

70
24



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**" LA MOTIVACION COMO HERRAMIENTA PARA
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DENTRO DE UN
ORGANISMO SOCIAL "**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MARIA ELIZABETH REYES SOTO**

**ASESOR DEL SEMINARIO:
L. A. E. MIGUEL YUNES TORVAY**



MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES:

CON AMOR POR HABERME DADO LA VIDA, Y GRACIAS A ELLOS HE LOGRADO MIS OBJETIVOS MAS IMPORTANTES DE MI CARRERA PROFESIONAL.

A MIS HIJOS JUAN CARLOS Y BERENICE:

SON EL PILAR Y LA MOTIVACIÓN DE MI VIDA, LOS AMO.

A MIS HERMANOS:

SU AMOR Y APOYO ES MUY IMPORTANTE PARA MÍ.

A MI ASESOR LIC. MIGUEL YUNES TORVAY:

UN AGRADECIMIENTO MUY ESPECIAL.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO Y LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN:

POR PODER PERTENECER A ELLA.

A MIS PROFESORES:

QUIENES CONTRIBUYERON EN MI FORMACIÓN PROFESIONAL.

A MIS FAMILIARES:

CON AFECTO.

**A LOS TITULARES DE LA AGENCIA, "NOTIMEX, S.A. DE C. V." QUE ME
BRINDARON SU APOYO Y COLABORACIÓN EN LA REALIZACIÓN DE MI
TRABAJO.**

**A TODOS MIS AMIGOS POR SU IMPULSO, COLABORACIÓN, APOYO Y
COMPRESIÓN EN TODOS LOS MOMENTOS DE MI VIDA, Y QUE EN FORMA
CALLADA CONTRIBUYERON EN LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.**

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	5
1.2 DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN	7
1.3 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN	9
1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO	14

CAPÍTULO 2

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	24
2.2 DEFINICIONES DE RECURSOS HUMANOS	25
2.3 ESCUELAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	27
2.4 OBJETIVOS DE LOS RECURSOS HUMANOS	32

CAPÍTULO 3

MOTIVACIÓN

3.1 ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN	35
3.2 DEFINICIONES DE MOTIVACIÓN	37
3.3 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL ÁREA DE RECURSO HUMANOS	38
3.4 IMPLICACIONES DE LA MOTIVACIÓN PARA LA ADAPTACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN	40
3.5 ESTÍMULOS MOTIVACIONALES Y SU CLASIFICACIÓN	42
3.6 APLICACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LOS ESTÍMULOS MOTIVACIONALES	49
3.7 RESPUESTA HACIA LOS ESTÍMULOS MOTIVACIONALES.	53

CAPÍTULO 4

LA AGENCIA MEXICANA DE NOTICIAS "NOTIMEX, S.A. DE C.V."

4.1 ANTECEDENTES	57
4.2 OBJETIVOS	59
4.3 ATRIBUCIONES	61
4.4 ÁMBITO DE COMPETENCIA	62
4.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA	66

CAPÍTULO 5

LA MOTIVACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN AL AGENCIA MEXICANA DE NOTICIAS, NOTIMEX, S.A. DE C. V.

5.1 ESTRUCTURA ACTUAL	68
5.2 PROBLEMÁTICA EXISTENTE	88
5.3 PAPEL DEL ADMINISTRADOR PARA APLICAR LOS ESTIMULOS MOTIVACIONALES	90
5.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	106
CONCLUSIONES	108
ANEXOS	111
BIBLIOGRAFÍA	114

INTRODUCCIÓN

Actualmente dentro del panorama mundial, existen entre las Naciones diferencias muy marcadas en cuanto al rendimiento y productividad de bienes y servicios, esto determina en gran parte el grado de desarrollo o subdesarrollo y de independencia o dependencia de unos países con respecto a otros.

De igual forma, en una misma empresa u organización, se puede detectar claramente la existencia de diversos grados de aportación que realizan los trabajadores a los objetivos de rendimiento o productividad de la organización. Esta aseveración es difícil de comprender si se toma en consideración que la desigualdad se presenta aún entre empleados que desempeñan un mismo tipo de trabajo y que cuentan con conocimientos y habilidades compatibles.

Como Licenciada en Administración conozco la importancia de lograr que una empresa cumpla con los objetivos de productividad y rendimiento de los trabajadores, que ha establecido y también me interesa y despierta mi curiosidad, el tratar de saber cuales son las causas que dan origen a las diferencias en el desempeño y rendimiento de las diversas personas que integran las actividades productivas.

Se que la forma de comportamiento de una persona responde a objetivos y metas que el mismo individuo se ha fijado.

También es de mi conocimiento, el hecho de que el hombre actúa de una determinada manera, porque busca la satisfacción de sus necesidades y que

mejor herramienta que la motivación, para lograr que el elemento humano aporte lo mejor de su potencial.

Pienso que como Licenciada en Administración, conocer y comprender las necesidades de los trabajadores, se responderá productivamente al rendimiento y así lograr los objetivos de la empresa.

Por tal motivo, el presente trabajo busca establecer algunas bases para conocer los motivos, que impulsan al trabajador a actuar de determinada forma, también pretendo establecer una pauta que sea de utilidad al administrador para que pueda conocer y comprender las necesidades de la gente que de alguna manera tiene relación con el.

Este trabajo no es una herramienta básica de aplicación general, pero si estoy segura de que con este punto de vista se observan algunas bases de las cuales se puede partir hacia una mejor comprensión y canalización del ser humano, por medio de una adecuada utilización y manejo de la motivación.

En la actualidad los problemas del país se han tornado aún más violentos y existe la desconfianza y desesperación que nos han llevado a una crisis, económica social y sobre todo política, que se llevará mucho tiempo en estabilizarse y emprender el desarrollo económico que todos deseamos.

Por ello, como he mencionado anteriormente, como Administradores, nos toca aplicar las técnicas y herramientas Idóneas en la aplicación de estos recursos, ya sean, económicos, financieros, materiales y humanos, siempre con el fin de lograr los objetivos esperados por los directores de la empresa, por la sociedad y por el país.

El trabajo consta de cinco capítulos, en los cuales se hace referencia a los principales antecedentes y evolución de la administración científica, se establece sus definiciones, principios y el proceso administrativo por los autores mas sobresalientes, se toca el punto relativo a la administración de Recursos Humanos y se mencionan sus definiciones, escuelas y objetivos de esta área que es la parte esencial de la organización, se constituye la parte fundamental de la motivación, así como su trascendencia dentro de la organización, se toca y analizan los principales estímulos motivacionales y su relación con el comportamiento humano, para efecto de aplicar la motivación como herramienta para mejorar la productividad y el rendimiento en una organización presento el caso practico, es decir, la empresa en la cual se analiza la motivación, esta empresa es la Agencia Mexicana de Noticias, Notimex, S.A. de C.V., conoceremos su historial así como su estructura y objetivos, por ultimo, se analiza y se aplica la motivación en un área del organigrama de la Agencia con la finalidad de conocer sus funciones problemática y dar el punto de vista en la aplicación de la motivación, así como los resultados y conclusiones a que he llegado al realizar el presente trabajo.

Cabe hacer mención que el presente trabajo queda abierto para aquellas personas que quieran o tengan interés de ampliar o enriquecer el mismo.

CAPÍTULO 1

“ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA”

**1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN
CIENTÍFICA**

1.2 DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN

1.3 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

1.1 Antecedentes de la Administración Científica

El hombre en su búsqueda constante por alcanzar objetivos en los diversos aspectos de su vida social, económica, política cultural y profesional, ha creado en cierto grado la Administración, ya que por naturaleza es inquieto e inconforme por perfeccionar cada vez más lo realizado. Por ello, a medida que las necesidades lo impulsan a mejorar cada vez más sus condiciones de vida, va ideando formas y técnicas para obtener lo que desea, es decir, inicia una Administración Primitiva por así decirlo, la cual va desarrollándose y cobrando mayor importancia a través de los estudios e investigaciones a fin de elaborar nuevos métodos y técnicas que han dado lugar al gran desarrollo que en la actualidad tiene, y que hace posible su sistematización, enseñanzas y estudio.

Por otra parte desde la antigüedad el hombre se ha preocupado por alcanzar sus metas y objetivos aplicando sus conocimientos de manera empírica, siempre con la intuición de lograrlo, es así, como se han desarrollado grandes construcciones como son: Las Pirámides de Egipto y la Gran Muralla China, que son evidencia palpable de proyectos de gran alcance, en los que se emplearon miles de personas y que fueron realizados con grandes esfuerzos organizados y supervisados por encargados que utilizaban la intuición para lograr sus propósitos.

La Biblia hace referencia a conceptos de Administración, así recordamos el consejo del suegro de Moisés, en el cual le recomienda que para dirigir a su pueblo, es necesario delegar autoridad a personal fiel, leal e incorruptible para dirigir por miles, cientos, cincuenta y por diez, así se agotara menos y aliviará la carga de resolver asuntos de menor importancia.

