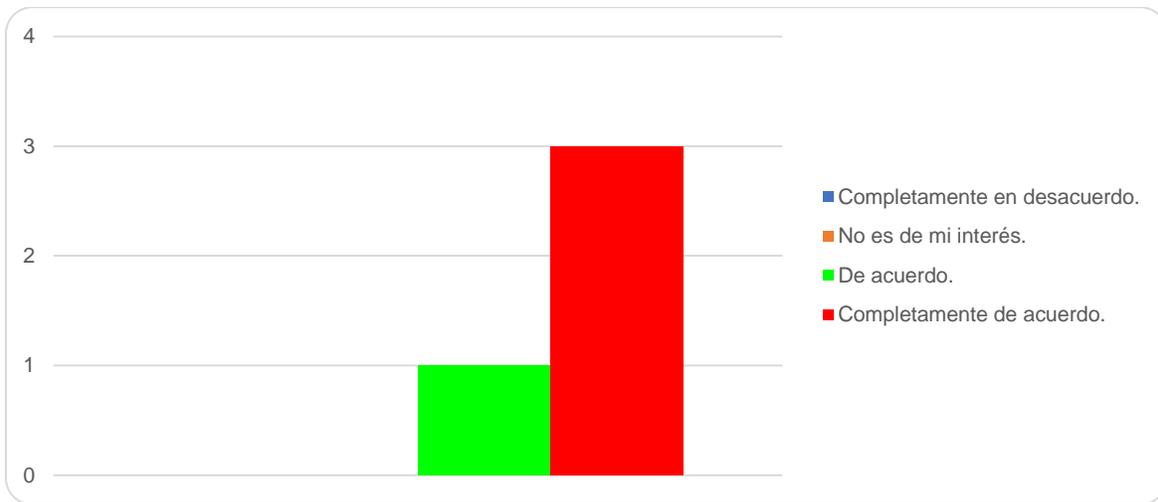


Podemos observar en la mayoría de la muestra que 3 de cada 4 gerentes su trabajo le permite tener vacaciones anuales, suponemos que esto lo motiva a realizar adecuadamente sus funciones, ya que tiene tiempo de descanso para poder tener un mejor rendimiento, generando una actitud positiva.

Así mismo podemos observar que 1 de cada 4 gerentes, tiene una actitud completamente en desacuerdo en que su trabajo no le permite tener vacaciones anuales, por lo que genera inconformidad y menor rendimiento.

10.- ¿El ambiente laboral es adecuado?

Completamente en desacuerdo.	0
No es de mi interés.	0
De acuerdo.	1
Completamente de acuerdo.	3

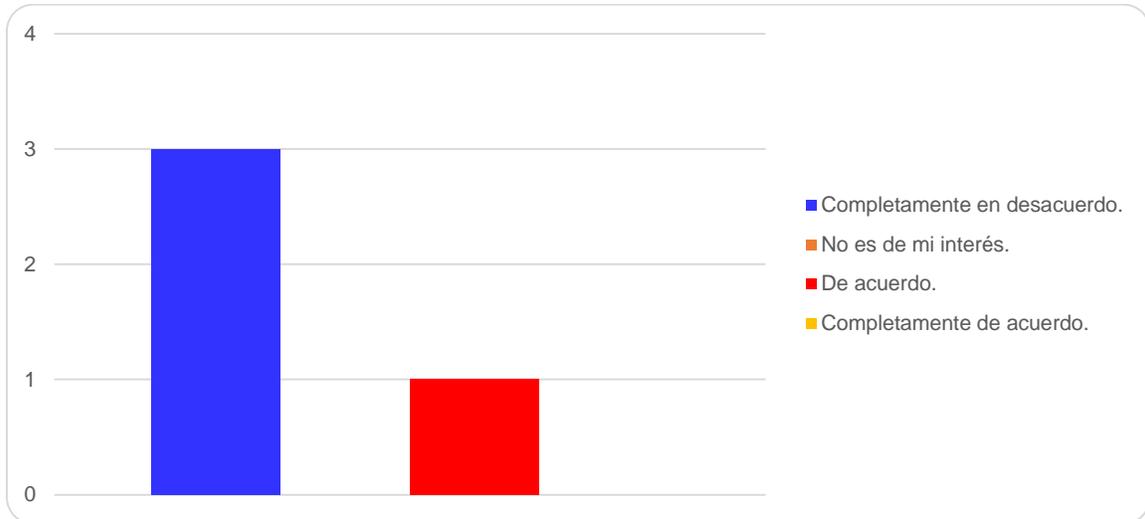


Se puede observar en la mayoría de la muestra que 3 de cada 4 gerentes están completamente de acuerdo que el ambiente laboral que hay dentro de la empresa es el adecuado, por lo que genera conformidad. Suponemos que se sienten a gusto con las actividades que desempeñan, así como la relación que tienen con los demás integrantes de la empresa es buena.

Así mismo se puede observar que 1 de cada 4 gerentes está de acuerdo, porque el ambiente laboral que se genera dentro de la empresa es el adecuado, para que tenga una actitud positiva.

11.- ¿Si algún integrante de mi equipo de trabajo se desempeña de manera correcta, propongo mejor puesto o sueldo?

Completamente en desacuerdo.	3
No es de mi interés.	0
De acuerdo.	1
Completamente de acuerdo.	0

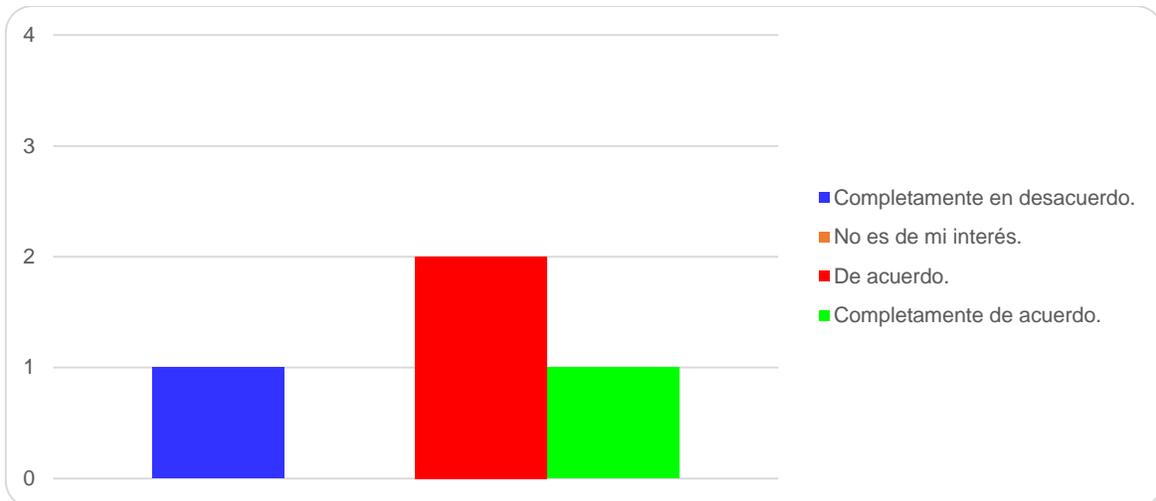


Se puede observar en la mayoría de la muestra que 3 de cada 4 gerentes están completamente en desacuerdo en proponer un mejor puesto o sueldo a su equipo de trabajo, que desempeñan de manera correcta sus actividades, por lo que suponemos que no motivan al personal a que tenga una mayor productividad.

Así mismo se observa que 1 de cada 4 gerentes tiene una actitud de acuerdo en proponer un mejor puesto o sueldo a su equipo de trabajo que desempeña mejor sus funciones, por lo que suponemos esto motiva al personal a realizar correctamente sus actividades, así como al gerente de lograr los objetivos.

12.- ¿El sueldo neto que recibo es justo en relación a las labores que desempeño?

Completamente en desacuerdo.	1
No es de mi interés.	0
De acuerdo.	2
Completamente de acuerdo.	1