Prueba de ello es la Iglesia Católica que ha puesto en práctica el método de delegar autoridad jerárquica, que ha permanecido en lo general sin cambios por cerca de dos mil años.

Estos ejemplos del pasado sirven para demostrar que las organizaciones han estado con nosotros por miles de años y que la administración se ha practicado por siempre. Sin embargo, ha sido tan sólo en los últimos siglos, en particular en el siglo pasado, que la administración ha sido sometida a investigación sistemática, ha adquirido un cuerpo común de conocimientos y se ha vuelto una disciplina formal de estudio.

Es por ello que existen múltiples definiciones de administración más o menos concordantes y que en el siguiente punto diremos algunas de ellas.

1.2 Definiciones de Administración

- La Administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (**FERNÁNDEZ ARENA**).
- Es el proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado. (**E.F.L. BRECH**).
- Es el arte ó técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. (**J.D. MOONEY**).
- Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. (**KOONTZ Y O'DONELL**).
- Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular. (**PETERSON PLOWMAN**).
- Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (**G.P. TERRY**).
- El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables y consiguientemente a los grupos que ellos comandaban. (**F. TANNEBAUM**).
- Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros. (**HENRY FAYOL**).

- Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. **(REYES PONCE)**.
- Es el proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. **(STEPHEN P. ROBBINS)**.

Como vemos la gran mayoría de autores y estudiosos tienen enfoques similares en la manera de ver la administración. Sin embargo, cada uno la practica de manera diferente siempre con la finalidad de obtener el mejor resultado.

Por tanto, puedo decir que: *"La Administración es el proceso mediante el cual se interrelacionan los recursos para llegar a un objetivo deseado"*.

Para lograrlo, grupos de escritores se ocupan del estudio de la administración, con una perspectiva común, lograr el objetivo conjunto de la organización; para ello, es necesario establecer lineamientos o principios que son fundamentales y/o universales, mismos que indicaremos a continuación.

1.3 Principios de Administración

Los siguientes autores son importantes en el desarrollo de la Administración, aplicando con ello los principios fundamentales para el desarrollo de la Administración Científica.

Para Frederick Winslow Taylor, la gerencia adquiere nuevas atribuciones y responsabilidades, descritos por los siguientes cuatro principios:

- 1. Principio de Planteamiento:** Es decir sustituir el trabajo, el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos, sustituir la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.
- 2. Principio de la Preparación:** Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos, para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.
- 3. Principio de Control:** Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.
- 4. Principio de la Ejecución:** Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Para Henry Fayol los principios establecidos por Taylor los ubicaba como trabajo de taller o de un supervisor, por tal motivo Fayol considera a las actividades de todos los administradores, sus principios son:

1. **División del Trabajo:** Este principio consiste en que la especialización aumenta el producto haciendo más eficiente a los trabajadores.
2. **Autoridad Responsabilidad:** Siempre que se ejerce autoridad, surge la responsabilidad.
3. **Disciplina:** Los empleados necesitan obedecer y respetar las reglas que gobiernan a la organización, la buena disciplina es el resultado del liderazgo efectivo.
4. **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. **Unidad de Dirección:** Cada grupo de actividades organizacionales, con el mismo objetivo deberá ser seguido por un administrador utilizando un plan.
6. **Subordinación de los Intereses Particulares al Interés General:** Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deberán preceder a los de la organización en su conjunto.
7. **Remuneración al Personal:** Los trabajadores deben obtener un salario justo por sus servicios.
8. **Centralización:** Se refiere al grado en que los subordinados están involucrados en la toma de decisiones.
9. **Cadena Escalar:** La línea de Autoridad de la alta gerencia a los niveles más bajos.

10.Orden: Las personas y los materiales deben estar en el lugar correcto en el momento preciso.

11.Equidad: Los administradores deben ser benevolentes y justos con sus subordinados.

12.Estabilidad del Personal: La administración debe proporcionar una planeación ordenada de personal y asegurar que haya sustitutos disponibles para cubrir vacantes.

13.Iniciativa: Los empleados a quien se permite crear y llevar a cabo planes, ejercerán niveles altos de esfuerzo.

14.Unión del Personal: El promover el espíritu de equipo, generará armonía y unidad dentro de la organización.

Para Lindall F: Urwick, estudioso de la administración considera cuatro principios fundamentales que a continuación detallare:

1. Principio de Especialización: Una persona debe realizar una sola función en cuanto fuere posible, lo que determina una división especializada del trabajo.

2. Principio de Autoridad: Debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos, desde la cima de la organización hasta cada individuo de base.

3. Principio de la Amplitud Administrativa: Este principio destaca que cada superior no debe tener más que un cierto número de subordinados. El superior no tiene sólo personas para supervisarlas sino también, y principalmente, las relaciones entre las personas que supervisan. El número óptimo de

subordinados que cada superior puede tener, varía enormemente, según el nivel de los cargos y la naturaleza de los mismo.

- 4. Principio de la Definición:** Los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos deben ser definidos por escrito y comunicados a todos.

Harrington Emerson, considera doce principios fundamentales para llevar a cabo la administración, mismos que señalare en seguida:

- 1. Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.**
- 2. Establecer el predominio del sentido común.**
- 3. Mantener orientación y supervisión competentes.**
- 4. Mantener disciplina.**
- 5. Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.**
- 6. Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.**
- 7. Fijar remuneración proporcional al trabajo.**
- 8. Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.**
- 9. Fijar normas estandarizadas para el trabajo.**
- 10. Fijar normas estandarizadas para las operaciones.**
- 11. Establecer instrucciones precisas.**
- 12. Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.**

James D. Mooney considera la unidad de mando como parte primordial de su teoría de la Organización:

- 1. Autoridad.**
- 2. Coordinación.**
- 3. Responsabilidad.**
- 4. Definición de Funciones.**
- 5. Proceso Escalonado.**

Los autores citados ilustran que la vida no esta hecha de Principios Simples. No obstante una gran parte de la teoría de la administración se ha articulado de manera tal que los principios establecidos parecen de aplicación universal sin importar la situación. La división del trabajo es sin duda valiosa en muchas situaciones pero los puestos pueden ser también demasiado especializados, existen factores, condiciones que señalare mas adelante (Capítulo 3) en este trabajo. Cuando la productividad del trabajador se ve incrementada al motivar en vez de limitar los objetivos del puesto y de la organización en general.

Para llegar a un objetivo predeterminado es necesario, contar con una serie de pasos, procedimientos con la finalidad de poder dirigirlas y controlarlas desde varias perspectivas, es decir es necesario contar con un proceso bien definido a fin de ahorrar tiempo y dinero, para ello es necesario conocer y detallar que el proceso administrativo es fundamental para cumplir y lograr nuestros objetivos.

1.4 Proceso Administrativo

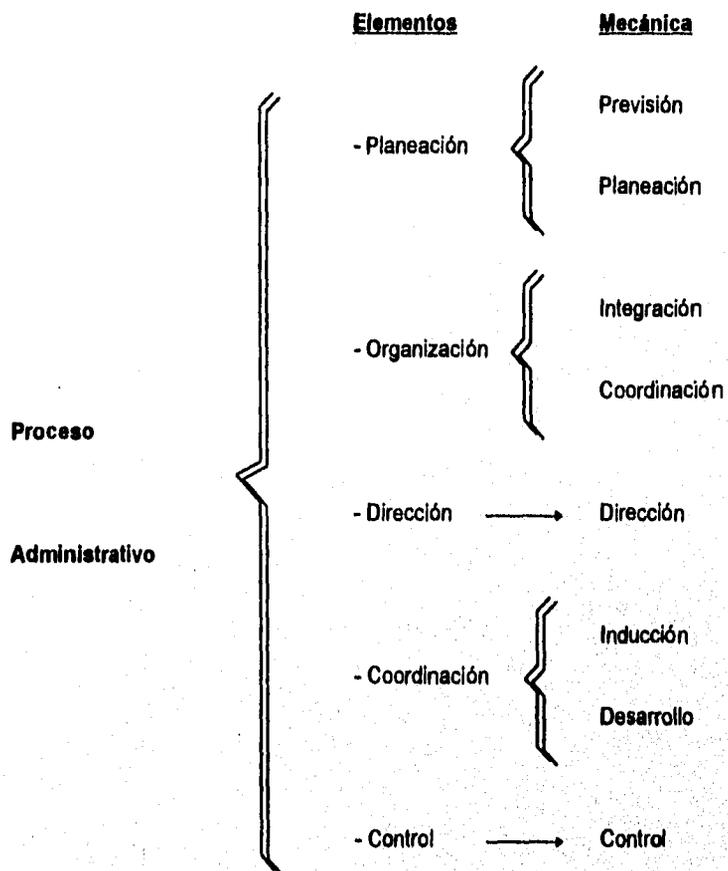
Un significado más genérico del proceso administrativo, se refiere a una serie de acciones coordinadas dirigidos a unas metas. Desde esta perspectiva, la administración es el proceso de utilizar los recursos de la organización o empresa para lograr objetivos específicos a través de las funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control.