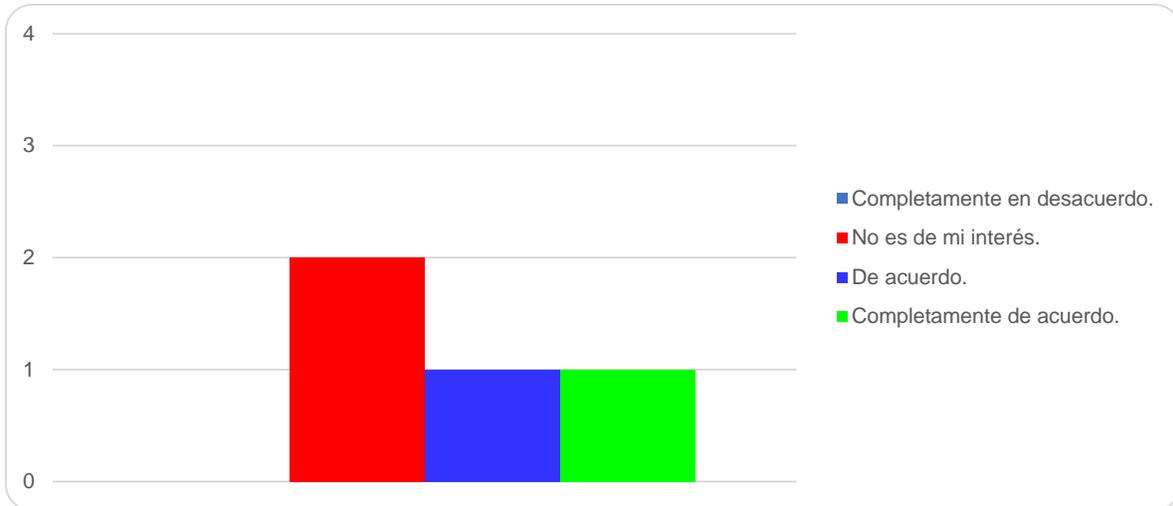
Podemos observar en la mayoría de la muestra que 2 de cada 4 gerentes tienen una actitud de acuerdo, ya que reciben el sueldo justo por las labores que desempeña, generando conformidad con la empresa.

Así como 1 de cada 4 gerentes está de acuerdo al recibir el sueldo justo por las labores que desempeña, suponemos que se siente satisfecho y conforme al recibir lo que se espera, esto motiva a desempeñar mejor las funciones.

Se puede observar que 1 de cada 4 gerentes está completamente en desacuerdo, ya que no recibe el sueldo justo por las labores que desempeña, esto impide que se sienta a gusto y que tenga una menor productividad.

13.- ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Completamente en desacuerdo.	0
No es de mi interés.	2
De acuerdo.	1
Completamente de acuerdo.	1



En la mayoría de la muestra se puede observar que para 2 de cada 4 gerentes no es de su interés recibir un trato justo en el trabajo, suponemos que esto no les impide realizar adecuadamente su trabajo.

Podemos observar que 1 de cada 4 gerentes está de acuerdo en recibir un trato justo en el trabajo, esto genera conformidad, creando una buena relación entre todos los miembros de la empresa.

Así mismo se observa que 1 de cada 4 gerentes tiene una actitud completamente de acuerdo, ya que reciben un trato justo en el trabajo, esto genera actitudes positivas.

14.- ¿El trabajo que desempeño está acorde con mis expectativas?

Completamente en desacuerdo.	0
No es de mi interés.	0
De acuerdo.	2
Completamente de acuerdo.	2