Definiciones del Proceso Administrativo

- Es la administración en marcha para su estudio, comprensión y con fines pedagógicos, se divide en cinco etapas: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control (**Francisco J. Laris Castilla**).
- Es una forma continua inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indiscutiblemente unidos con los demás y que, se den simultáneamente (**Agustín Reyes Ponce**).

Elementos del Proceso Administrativo

El proceso administrativo, puede estar formado por varias etapas, sin embargo para la realización de este trabajo y para el objetivo que pretendo lograr considero cinco etapas del proceso que son:



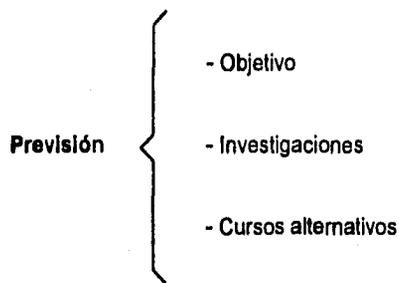
A continuación detallare cada uno de los elementos del proceso administrativo como funciones universales de la administración

1. **Planeación:** Involucra la evaluación del futuro y el aprovisionamiento en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y precisión, son los aspectos principales de un buen plan de acción.
2. **Organización:** Proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede dividirse en material y social, sincronizando casos y acciones.
3. **Dirección:** Conduce a la organización al éxito y a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés, de aspectos globales.
4. **Coordinación:** Armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza cosas y acciones en sus proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines.
5. **Control:** Consiste en la verificación, supervisión a fin de comprobar si todas las cosas ocurren o se realizan de conformidad con el plan adaptado, las instrucciones transmitidas, y los principios establecidos, a fin de localizar los puntos, débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

La Mecánica del Proceso Administrativo

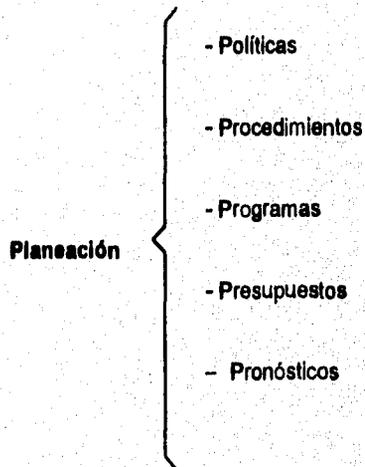
La mecánica del proceso administrativo es la marcha en sí de la Administración Científica aplicada.

Es aquí donde se pone en operación las acciones llevadas o encaminadas a la puesta en acción de un plan o proyecto, es decir la parte detallada de cada acción, así tenemos que esta, se compone de varias etapas como son:



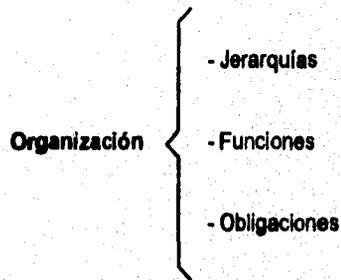
Consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles deben ser las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinado los diversos cursos de acción posibles.

1. **Objetivo:** Indica fijar fines.
2. **Investigaciones:** Descubrir y analizar los medios con los que puede contarse.
3. **Cursos alternos:** Adaptación genérica de los medios encontrados a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.



Indica determinar el curso correcto de acción que habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, la fijación de tiempos, y unidades para su realización.

1. **Políticas:** Principios para orientar la acción.
2. **Procedimientos:** Secuencia de operaciones o métodos.
3. **Programas:** Fijación de tiempos requeridos.
4. **Presupuestos:** Se precisan unidades de costos.
5. **Pronósticos:** Cambios durante su duración o terminación.



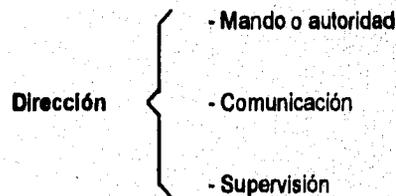
Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

1. **Jerarquías:** Fijan la autoridad y responsabilidad a cada nivel.
2. **Funciones:** Determina como deben dividirse las grandes actividades especializadas.
3. **Obligaciones:** Tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.



La integración consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios necesarios para su más eficaz funcionamiento, encogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

1. **Selección:** Son las técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. **Introducción:** Es la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posibles.
3. **Desarrollo:** Es lo que todo organismo social busca, progresa y mejorar.



La Dirección es aquella parte del proceso administrativo que impulsa coordina y vigila las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

1. Mando ó Autoridad: Es el principio de donde se deriva toda la administración y por lo mismo, su elemento principal que es la Dirección.

2. Comunicación: Es el sistema nervioso del organismo; lleva al centro todo lo relacionado a información y de este a cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

3. Supervisión: Consiste en verificar si todas las acciones se realizan conforme a lo planeado.

Control

- Establecimiento de norma
- Operación de controles
- Interpretación de resultados

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados para así corregir, mejorar y formular nuevos planes y se subdivide en

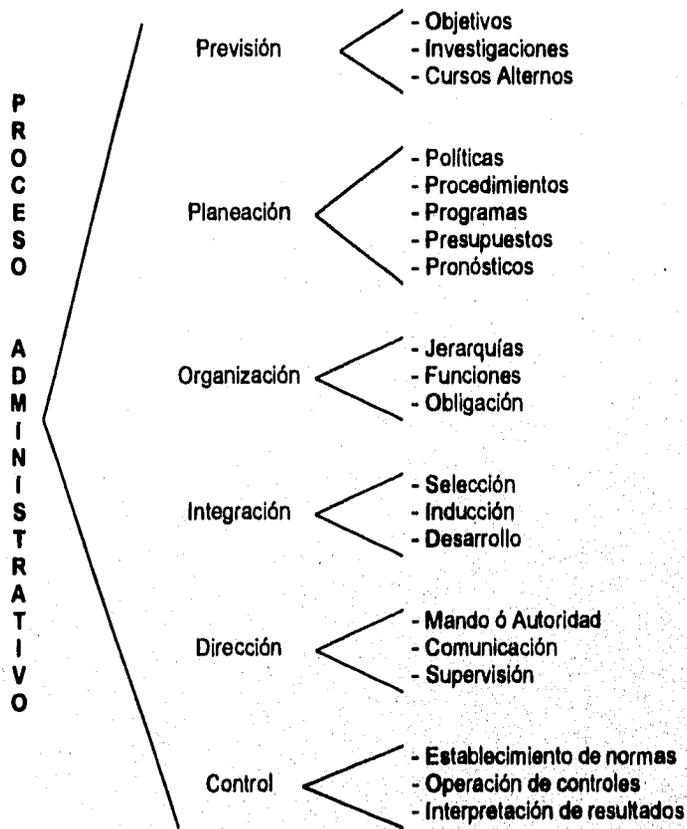
1. Establecimiento de normas: Las normas son la base de todo control ya que permite hacer comparaciones.

2. Operación de Control: Implica los métodos de llevar a cabo una acción.

3. Interpretación de Resultados: Es la función administrativa que permite construir un método de planeación.

Por lo anterior expuesto, puedo decir:

"El Proceso Administrativo es la visualización del administrador para llevar a cabo la eficiencia de los recursos materiales, técnicos y tecnológicos con el recurso humano y con las etapas de previsión, planeación organización, dirección, integración y control, desarrollándolo en forma cíclica continuamente".



CAPÍTULO 2

“ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”

2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.2 DEFINICIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.3 ESCUELAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.4 OBJETIVOS DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.1 Administración de Recursos Humanos

Dentro de la Administración general, el elemento humano es un común denominador para lograr la eficiencia de todos los factores que intervienen en una organización, institución ó empresa, ya que estos son operados y desarrollados por el hombre, es por eso que nos inclina a profundizar en un área tan importante como es la de Recursos Humanos, ya que implica la evolución de las etapas que está presenta, implicando con ello algunas otras áreas como son la Sociología y la Psicología.

Algunos autores bautizan a esta área tan importante con el nombre de Relaciones Humanas o Relaciones Industriales, a mi juicio debo tener presente que el trabajador lucha por un sueldo o salario, y entrega toda su capacidad a la institución, organización, empresa el cual esta concentrado sometándose a los objetivos del organismo, que usa su planeación y organización. Para ello es indispensable ver algunas definiciones de Recursos Humanos señalados por algunos autores.