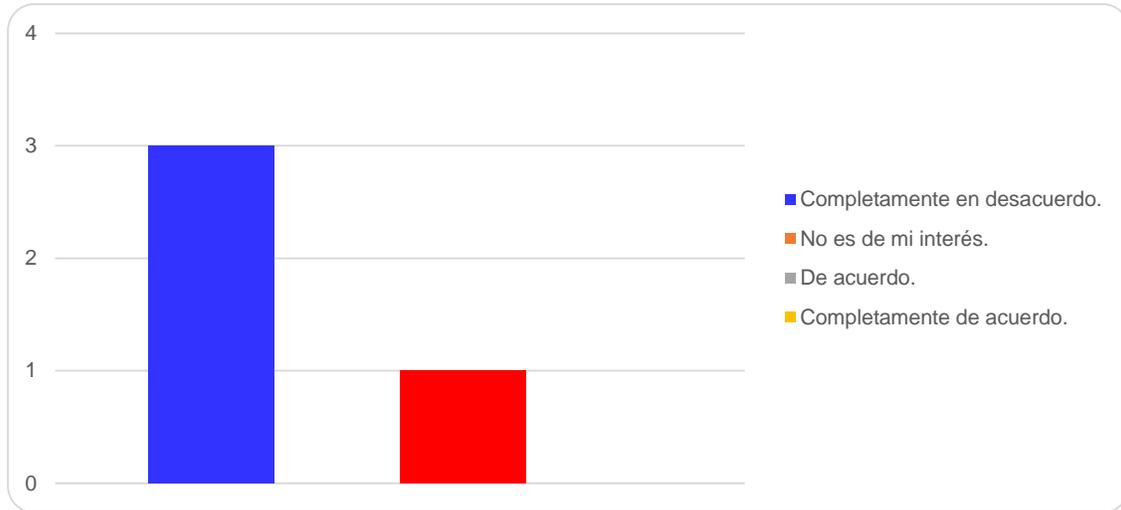


Se puede observar que 2 de cada 4 gerentes están completamente de acuerdo ya que el trabajo que desempeñan es acorde a las expectativas de cada uno, suponemos que se sienten motivados al desempeñar sus funciones, teniendo una mejor productividad, proponiendo nuevas estrategias, así como el logro de los objetivos.

Observamos que 2 de cada 4 gerentes están de acuerdo en que el trabajo que desempeñan es acorde a sus expectativas, esto genera que hagan con pasión las actividades que realizan a diario, teniendo mayores resultados.

15.- ¿Tengo oportunidad de crecimiento laboral dentro de la empresa?

Completamente en desacuerdo.	3
No es de mi interés.	0
De acuerdo.	1
Completamente de acuerdo.	0



En la mayoría de la muestra se observa que 3 de cada 4 gerentes están completamente en desacuerdo ya que no tiene oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, esto no los motiva a seguir desempeñando mejor sus funciones.

Así como 1 de cada 4 gerentes está de acuerdo en tener una oportunidad de crecimiento en la empresa, podemos suponer que esto lo motiva a desempeñar mejor sus funciones.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios a Gerentes de área y personal operativo de la empresa Televisión Cultural S.A. de C.V. se muestra que los factores humanos en su mayoría se sienten satisfechos con su trabajo, pero haciendo referencia a un desinterés en la cuestión motivacional debido a que al preguntar del tema “motivación”, responden sin interés alguno, esto se debe principalmente a la descompensación de salarios. En este aspecto la Teoría de la equidad de Stacy Adams manifiesta qué tan justamente son tratados los individuos en comparación con los demás.

La importancia de la motivación en el trabajo es un hecho que cada día está más presente en las empresas pero principalmente en empresas privadas, ya que en empresas del sector público existe un tipo de motivación disperejo con el personal, es decir, que no todo los empleados cuentan con las mismas prestaciones, algunos empleados están contratados por Outsourcing, otros más llevan años laborando en la empresa sin oportunidad de crecimiento y esto se debe principalmente a que en las empresas del sector público la forma de conseguir un puesto de mayor jerarquía es siendo amigo, familiar o conocido de algún alto mando que gire sus órdenes para que el puesto sea conseguido.

El trabajo es considerado de distintas formas por diferentes personas. Algunos lo hacen por su propio bien, pero la mayoría lo ejecuta esencialmente por lo que creen que están obteniendo de él; esto quiere decir que hacer el trabajo está en último término relacionado a los objetivos personales del individuo. Una persona tiende a trabajar con empeño si la satisfacción derivada del trabajo es grande y de acuerdo con los deseos de la persona. En esencia, la razón de que entreguen tanto al trabajo es que éste da a la persona mucho de lo que se busca.

Einstein dijo “Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad”. Uno de los pilares más importantes de una empresa son sus trabajadores. Si los empleados no trabajan bien, es posible que la empresa tampoco, por ello es muy importante la motivación. Es cierto que el ser humano ha

llegado donde ha llegado en parte gracias a la capacidad de establecer racionalmente el camino a seguir, pero no somos de piedra, el ser humano es un ser pasional, capaz de dejarse la piel por el camino sólo por llegar donde han llegado sus sueños, para hacerlos realidad.

La motivación se genera dentro de la empresa, se trata de que los trabajadores se sientan productivos e importantes en su lugar de trabajo, que aumente su motivación. Es importante cuidar el ambiente del lugar de trabajo, para que aquellos individuos que generan esa motivación interna puedan contagiársela al resto.