2.2 Definiciones de Recursos Humanos

Las definiciones de Recursos Humanos nos permiten contar con elementos de juicio para analizar y comprender esta área de Recursos Humanos así tenemos que:

1. Es el proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado. (E. F. L. BRECH).
2. Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. (KOONTZ AND O'DONNEL).
3. Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a los subordinados responsables y consiguientemente a los grupos que ellos comandan con el fin de que todos los servicios que prestan sean debidamente coordinados en el logro de los objetivos de la empresa. (F. TANNEBAJIM).
4. Es el esfuerzo coordinado de un grupo, social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible. (LOURDES MUNCH).
5. Es consolidar el ambiente adecuado que debe privar en las relaciones entre la dirección y los empleados procurando la satisfacción y oportunidad en el trabajo para todo el personal, de tal manera que se logre la identificación de las metas individuales con el objetivo de la empresa. (JOAQUIN GÓMEZ).

6. Es el proceso administrativo aplicado, al acrecentamiento y conservación del esfuerzo las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización y del país en general. (**FERNANDO ARIAS GALICIA**).
7. Administración de personal es el planteamiento, organización, dirección y control de consecución, desarrollo, remuneración integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir al logro de los objetivos individuales y sociales de la empresa. (**EDWIN FLIPPO**).
8. Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas entre intelectuales y físicas en los propósitos de la organización.
(**WATKING DOOD MCNAUGLITON**).

A medida que la necesidad, interés e importancia de la Administración ha crecido, surgen modos de pensar diversos entre los estudiosos e investigadores del tema, a la vez que establecen enlaces y apoyo con ciencias y disciplinas como son la Psicología, las Matemáticas, la Sociología, entre otros, que enriquecen la aplicación de la Administración para el aprovechamiento y desarrollo de sus tres recursos primordiales: humanos, tecnológicos y materiales.

Las teorías o técnicas administrativas son variadas de acuerdo a los diferentes autores, sin embargo, existen corrientes o escuelas que marcan su evolución de las cuales mencionare algunas de las más conocidas, no sin antes aclarar que nuestra intención es dar un panorama general por lo que quizás existan algunas otras que no se mencionan en este trabajo.

2.3 Escuelas de los Recursos Humanos

1. Escuela de la Costumbre: De acuerdo al modo de pensar de esta escuela, la administración está guiada, como su nombre lo indica, por la costumbre o la tradición.

La línea de pensamiento adopta la obtención de información y su manejo se adquieren mediante el estudio de lo que se ha hecho en el pasado o en circunstancias similares.

Su principal implicación es el mantener el statu quo, no alterar las cosas y continuar administrando la empresa o entidad en la misma forma en que siempre ha sido administrada, no habiendo esfuerzo alguno en explorar nuevos métodos o caminos que pudieran en un momento dado, mejorar nuestra organización.

2. Escuela de la administración científica: Su principal característica es la utilización del método científico.

Para aplicar este método en la administración se requiere de observar y explicar varios pasos definidos como:

- Identificación de la proposición.

Define el objetivo y apunta toda la investigación hacia una meta determinada.

- adquisición de observaciones preliminares respecto a la proposición. Esto es la aplicación de conocimientos pasados y existentes sean positivos o negativos, que nos sirven para enriquecer nuestro estudio.

- Enunciado de la solución experimental.

Parte del conocimiento y la experiencia adquirida, más la idea del científico de lo que el resultado o respuesta pudiera ser, se da el enunciado de la solución experimental, la que representa la hipótesis.

- Investigación completa de la proposición.

Utilizando el conocimiento y los experimentos controlados, usando el análisis y la síntesis; el primero significa subdividir la entidad en sus componentes examinando cada uno y su relación con los demás; en cambio la síntesis significa combinar y reunir las diversas entidades que se están observando.

- Clasificación de los datos obtenidos.

Toda la información de los datos existentes y los obtenidos por investigación, deben ser clasificados para su utilización.

- Enunciado de la respuesta experimental a la proposición.

Que viene a ser la interpretación de los datos clasificados: empleando dos tipos de razonamientos para este fin: el inductivo, el cual se inicia de los resultados de pocas partes o pruebas, los más adecuados, en este caso, de las pruebas, a los resultados probables de muchas pruebas relativas al mismo fenómeno, el razonamiento deductivo, parte de la verdad de un conjunto total revelado por muchas pruebas hacia una porción de dicho conjunto.

- Ajuste o enunciado de la respuesta a la proposición.

Es el enunciado de lo que investigamos cuidando que vaya de acuerdo con el primer punto.

3. Escuela del comportamiento humano. El criterio más importante de esta forma de pensamiento es la conducta de los seres humanos. La gente constituye el factor más importante para la administración, así como las

relaciones humanas, motivación, comunicación, etc., que conlleva a una mejor coordinación del conjunto en sí de la organización, ya que conociendo las necesidades, lo que piensan, hacer, etc., nuestros recursos humanos en general, podremos tener bases para motivarlos y llevarlos a una mejor y mayor eficiencia en sus actividades, redundando esto en el mejoramiento para la organización y el logro de los objetivos establecidos.

4. **Escuela del sistema social.** Considera a la administración como un sistema social, basándose en las ciencias de la conducta, esta orientada sociológicamente y trata de la identificación de los diversos grupos sociales, así como sus relaciones culturales y la interacción de éstos en un complejo sistema social.

Su tesis consiste en que es probable que una empresa se desarrolle mejor si reconoce las demandas sociales de la comunidad en la que opera.

5. **Escuela de administración por sistemas.** Un sistema es un conjunto o un todo formado por partes de tal modo asociadas que forman una coherente totalidad o unidad.

La empresa es considerada como un sistema creado por el hombre, cuyas partes internas trabajan juntas para alcanzar los objetivos establecidos, y las partes exteriores lo hacen para lograr el interfuncionamiento con el ambiente.

Estos sistemas sirven como medio a través del cual actúa el gerente.

La organización se diseña de acuerdo con los requerimientos de los sistemas individuales.

6. **Escuela de la toma de decisiones.** Considera a la empresa o entidad como una unidad tomadora de decisiones.

Esta escuela se apoya en gran medida de los modelos matemáticos para la toma de decisiones, de aquí su cercana relación con la escuela de la medición

cuantitativa, así como también para el planteamiento y solución de un problema, se visualizan todos los eventos que pudieran tener lugar dentro de la empresa, así como cualquier impacto proveniente del exterior con el objeto de determinar su influencia en la toma de decisiones.

7. Escuela de la medición cuantitativa. Considera a la administración como una entidad lógica, cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos que se pueden medir.

Esta escuela esta interesada en la toma de decisiones, ya que todas las técnicas que se emplean son finalmente para este propósito.

Su enfoque es efectivo especialmente cuando se aplica a los problemas "físicos" de la administración, tales como: inventarios, materiales, control de producción, más que a los problemas del comportamiento humano.

Esta escuela utiliza diferentes técnicas como: investigación de operaciones, programación lineal, simulación etc.; en general las suposiciones importantes son que la administración es una actividad racional, existiendo modelos ordenados de su comportamiento y que se pueden hacer explicaciones y predicciones lógicas.

8. Escuela del proceso administrativo: Considera a la administración como la ejecución de ciertas actividades o funciones administrativas básicas. La ejecución de estas funciones constituyen un proceso.

Da énfasis a la obtención de objetivos mediante los individuos que operan en la organización, así como la determinación de que buscan y como aplicar los esfuerzos, junto con revisiones periódicas con el objeto de asegurar el logro de nuestros objetivos.

Considera el proceso como universal, dado que es aplicable a todo tipo de empresa u organización.

9. Escuela de la administración por objetivos: Es un sistema por medio del cual, la participación por parte de los jefes y de los subordinados inmediatos es vital, en la que se establecen para cada quién las metas específicas que en cada campo han de lograrse, en un periodo de tiempo determinado.

Siempre buscando la optimización de los resultados que obtuvimos, de las metas que nos fijamos en un principio; maximizando o minimizando éstos mismos; esto es por ejemplo la maximización evoca precio, utilidades, productividad por un lado, y la minimización por otro, esta asociada con costos, inventarios, etc.

En forma general su planteamiento es en origen el mismo al del proceso administrativo, enfocado en un principio a las metas o logros establecidos por alcanzar, para después organizarlos y dirigirlos de tal manera que se lleven a cabo revisiones preliminares antes del término de tiempo preestablecido para la consecución, con el objeto de evaluar si es o no alcanzable, si no existen variaciones externas que influyan en el logro de estos objetivos, por último al confrontar lo obtenido con lo establecido en un principio implantar un control que nos lleve a reanudar el ciclo nuevamente.

2.4 Objetivos de los Recursos Humanos

La principal preocupación que se enfrenta una organización es fundamentalmente los Recursos Humanos, ya que sin estos, no será posible la constitución de cualquier unidad u organización, por ello, los principales objetivos que debe tener el Área de Recursos Humanos de cualquier organización, a mi juicio son los siguientes:

- Estudiar las mejores posibilidades en el reclutamiento, revisión de solicitudes, entrevistas a candidatos.

Inducción a nuevos empleados, tomar decisiones concernientes a la capacitación de los empleados y prever asesoría de carrera a los subordinados.