APORTACIONES

La intención de este escrito es hacer saber que la motivación es parte fundamental dentro de una organización para que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo y el ambiente laboral. El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

Es importante tener motivado y satisfecho al personal de una empresa, ya que esto mejora el desempeño y productividad, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos. La motivación no siempre debe ser monetaria, es importante entregarles responsabilidad, autonomía, esto ayudara a que se sientan valorados o piezas importantes en el logro de los objetivos de la empresa.

La motivación laboral se ha vuelto un factor tan importante en las empresas de hoy en día, que muchas acuden a la ayuda de un coach laboral que ayuda a buscar formas de generar motivación en el trabajo.

Tomar en cuenta las opiniones del personal mejora la comunicación, generando actitudes positivas con un ambiente de trabajo agradable. Realizar una encuesta puede servir para obtener información valiosa de la falla y fortaleza del clima laboral, permitiendo además medir la eficacia de las acciones del líder y el grado de satisfacción de los colaboradores. Cuando ya se tengan esos datos, establecer un plan de mejora y llevarlo a cabo.

La remuneración y crecimiento laboral dentro de la empresa son fundamentales para la motivación del personal, debido a que la remuneración es el reflejo de la gratificación que se le da al empleado por su trabajo. El crecimiento laboral hace referencia a la confianza que se le otorga al empleado para que asuma mayor responsabilidad dentro de la empresa. Cuando los empleados se sienten motivados y valorados son capaces de tener mayor creatividad.

Mantener una comunicación directa y clara ayuda a que el clima laboral se mantenga de manera correcta generando la motivación del personal en la parte del ambiente laboral, así que se deben usar los medios necesarios para mantenerte comunicación con las diferentes áreas de trabajo, asegurándose que se han entendido las metas a conseguir, las tareas a realizar y las instrucciones a seguir.

Es importante que nunca se muestre favoritismo, todos los trabajadores deben ser tratados con igualdad de condiciones, respeto y tolerancia.

El favoritismo es un factor altamente negativo en el ambiente laboral, desalientan la competencia sana entre los trabajadores de la organización, las personas renegadas pierden el interés en el compromiso con la empresa.

Si todo se cumple de manera adecuada la motivación del personal nos dará beneficios como:

Mejor imagen de la empresa, es decir que si la empresa mantiene motivado al personal tendrá mayor demanda laboral, lo que lleva a atraer talentos o empleados valiosos.

Mayor compromiso con la empresa, nos referimos a que si los empleados sienten que se les valora en la empresa y que se hace algo para que se encuentren más a gusto se sentirán comprometidos con ella.

Mayor rendimiento laboral. Si los trabajadores son motivados rendirán más porque se sienten mejor en su trabajo y lo hacen con una mayor eficacia.

Más y mejores ideas de mejora. Los trabajadores que se sienten valorados y motivados son capaces de tener nuevas ideas y transmitirlas a sus superiores.

Menores inconvenientes para la empresa. Si los trabajadores se sienten desmotivados pueden ser propensos a tener mayores enfermedades laborales y accidentes de trabajo, ser impuntuales, faltar más días al trabajo, crear un mal ambiente, llevarse mal con sus compañeros, etc. Todo esto conlleva pérdidas económicas para el negocio.

Como limitante de la presente investigación se percibe la falta de honestidad de los trabajadores, ya que sus respuestas no fueron del todo acordes con la realidad que viven laboralmente.

CONCLUSIONES

Del presente estudio podemos concluir lo siguiente con respecto a la motivación en Televisión Cultural S.A. de C.V.

Que efectivamente comprobamos la Hipótesis planteada al inicio del estudio: “La motivación genera actitudes positivas en el factor humano que impactan en su desempeño laboral”, ya que:

1. Maslow menciona con su teoría, que es necesario satisfacer las necesidades de los niveles bajos para que en un mediano plazo los niveles superiores entren en acción y así sentirse mejor motivado.
2. La motivación es parte fundamental dentro de la organización para que los empleados tengan un mejor desempeño.
3. La satisfacción de los empleados con el trabajo que realizan, el reconociendo de su trabajo por el jefe y las remuneraciones son factores que influyen mucho en la motivación del personal.
4. La satisfacción del personal con su trabajo y la manera en el que el jefe reconoce su trabajo influyen en la motivación, para que tengan un mayor desempeño.
5. Una manera de motivar al personal para que desempeñe mejor sus funciones es ser bien remunerado, ya que esto lo hace sentir que el trabajo que está realizando es acorde a lo que recibe.

6. La mejor manera de motivar al personal como a los jefes es satisfaciendo sus necesidades básicas, así como lo dice Maslow en la pirámide.
7. Una buena comunicación entre el jefe y su equipo de trabajo crea un buen ambiente de trabajo, así como actitudes positivas de ambos al realizar sus funciones.
8. El reconocimiento del trabajo que desempeñan los empleados por su jefe, es un factor favorable, ya que los hace pensar que se preocupan en mantenerlos motivados para que sigan haciendo mejor sus labores, y puedan cumplir los objetivos de la empresa.
9. Para que los empleados se sientan motivados en el trabajo y realicen correctamente sus funciones, tienen que tener un agrado por las actividades que realizan, ya que, si no les gusta o no son de su agrado, no tendrán una mayor productividad.
10. El poder contar con un crecimiento dentro de la empresa, es motivante tanto para los empleados como a los gerentes, logrando tener una mejor productividad, y una actitud positiva al desempeñar sus funciones.
11. Para poder motivar mejor a un equipo de trabajo es necesario reunirse con ellos, para decirles en que están fallando y que es lo que pueden cambiar, para que tenga un mayor desempeño, con una oportunidad de crecimiento.

12. Tomar en cuenta las opiniones de los empleados, mejora la comunicación, y al personal lo hace sentir bien, ya que pensara que las ideas que aporta serán escuchadas, lo cual lo hará sentir bien, teniendo una actitud positiva.

13. Cuando el trabajo permite tomar vacaciones o descanso, mejora el desempeño de los empleados, así como a los jefes, ya que tienen el tiempo de poder despejarse de las actividades que realizan a diario.

ANEXOS

Anexo 1 – Cuestionario para personal operativo

“Televisión Cultural S.A. de C.V.”

Escolaridad: Licenciatura. Edad: _____ Sexo: Femenino
Estado civil: Casada. Puesto: Supervisora Técnico Antigüedad en el trabajo: 21 años

Justificación:

La presente encuesta tiene como finalidad obtener información acerca de la motivación dentro de la empresa **“Televisión Cultural S.A. de C.V.”**

Instrucciones:

Lea cada uno de los siguientes reactivos y elija la respuesta que considere más adecuada.

Cuestionario

1.- ¿Mi trabajo me hace sentir satisfecho?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

2.- ¿El trabajo que desempeño es motivante?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

3.- ¿Cuándo soy remunerado me siento motivado?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

4.- ¿Cuándo realizo bien mi trabajo mi jefe lo aprecia?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés

- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

5.- Me siento frustrado si no me motivan en el trabajo?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

6.- ¿La motivación que me brinda el trabajo es la que siempre quise tener para el desempeño de mi trabajo?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

7.- ¿El salario que recibo cubre mis expectativas?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

8.- ¿Las actividades que realizo son de mi agrado?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

9.- ¿Trabajo a gusto con mi jefe porque reconoce mis logros?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

10.- ¿El ambiente laboral es de mi agrado?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

11.- ¿La remuneración de la empresa cubre mis expectativas?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

12.- ¿Los reconocimientos con mi jefe hacen más grato mi trabajo?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

13.- ¿Las promociones existentes dentro del trabajo son las adecuadas para superarme?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

14.- ¿Se toman en cuenta las opiniones del personal?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

15.- ¿Tengo oportunidad de crecimiento laboral dentro de la empresa?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

Anexo 2 – Cuestionario para Gerentes de área

“Televisión Cultural S.A. de C.V.”

Escolaridad: LICENCIATURA Edad: 43 Sexo: MASCULINO
Estado civil: CASADO Puesto: GERENTE DE ÁREA Antigüedad en el trabajo: 9 años

Justificación:

La presente encuesta tiene como finalidad obtener información acerca de la motivación dentro de la empresa **“Televisión Cultural S.A. de C.V.”**

Instrucciones:

Lea cada uno de los siguientes reactivos y elija la respuesta que considere más adecuada.