Por otra parte, el Área de Recursos Humanos tiene la obligación de administrar el tiempo del trabajador, así como sus prestaciones

- Esta Área tan sustantiva dentro de cualquier organización, tiene la importancia de que cada trabajador tenga el ímpetu y talento de desarrollarse de la mejor manera, ya que para lograrlo realiza estudios de análisis de puestos, para ubicar a cada empleado en el puesto adecuado, solo así, podrá desempeñarse de acuerdo a los intereses personales y de la organización.

Existen una gran variedad de objetivos de los recursos humanos, así como de otras áreas tan importantes como esta, sin embargo para nuestro estudio consideramos que son substanciales, aquello que influye de manera directa al trabajador como veremos en el siguiente punto. y que influye de manera decidida en el desarrollo de la organización, es decir, para que la organización crezca, es necesario motivar al trabajador, y se puede realizar de diferentes maneras o

métodos de trabajo, principalmente mejorar las actitudes y aptitudes del personal y las condiciones de trabajo.

CAPÍTULO 3

“MOTIVACIÓN”

3.1 ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN.

3.2 DEFINICIONES DE MOTIVACIÓN

3.3 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

3.4 IMPLICACIONES DE LA MOTIVACIÓN PARA LA ADAPTACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.

3.5 ESTÍMULOS MOTIVACIONALES Y SU CLASIFICACIÓN.

3.6 APLICACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS MOTIVACIONALES.

3.7 RESPUESTA HACIA LOS ESTÍMULOS MOTIVACIONALES.

3.1 Antecedentes de la Motivación

Cuando comenzó el pensamiento de la administración científica a principios de 1900, proporcionó solo una vista parcial de la motivación y algunos supuestos falsos. Consideraba la motivación principalmente desde el punto de vista del individuo y pasaba por alto el efecto de los factores de la organización. Además, suponía que la motivación primordial del empleado era el deseo ilimitado de dinero y de adquisiciones materiales. Consideraba que los obreros eran quienes constituían el principal problema en la motivación.

Actualmente sabemos que el dinero no es la única fuerza motivadora en la conducta del empleado en todo nivel. Estamos conscientes de que funcionan numerosas características de organización en la motivación y de que los miembros de la administración media y alta, también tienen problemas de motivación.

Para entender qué motiva a los empleados, debemos saber algo de sus fines, deseos, necesidades y dolores. Debemos también observar sus acciones en las organizaciones cuando tratan de satisfacer sus necesidades. Es necesario descubrir los componentes de la actividad organizacional que conduce a la satisfacción en el trabajo y luego ver de qué manera la satisfacción en el trabajo se relaciona con la productividad de los empleados, es por ello que en nuestro concepto la función de la motivación dentro de la organización, consiste en estimular al recurso humano para incrementar la productividad, por medio de la canalización de sus actividades, aptitudes y conocimientos a través de recompensas extrínsecas e intrínsecas útiles, tanto al individuo como a la organización y sociedad en general.

Objetivo de la Motivación en el área de Recursos Humanos: Desarrollar formas de mejorar las aptitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

Políticas de la Motivación en el área de Recursos Humanos: El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal.

Tomando en cuenta tanto el objetivo, como la política anteriormente mencionada, pensamos que existe para el administrador una gran dificultad para tratar de llevarlo a cabo. De antemano sabemos que no existe el hombre promedio y que lo que funcione y estimule a un empleado puede no motivar o parecer indiferente a otro, en otras palabras las necesidades de los individuos aunque, semejantes son distintas, en cuanto a la forma de satisfacerlas, con ello la motivación no puede aplicarse de una forma generalizada, es decir, no existe un patrón o estándar de motivación que pueda emplearse con éxito en toda una organización, de ahí que la labor del administrador sea muy compleja.

3.2 Definiciones de la Motivación

Existe una gran variedad de conceptos de motivación, sin embargo todos coinciden que es un medio, un estímulo para lograr que los trabajadores rindan al máximo. En seguida anotaremos algunas definiciones:

- El termino motivación se refiere a la actuación de una tendencia a actuar para producir uno o mas efectos, el termino motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un yo quiero. El propósito particular del estado de motivación momentáneo se define por situación. **(Atkinson)**.
- Es una fuerte asociación efectiva, caracterizada por una reacción a una meta anticipada, basada en una asociación pasada con ciertas claves de placer y dolor **(Mc Clelland)**.
- El termino motivación caracteriza el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona. **(Malter)**.
- Motivación es el nombre general que se da a los actos de un organismo que están en parte determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna. **(Murphy)**.

Por lo anteriormente expuesto podemos decir que la motivación es "Un conjunto de estímulos que interrelacionados logran o impulsan la satisfacción o realización de un trabajador". En el punto 3.5 analizaremos en que consiste el estímulo.

3.3 Importancia de la Motivación en el Área de Recursos Humanos

Es común en estos tiempos que muchas organizaciones presenten problemas que dificulten su funcionamiento, pero también es de nuestro conocimiento, que existen varias empresas que han logrado destacar y cuyo prestigio es altamente reconocido. Al estar las empresas bajo la gran responsabilidad de los administradores, éstos deben estar conscientes que para lograr las metas y objetivos, se tendrá que trabajar con y mediante superiores subalternos y subordinados o compañeros de trabajo. Una parte importante de su labor, será el estimular a las personas que integran la empresa, para que cumplan con sus deberes y responsabilidades de una forma útil y constructiva. tenemos la certeza de que las empresas y los administradores con éxito, son aquellas que integran sus acciones y las orientan simultáneamente a las metas propias de los trabajadores y a las metas organizacionales, estas metas implican que los trabajadores enfocarán sus esfuerzos y habilidades hacia un desempeño provechoso, para ambas partes.

La motivación incluye recompensas al empleado por sus esfuerzos, de tal manera que se cumplan sus metas personales, al mismo tiempo que trabaja por cumplir las de la organización, la gente aumentará sus esfuerzos si puede esperar una recompensa valiosa y positiva como resultado final, pero si sucede lo contrario, su comportamiento será negativo.

En otras palabras, la gente responde a las oportunidades que brinda algunas recompensas, utilidad o rebosamiento.

Un factor fundamental en la función de la motivación, es el proporcionar oportunidades de satisfacer las necesidades personales, (oportunidades de recompensa) de cada trabajador, de tal manera que esto sirva de estímulo para que trabajen en forma productiva en pro de la organización.

El trabajador es motivado por las oportunidades de lograr y satisfacer sus necesidades. En el individuo existe el deseo de satisfacer estas necesidades y este deseo se convierte en la fuerza que inicia o impulsa su actuación. Cuando el individuo ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante, se ve atraído por dicha función para aprovechar la oportunidad.

Los problemas de la función de motivación, radican en que los administradores no reconocen los motivos específicos que poseen los trabajadores (sus impulsos, necesidades y deseos), es por ello que deben entender y proporcionar las oportunidades (incentivos) que estimulen la acción que satisfaga dichos motivos.

Los incentivos que se ofrezcan deben concordar con los motivos de cada trabajador para poder inducir a la acción.

Una vez que se hayan identificado los motivos del trabajador, cualquier incentivo que atraiga con eficiencia su atención y esfuerzo, debe permitir las suficientes recompensas futuras que deban ser razonablemente fácil de obtenerse.

3.4 Implicaciones de la Motivación para la adaptación del Recurso Humano en la Organización

El comportamiento y estado motivacional de una persona, afecta la forma de como percibe el medio que le rodea y como capta lo que recibe, ya que, en el dominio de las relaciones interpersonales, la percepción que tiene una persona de otra, está matizada por la relación que existe entre ambas.

En las organizaciones, las percepciones entre supervisores, subordinados, o entre camaradas, están altamente personalizadas.

Las fuerzas motivacionales, no racionales en ocasiones afectan o distorsionan las percepciones de los mismos hechos sobre los cuales el hombre racional basa su plan lógico de acción.

Las cualidades de la personalidad y de la motivación son inconsistentes con los requerimientos de la organización formal. La organización humana carece de la racionalidad, la sencillez y de la pasividad que se supone tiene la teoría de la organización clásica.

El comportamiento del ser humano es complejo, variado y animado, tiene necesidades y algunas veces siente profundamente. Consecuentemente, las personas están motivadas en formas que resultan sumamente extrañas, desde el punto de vista del sistema, las personas son obligadas a expresar su personalidad única, a obtener aprobación, a lograr un status, a experimentar sentimientos o emociones, a adquirir riquezas, a dar y recibir afectos, a acrecentar sus egos, a actualizar sus potencialidades, a evitar la inseguridad y a satisfacer otros motivos

básicos, todos los cuales están interrelacionados en forma compleja. Estos motivos ayudan a definir lo que podemos llamar autointerés de la persona; sin embargo, la organización formal del trabajo ordinariamente no se diseña teniendo en mente el autointerés de los miembros.

Con lo anterior se ha querido poner de manifiesto, la importancia de la motivación para la adaptación del recurso humano en la organización, pues esto permitirá comprender mejor los caracteres, posibilidades y limitaciones de los recursos humanos y les hará igualmente apreciar cómo los procedimientos y modelos formales se ven matizados por el elemento humano.