Cuestionario

1.- ¿Me reúno con mi equipo de trabajo para evaluar su nivel de satisfacción con la manera en que se están haciendo las cosas?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

2.- ¿El trato que le doy a mi personal es adecuado?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

3.- ¿La relación con mi equipo de trabajo es buena?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

4.- ¿Cuándo mi equipo de trabajo realiza bien su trabajo lo aprecio?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

5.- ¿Motivo a mi equipo de trabajo para que su desempeño sea mejor?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

6.- ¿Le doy oportunidades a mi equipo de trabajo para poner a prueba su talento?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

7.- ¿Tomo en cuenta las opiniones e ideas de mi equipo de trabajo?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

8.- ¿Brindo oportunidades de crecimiento y aprendizaje a mi equipo de trabajo?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

9.- ¿Mi trabajo me permite tener vacaciones anuales?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

10.- ¿El ambiente laboral es adecuado?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

11.- ¿Si algún integrante de mi equipo de trabajo se desempeña de manera correcta, propongo mejor puesto o sueldo?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

12.- ¿El sueldo neto que recibo es justo en relación a las labores que desempeño?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

13.- ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

14.- ¿El trabajo que desempeño está acorde con mis expectativas?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

15.- ¿Tengo oportunidad de crecimiento laboral dentro de la empresa?

- a) Completamente en desacuerdo
- b) No es de mi interés
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

Anexo 3 – Visión, Misión y Objetivos de Televisión Cultural

Te compartimos el siguiente cuadro sobre Visión, Misión y Televisión Cultural S.A. de C.V....

MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVO
Televisión Cultural S.A. de C.V. produce y difunde, mediante la tecnología a su alcance, las manifestaciones artísticas y culturales del país y del mundo, contribuye al aprecio de las artes y el conocimiento, y promueve la diversidad y valores de la convivencia democrática.	Producir y difundir contenidos audiovisuales del más alto nivel para México y el mundo, mediante las plataformas tecnológicas de vanguardia. Ser la mejor opción de difusión de la cultura, del diálogo y del pensamiento crítico al servicio de la sociedad mexicana, en constante interacción con sus audiencias	Constituirse como la propuesta de difusión cultural dentro de los medios de comunicación masiva, para contribuir a la generación de nuevos públicos, para la apreciación, conocimiento y disfrute de las más variadas expresiones de arte y la cultura que propicien el desarrollo democrático de la nación.
		

Te compartimos el siguiente mapa mental, que grafica la relación entre

Visión, Misión y Objetivo de Televisión Cultural S.A. de C.V.



GLOSARIO

ARRENDAMIENTO: Cesión, adquisición del uso o aprovechamiento temporal, ya sea de cosas, obras, servicios, a cambio de un valor.

COMPRAVENTA: Comercio en el cual se compran y venden cosas, especialmente aquellas usadas o antiguas y por supuesto con un valor mucho más accesible que en cualquier otro comercio en el cual se ofrecen piezas similares pero nuevas y sin uso.

CONCESIÓN: Es el otorgamiento del derecho de explotación, por un periodo determinado, de bienes y servicios por parte de una Administración pública o empresa a otra, generalmente privada.

CONMUTACIÓN: Reemplazar o cambiar algo.

DIFUSIÓN: (propagar, divulgar o esparcir). El término, que procede del latín difusión, hace referencia a la comunicación extendida de un mensaje.

EMPRESA: Organización humana que tiene como objetivo alcanzar un fin de lucro, utilizando recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, pudiendo desarrollar actividades en distintos rubros: industria, comercio, finanzas y servicios como transporte, hotelería o turismo, con el fin de satisfacer las necesidades de su clientela.

GESTIONAR: Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar algo, llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

HOMEOSTASIS: Mantiene una relativa constancia en la composición y propiedades del medio interno de un organismo.

IMEVISIÓN: Organismo estatal mexicano encargado de operar las estaciones de televisión propiedad del gobierno federal. Estas incluyeron los canales 7, 13 y 22 en la Ciudad de México.

ILCE: Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa.

INTERPOLACIÓN: En el sub campo matemático del análisis numérico, se denomina interpolación a la obtención de nuevos puntos partiendo del conocimiento de un conjunto discreto de puntos. En ingeniería y algunas ciencias es frecuente disponer de un cierto número de puntos obtenidos por muestreo o a partir de un experimento y pretender construir una función que los ajuste.

MENUDEO: Cualquier venta y comercialización de productos y mercancías al por menor, es decir, en pequeñas cantidades o artículos permitidos.

MISIÓN: En el ámbito empresarial, hace referencia a los objetivos de una empresa, sus actividades y la manera en que funciona la misma.