3.5 Estímulos motivacionales y su clasificación

Como hemos visto anteriormente la motivación es una herramienta útil en el rendimiento del trabajador, sin embargo para que esto se pueda dar, es necesario estimular al trabajador.

En la organización suele emplearse el estímulo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta que requiere la organización.

Cuando el estímulo da como resultado la satisfacción del empleado y el logro de la meta, constituye a su vez una satisfacción igual para el patrón, entonces puede decirse que la planta opera con todo éxito.

Estímulo: Fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar una meta.

Estímulo: Es un impulso para actuar.

Estímulos Motivacionales: Son aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que se proporcionan por la organización a sus trabajadores, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr que obtenga un beneficio ligado de algún modo con su trabajo.

CLASIFICACIÓN DE LOS ESTÍMULOS MOTIVACIONALES

(ANEXO 1)

1. **Intrínsecos:** Son incentivos intrínsecos, aquellos que van ligados a la actividad laboral en sí misma; relaciones humanas, supervisión, comprensión, de la tarea, son extrínsecos ajenos al trabajo, salarios y premios. En general los incentivos intrínsecos son los mejores.
2. **Reales o Substitutivos:** Son incentivos reales, aquellos que, como la comida, el elogio, etc., satisfacen directamente las necesidades humanas. Son substitutivos que sirven de puente para lograr los incentivos reales. Así, por ejemplo, el dinero no es un incentivo real, ya que no se come, ni en sí mismo es prestigio; pero sirve para adquirir comida o prestigio.
3. **Positivos o Negativos:** Son positivos los que se mueven por medio de beneficios para que el trabajador los obtenga (premios). Son negativos aquellos que motivan mediante sanciones para quienes no trabajan. Tales como los castigos, llamadas de atención, suspensiones, etc.
4. **Factores Económicos:** Son económicos los que se traducen directamente en erogación monetaria; salario, premios en dinero, etc. No son económicos los que directamente no traen beneficios económicos, aunque lo hacen indirectamente; capacitación, bienestar, ascensos, etc. Los factores económicos se pueden reducir a tres básicamente:
 - a) Premios en dinero.
 - b) Salario.
 - c) Participación en las utilidades. Esta participación puede hacerse siguiendo diversos criterios:

- Por productividad: según la cantidad global de producción, ventas y beneficios económicos para la empresa.
- Por productividad: según la eficiencia de cada obrero. se reduce a una prima por méritos.
- Directamente: se reparte dinero.
- Indirectamente: por medio de acciones o de instituciones de bienestar; becas, restaurante, vacaciones, horario laboral.
- Individual: si se reparte individualmente algo a cada trabajador, (una prima, por ejemplo).
- Colectiva: si el dinero, las becas, etc., van al grupo, (sindicato, club, etc.)

d) **Factores no económicos:** Aunque el dinero es un factor muy importante en la motivación, no es el todo ni lo principal. Especialmente cuando el hombre ha superado la etapa animal de la sobrevivencia, anhela elementos diferentes al salario. Podemos dividir los factores no económicos en tres clases: **Materiales - Sociales - Morales.**

- **Factores no económicos materiales:** pertenecer a esta clase, por ejemplo: el horario de trabajo, las pausas y descansos, las medidas conducentes a mejorar las condiciones de trabajo, la seguridad, la higiene, etc. Uno de los factores no económicos fundamentalmente, es la estabilidad en el empleo; la estabilidad, es un agente motivador, siempre que no sea absoluta. Se ha demostrado que tanto la seguridad absoluta, como la inseguridad excesiva son perturbadoras del bienestar empresarial. En el primer caso, el trabajador no rinde porque sabe que tiene un empleo seguro, haga lo que haga. En el

segundo caso, el obrero no rinde, pues se siente insatisfecho en una de sus necesidades humanas básicas.

- Factores no económicos de índole social:
 - Asistencia social al obrero y a su familia; por intermedio de una trabajadora social o de un psicólogo.
 - Servicio de diversa índole; seguro social, seguros de vida y de accidentes, equipo de trabajo.
 - Centros de esparcimiento y aprendizaje; clubes, bibliotecas, cursos, teatro, fiestas, excursiones, etc.
 - Centros de bienestar familiar; guarderías infantiles, atenciones a las madres, etc.

- Factores no económicos de índole moral:
 - Las comunicaciones entre los jefes y empleados; además entre todos los integrantes de la empresa, mediante buenas comunicaciones, el obrero puede manifestar sus iniciativas y hacerse partícipe de la marcha y funcionalidad de la empresa. Se sentirá tratado como ser humano.
 - Atención a la personalidad del trabajador; interés por sus problemas, dificultades, sugerencias, éxito, etc.
 - El elogio debe ser objetivo; el elogio exagerado narcotiza, el elogio es muy superior en eficacia a la reprimenda.
 - El conocimiento de los resultados: El conocer los progresos o dificultades refuerza no solamente el aprendizaje sino también la motivación.
 - La competición: Es un factor muy peligroso, por que en las competencias, así como quien gana encuentra satisfacción, quien pierde puede encontrar frustración.

Es siempre mejor la cooperación que la competición. La competición, si bien aumenta la producción tiende a disminuir la cantidad de ésta. Crea tensiones y antagonismos, por este motivo no debe abusarse de ella.

No se debe hacer depender de la competición cosas tan básicas como el salario. La competición deberá tener recompensas intrínsecas al trabajo, como el elogio, más que premios extrínsecos.

- El tipo de dirección: El líder demócrata obtiene mayores satisfacciones que el autócrata o el burócrata. Los obreros, anhelan ser tratados como seres conscientes y pensantes. La dirección demasiado autoritaria y centralista, frustra las aspiraciones fundamentales de los seres humanos.

- La participación en las decisiones: A la gente le gusta que se le consulte sobre las decisiones importantes. Por este motivo, al empleado debe dársele ocasión, no sólo de opinar, sino también de decidir. La decisión en grupo, es un óptimo medio de dirección motivadora. La participación en las decisiones satisface a la vez, diversas necesidades básicas como la seguridad, la estimación de sí mismo y el prestigio. Esta participación, puede lograrse mediante buenas comunicaciones, discusiones y decisiones en grupo y un sistema democrático para ascender en la jerarquía empresarial.

- El progreso de los ascensos: La dinámica esencial de la persona humana, crea en él, cada vez nuevas aspiraciones, la empresa debe responder a ellas. Uno de los medios es una

política adecuada de ascensos, basada en los méritos del trabajador.

- Si se utilizan trucos o falsos motivos para ascender, quienes trabajan a conciencia, se desalientan y pierden interés por el trabajo. Los ascensos pueden ser de dos clases: de categoría y de función. Pueden deberse a su vez a dos factores principales; el empuje y el impulso. En el ascenso de categoría, la función permanece invariable; cambia únicamente su puesto en la jerarquía. En el ascenso de función cambia ésta.

El individuo se encontrará ante situaciones no previstas por él. El obrero puede pasar así de un puesto en que era competente a otro en el cual es incompetente.

El ascenso puede lograrse en ciertos casos por favoritismo de personas influyentes o de más alta jerarquía. Para ello generalmente se traslada a un empleado para dar cabida al favorito o sea, crea un nuevo puesto para introducirlo. El empuje consiste en el interés por el trabajo la instrucción profesional y los cursos de perfeccionamiento; este es obstaculizado por el factor antigüedad o por la jerarquía. Puede suceder también que el ascenso se debe a fuerzas que quieren sacar de su dependencia a lo que representa un estorbo.

- El desafío: El hombre tiene una gama riquísima de potencialidades, lo que se puede esperar de él es inmenso. Debemos crear condiciones tales que estimulen el ejercicio de esas potencialidades; debemos retar, desafiar al trabajador para que intente y cumpla lo intentado. Dar responsabilidades y libertad, pero exigir respuesta efectiva de ellas.

- **La comprensión:** Consiste en colocarnos en el lugar de los obreros, ver las cosas como sus ojos, vivir sus problemas desde su situación. Toda persona anhela ser comprendida. Esto se logra mediante el cultivo de la propia personalidad y la adquisición de conocimientos sobre el ser humano.
- **Motivación por medio de objetivos:** Es importante que la empresa haga suyos los objetivos de sus operarios y que éstos lo hagan con los objetivos de la fábrica. Esto se logra mediante comunicación y participación en las decisiones.
- **Adaptar a las personas a las tareas y viceversa:** Esto se obtiene mediante una buena política de selección, capacitación y orientación de personal.
- **Lucha contra la monotonía:** Es necesario hacer agradable el trabajo, mediante alegría y variedad en el ambiente laboral; música, fiestas, concursos, relaciones humanas amistosas, etc.

3.6 Aplicación y Utilización de los Estímulos Motivacionales

La motivación de los empleados para que sean más productivos y que genere un alto nivel de calidad, requiere que se use una pluralidad de incentivos en proporciones variables como mejor lo estimen los administradores. Debido a la diferencia en los esquemas de necesidades, y a su naturaleza siempre cambiante, los incentivos que son los mejores para un grupo o para un individuo pueden no resultar efectivos para otro en un momento determinado.

La comprensión de la variada gama de incentivos de que se dispone, proporcionará al administrador la base para determinar los enfoques más apropiados para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo. Sin embargo, debe reconocerse que en un individuo, compiten muchas necesidades y que la satisfacción de estas necesidades dependerán de que se encuentren presentes varios incentivos en un momento.

Para poder aplicar eficazmente los estímulos motivacionales, deben tomarse en cuenta factores como:

1. **Status Profesional:** Cuanto más alto sea, las aspiraciones son diferentes. Ya no se anhela tanto al salario, como el prestigio.
2. **Sexo:** En general; las mujeres se satisfacen más fácilmente que los hombres, pero para ellas ciertos detalles son muy importantes, como el buen trato, la seguridad la supervisión, etc.

3. **Edad:** La edad de un empleado aumenta la satisfacción en el empleo, aunque muchas veces lo que sucede es que en una empresa, permanecen los satisfechos y los promovidos.
4. **Inteligencia:** Para los individuos más inteligentes, las motivaciones intrínsecas, son más eficaces. Quieren encontrar satisfacción en lo que están haciendo, encontrarle un sentido al trabajo. Anhelan más los trabajos complicados que los fáciles.
5. **Adaptación a la vida:** Quienes no tienen problemas, son más fáciles de motivar, para los desadaptados es muy importante un contexto favorable de relaciones humanas y de comprensión.

También será necesario tomar en cuenta que la organización moderna, está compuesta de individuos, cuyos antecedentes, educativos y laborales los han preparado para emplearse en varios tipos de trabajo, en los distintos niveles de una organización. Como resultado de la experiencia anterior obtenida y de sus funciones en particular en la organización, han adquirido ciertos patrones de necesidades y aspiraciones que deben ser reconocidos por los administradores y poder crear el clima motivacional adecuado para ellos. No debe suponerse que los individuos que caen en una categoría en particular son todos iguales. Sin embargo, ofrecen suficientes características comunes para poder hacer ciertas generalizaciones de ellos. Esto se refiere a grupos tales como, personal gerencial, personal profesional y los obreros:

Personal Gerencial: La necesidad de logro es prominente entre los ejecutivos exitosos. Estos individuos por lo general se consideran ellos mismos como personas trabajadoras y de resultados, que deben lograr algo para quedar satisfechos. Los puestos ejecutivos típicamente proporcionan oportunidades de

incentivos mediante los cuales pueden satisfacer sus necesidades. De acuerdo con Mc Clelland que ha estudiado motivación de logro en varios grupos de individuos, el ejecutivo en las organizaciones lucrativas, exhibe las características siguientes:

1. Gusta de situaciones en las que asume la responsabilidad personal de encontrar soluciones a problemas.
2. Tiene la tendencia a fijar objetivos de desempeño moderados y correr riesgos calculados.
3. Desea información concreta respecto a lo bien que se está desempeñando.

Personal Profesional: Las organizaciones modernas de todo tipo desde la de industria pesada hasta las que proporcionen algún tipo de servicio social, utilizan el talento de cierto personal profesional, científico o técnico. Entre éstos se encontrarán médicos, químicos, geólogos, ingenieros, abogados, contadores y muchos otros. Estos individuos difieren de la mayoría de los empleados de una organización, no sólo en el tipo y extensión de su preparación, sino también en su identificación con su grupo profesional. Además los ideales y objetivos de su grupo profesional, en ocasiones pueden estar en conflicto con los objetivos y métodos de la organización que los emplea, a menos que la alta gerencia tenga los mismos antecedentes profesionales que los del empleado. El personal profesional y científico, está motivado para desempeñarse al máximo si existen oportunidades de obtener logros, reconocimientos y status identificables, si sus asignaciones implican empeño constructivos, están diversificados en naturaleza y conducen al progreso. Con el fin de que el personal profesional y científico pueda progresar en una organización que está compuesta por personal de otras categorías, suele establecerse una jerarquía dual de manera que la persona

profesionalmente orientada, puede avanzar a puestos de mayor autonomía y salario más elevado sin tener que asumir responsabilidades administrativas. Para el personal profesional y científico, la promoción a un puesto administrativo suele ser considerada como pérdida de competencia profesional.

Obreros: El hecho de que muchos obreros reciben salarios elevados no implica necesariamente motivarlos o proporcionarles un elevado nivel de satisfacción en el trabajo. Un número cada vez mayor de estos trabajadores, parece sentir que se encuentran en puestos estáticos. Con su autoestima en disminución y desvaneciéndose el interés en desempeñar bien el puesto por el interés intrínseco del mismo, muchos empleados han tratado de enriquecer sus puestos del nivel obrero. Esto comprende muchos métodos, incluyendo, claro está, la complicación del puesto.

Los estudios han demostrado que los obreros que tenían responsabilidad de tomar decisión (aunque menor) reportaban más interés y menos aburrimiento en su trabajo.

3.7 Respuesta hacia los Estímulos Motivacionales

De acuerdo a lo que Abraham Maslow plasmó, en su teoría de la "escala de necesidades", podemos determinar que existirán diversas formas de respuestas o reacciones hacia los estímulos motivacionales, lo anterior puede observarse a medida que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas, ello lo obligará a tratar de satisfacer otro conjunto de necesidades que para él se volverán predominantes.

Por otra parte, podemos encontrar que los estímulos motivacionales, no siempre crean la misma respuesta en los individuos, por ejemplo; podemos encontrar una persona que esté interesada principalmente en ganar dinero suficiente para poder obtener las cosas básicas y esenciales de la vida. Puede ser que ésta persona no espere ver satisfechas, en ningún grado, las necesidades superiores de pertenecer a un grupo o las necesidades de estimación y de autorrealización, a través de su trabajo, las necesidades superiores las podrá satisfacer por medio de otros estímulos que pueden obtener en su familia, los deportes, diversiones, etc.

Lo que se pretende dar a entender con el ejemplo anterior, es que existen tantas respuestas hacia los estímulos motivacionales, como necesidades que tienen los individuos.

Para poder entender un poco la diversidad de reacciones de los individuos hacia los estímulos motivacionales, debemos tomar en cuenta, que entre las personas, existen diferencias que determinan tanto sus necesidades, como la forma de satisfacerlas.

Como resultado de experiencias, satisfacciones y frustraciones anteriores en la vida del individuo, algunas necesidades se han hecho más fuertes que otras.

Las experiencias de la infancia y de la juventud, previas a las experiencias del trabajo y los contactos diarios con los supervisores, compañeros y la familia, han contribuido en su parte en el desarrollo de patrones de motivación exclusivos para un ejemplo de una manera individual.

Otros de los aspectos que determinan la respuesta hacia los estímulos motivaciones, es la diferencia de clases, las socioeconómicas más altas, tienen necesidades de aspiraciones diferentes a las de las clases más bajas. Es por ello que para motivar a las personas que se encuentran en cualquiera de estas dos posiciones, se debe tener cuidado de seleccionar el tipo de estímulo adecuado para poder obtener de la persona una conducta positiva. Un ejemplo de ellos es el siguiente:

El hijo de un presidente de banco, puede sentir que el trabajo de oficinista no es adecuado para él, mientras que el hijo de un albañil, puede sentir que el trabajo de oficinista es una buena selección. La clase socioeconómica de una persona, no solamente afecta sus aspiraciones ocupacionales, sino también sus actividades hacia el trabajo, la autoridad, la educación y el entrenamiento, la responsabilidad y otros factores que afectan la educación del trabajo.

Para que podamos obtener toda la serie de ventajas que trae consigo la motivación, es necesario, como se dijo anteriormente, el poder escoger de entre la inmensa gama de estímulos, el que más se acerque a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

CAPÍTULO 4

“AGENCIA MEXICANA DE NOTICIAS NOTIMEX, S.A. DE C.V.”

4.1 ANTECEDENTES

4.2 OBJETIVOS

4.3 ATRIBUCIONES

4.4 ÁMBITO DE COMPETENCIA

4.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Como hemos señalado en el capítulo anterior, la motivación es una herramienta primordial en el manejo del recurso humano, toda vez que si se aplica de manera adecuada, se obtendrán los resultados esperados, es por ello que los administradores de recursos humanos deben de tomar en cuenta aquellos factores de la motivación, con la finalidad de obtener mejores resultados y rendimientos del personal, tomando en cuenta que la motivación es la herramienta para hacer del trabajador o empleado una parte o pieza fundamental de la organización y no tomarla como una manera de manipulación.

Por tal motivo mi enfoque como Administradora de Recursos Humanos, consiste en analizar en este capítulo un caso práctico de como es un organismo social, como funciona y la problemática, con la finalidad de aplicar la motivación para lograr la productividad del personal involucrado.