MOTIVACIÓN: Fuerza que hace que los individuos o los grupos de individuos se esfuercen por alcanzar una meta. Esta fuerza nace de un conjunto de valores y necesidades personales o automotivación.

PLURALIDAD: Gran numero o multitud de cosas, opiniones personas que coexisten en un mismo espacio.

REFRENDO: Se conoce a la firma de una persona hábil o autorizada que le otorga validez al documento.

SCT: Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

SECTOR: Se denomina sector a una parte o una determinada zona de algún lugar.

SFP: Secretaría de Función Pública.

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

SUSCEPTIBLE: Indica la probabilidad que algo suceda, está vinculado a aquello capaz de ser modificado o de recibir impresión por algo o alguien, y también puede clasificar a una persona que sufre cambios de sentimientos con facilidad.

TÉCNICA: Es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos que tiene como objetivo obtener un resultado determinado y efectivo, ya sea en el campo de las ciencias, de la tecnología, del arte, del deporte o en cualquier otra actividad.

TELECOMUNICACIONES: Transmisión a distancia de datos de información por medios electrónicos y/o tecnológicos.

TEORÍA: Conjunto de ideas base de un determinado tema, que busca transmitir una visión general de algunos aspectos de la realidad. Está constituido por un conjunto de hipótesis.

VISIÓN: En el ámbito empresarial, se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre como espera que sea a futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

BIBLIOGRAFIA

- Administración de compras. Adquisiciones y abastecimiento, Alberto Sangri Coral, Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V, 2014.
- Arias Galicia, Fernando. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Trillas. México, 1979.
- BESTERFIELD, DALE H. Control de calidad Octava edición, PERSON EDUCACION, México 2009.
- Clayton Alderfer, Existence, Relatedness and Growth (Nueva York: Free Press, 1972)
- Documento “Manual de Organización de Televisión Metropolitana, S.A. de C.V. Canal 22”. - 04 de septiembre 2018.
- Fundamentos de Administración, Lourdes Münch Galindo, México, Trillas 1990.
- Fundamentos de Marketing, sexta edición, Philip Kotler & Gary Armstrongo, Pearson Educacion.
- Garrido Gutiérrez Isaac. “Psicología de la Motivación”, Editorial Síntesis S.A, México; 1996.
- Hernández y Rodríguez Sergio, “Introducción a la Administración, un enfoque teórico practico”, Mc Graw Hill, México, D.F. 1994.
- Hernández y Rodríguez Sergio. “Introducción a la Administración”. Editorial Mc. Graw- Hill. 2da edición, México, 2000.
- Hernández y Rodríguez Sergio. “Introducción a la Administración”. Editorial Mc. Graw- Hill. México; 2000.
- Hernández y Rodríguez Sergio. “Introducción a la administración”. Editorial. Mc. Graw-Hill. México DF; 2000.
- Juan Gerardo Garza Treviño. “Administración Contemporánea”, Mc. Graw Hill, 2da, Edición, México 1999.

- Luthans, F., Organizational Behavior, McGraw-Hill/Irwin, Nueva York, 2002
- Marketing, de Ricardo Romero, Editora Palmir E.I.R.L. 2005.
- Münch Galindo “Fundamentos de Administración, 5ta Edición, México, Trillas 1990.
- Münch Galindo, Lourdes Fundamentos de administración 5ta edición, México: Trillas 1990.
- Planeación estratégica por áreas funcionales, Alejandro Eugenio Lerma y Kirchner, Editorial Alfaomega, 2018.
- Planificación Y Control De La Producción Pasta blanda, Chapman, 1 ene 2006.
- Prácticas de la Gestión Empresarial, de Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Mc Graw Hill. - 07 de septiembre 2018.
- Robbins Stephen, De Cenzo David. “Fundamentos de Administración”. México, 1996.
- Seguridad informática para empresas y particulares, Gonzalo Alvares Marañón & Pedro Pablo Pérez García McGraw-Hill 2010.

MESOGRAFIA

- <https://www.subtel.gob.cl/clasificacion-de-los-servicios-de-telecomunicaciones/> - 07 de septiembre 2018
- <http://admonyeconomia.blogspot.com/2012/05/area-funcionales-de-la-empresa.html>. 07 de septiembre 2018.
- <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/#teorias-x-y-y-de-mcgregor>. 06 de septiembre 2018.
- http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf
- <https://www.nafin.com/portaInf/content/home/home.html>