4.1 ANTECEDENTES

La Agencia Mexicana de Noticias, Notimex S. A. de C. V., surge el 20 de Agosto de 1968, con el propósito de proporcionar servicios de información a los medios de comunicación nacionales y extranjeros.

Fue un año difícil como pocos, la sociedad mexicana de entonces, -como la de ahora-, reclamaba nuevos y mejores espacios de expresión y comunicación. El nacimiento de la Agencia como una entidad paraestatal de la administración pública federal, estuvo marcada, tanto por los juegos Olímpicos, como los lamentables acontecimientos de Tlatelolco, así como las revueltas en todas partes del mundo.

Desde su fundación hasta nuestros días, Notimex se ha empeñado en ofrecer información para radio, televisión y prensa escrita, desde una perspectiva de una Agencia de Estado, es decir, donde cuenta de las actividades que lleva a cabo las dependencias del gobierno federal, los gobiernos estatales y municipales, pero, también reportando los acontecimientos que han modificado los escenarios políticos, económicos, sociales, culturales y deportivos de México y el mundo.

La Información y los medios utilizados para difundirlos han registrado en los últimos años una intensa evolución que ha servido para que las sociedades se conozcan y reconozcan entre sí, para que se comprendan y en algunas ocasiones para que se combatan a través del uso de instrumentos tan aparentemente elementales como una máquina mecánica de escribir, o tan evidentemente sofisticados como un satélite de telecomunicaciones.

Los diferentes grupos humanos optan por informar lo que ocurre en su entorno, desde muy diferentes ópticas y desde muy variados ángulos noticiosos, sociedades enteras en las que hasta hace muy poco tiempo la libertad de expresión no existía como garantía plena, ahora se vuelcan en pos de los medios de comunicación veraces, confiables, y que informen con oportunidad los acontecimientos que efectúan o modifican el intrincado tejido social.

Ninguna sociedad moderna se puede explicar sin medios de comunicación. La información, se dice de manera figurada, es poder, claro que lo es en un sentido el que supedita el interés particular al de la mayoría de la sociedad, en un amplio y preciso significado democrático.

México vive hoy momentos muy importantes y críticos, tanto en los aspectos sociales, políticos, económicos, como en lo cultural, y juntos se dirigen a reforzar la democracia y participación de hombres y mujeres libres.

Es así como la Agencia Mexicana de Noticias, Notimex, cumple con un doble cometido: informar a la sociedad de los principales acontecimientos en el país y en otros lugares del mundo, y al mismo tiempo registrar día a día la evolución de nuestras sociedades.

4.2 OBJETIVO

La Agencia Mexicana de Noticias, Notimex, se ha empeñado en ofrecer información veraz y oportuna a los principales medios de comunicación. Por tal motivo sus principales objetivos son :

- Ofrecer información para radio, televisión y prensa escrita, desde la perspectiva de una Agencia del Estado, es decir, dando cuenta de las actividades, del Gobierno Federal, los Gobiernos Estatales y Municipales, pero también reportando los acontecimientos que han modificado los escenarios políticos, económicos, sociales, culturales y deportivos de México y el mundo.
- Captar y difundir oportunamente en el interior y exterior del país las noticias de mayor interés en los ámbitos ya mencionados.
- Ser el conducto para captar información Institucional que se ha generado en los sectores centrales y paraestatales, como son los Gobiernos del Estado y Embajadas.
- Procesar, preparar y suministrar información al sistema R.T.C., a la prensa nacional, extranjera al interior del propio gobierno y a los órganos sociales de mayor relevancia en el país.
- Fungir como instrumento de la Secretaría de Gobernación para el manejo y coordinación de la información gubernamental, propiciando y fortaleciendo la

congruencia, editorial de la misma y elevando la calidad y capacidad informativa.

- Impulsar el desarrollo, cobertura y penetración informativa mediante acciones fundamentales que son:

- a) Modernizar los sistemas de telecomunicaciones.**
- b) Fortalecimiento de la identidad nacional**
- c) Profesionalización de sus servicios.**
- d) Desconcentración Nacional e Internacional.**

4.3 ATRIBUCIONES

La Agencia Mexicana de Noticias, Notimex, como organismo social del Gobierno Federal realiza entre otras, las siguientes funciones :

- Obtener y suministrar información para los medios impresos y electrónicos de comunicación materiales editoriales, publicidad, fotografía y cualquier efecto de comercio vinculado con dichas actividades permitido por las leyes.
- Instalar y operar radio difusoras comerciales de estaciones transmisoras de televisión o de otros tipos de información conocidos o innovadores, para la recepción y transmisión de noticias nacionales e internacionales.
- Adquirir equipos, instalaciones, muebles y enseres necesarios para transmitir información.
- Ejecutar los actos y celebrar los contratos civiles o mercantiles relacionados con su objeto.
- Establecer estrategias conducentes para prevenir y contrarrestar los rumores y distorsiones informativos sobre la realidad nacional.

Para ello vincula en materia de información a los Estados de la República para atender sus necesidades de expresión y lograr una visión informativa de carácter global.

Finalmente contribuye con el gobierno para que su información sea oportuna congruente, de alcance nacional y presencia internacional.

4.4 ÁMBITO DE COMPETENCIA

En el marco de una intensa competencia noticiosa, Notimex crece en presencia e impactos, ya que inicio un programa de trabajo que privilegió el periodismo de investigación por encima del que sustenta en boletines y declaraciones y se consagro como una fuente confiable de información y una autentica opción periodística.

La orientación de Notimex, tiene como resultado, la modificación gradual del perfil de sus despachos Informativos, es decir, mantenerse en primer lugar de impactos en la zona metropolitana, misma que supera a las demás agencias noticiosas, como nacionales e internacionales, la Española (EFE), la Francesa (Agencia France Presse AFP), la Estadounidense (Associated Press AP) y la Inglesa Reuters.

Es así que Notimex ocupa el primer lugar en impactos, siendo los mas cercanos la AP como agencia extranjera y sistema universal de noticias como nacionales.

Cabe destacar que dentro de un estudio en varios periódicos de diferentes entidades del país, Notimex ocupa las primeras planas en impactos.

Expansión y Actualización Tecnológica:

Por otra parte la Agencia Mexicana de Noticias, Notimex, S.A. de C.V., cuenta ya con 27 años de experiencia y en el presente año inicia una nueva etapa. La expansión y actualización tecnológica, en la que llevará sus servicios vía satélite a los países del Continente Americano y a través de Internet a todo el mundo, incorporando los de Fotografía, Audio y Vídeo.

Servicio de Fotografía:

Este servicio esta dirigido a los medios impresos para que complementen sus noticias con material ilustrativo de los hechos del momento.

Periódicos y revistas reciben vía satélite las fotografías de los sucesos más impactantes registrados en el país y el extranjero

Servicio de Audio:

Es un servicio que ofrece Notimex vía satélite a los medios electrónicos para fortalecer sus espacios informativos con noticias narradas en voz de nuestros corresponsales nacionales e internacionales, desde el lugar donde se generan los hechos.

Es un servicio que permite dar mayor presencia a los medios electrónicos en atención a sus escuchas.

Servicio de Video:

Este servicio muestra las imágenes de los sucesos más relevantes y reportajes especiales de temas de interés coyuntural, captados por el equipo periodístico de Notimex para apoyar la labor informativa de las televisoras.

Por tal motivo Notimex cuenta con una red periodística ubicada en las principales Ciudades de México y el mundo, que recogen las noticias de acuerdo con la visión latinoamericana

Profesionales que dan cuerpo a los servicios de Notímex, dirigidos a más de 500 suscriptores, entre medios de comunicación, agencias de noticias, embajadas y

organismos públicos y privados en el país y el extranjero, que brindan entre otros los siguientes servicios:

Dateline México

Es un boletín financiero editado en inglés que recopila la información más importante generada en el medio financiero y económico de México, su publicación es semanal y cubre los aspectos relevantes sobre los movimientos comerciales en el país.

SIC (Sistema Inmediato de Comunicados)

Es un sistema que permite conocer en el momento en que son emitidos, los boletines de 17 organismos públicos.

CD - ROM

Es un servicio que la Agencia brinda de aquellas noticias difundidas por la misma desde 1992 a la fecha, esta integrada en Discos Compactos, se brinda en paquete o de manera individual.

El CD agiliza el análisis de la información, de acuerdo con la clasificación que el usuario determine para facilitar su consulta.

Notitel (servicio por teléfono)

Otro servicio que brinda la Agencia es la Información por teléfono. Con sólo marcar se proporciona información, horarios y programación de:

- a) Noticias del momento
- b) Cine
- c) Radio
- d) Televisión y teatros
- e) Conciertos
- f) Exposiciones y talleres
- g) Resultados de sorteos

Información Especializada

También se brinda información precisa para seminarios, revistas o publicaciones que requieren de un tema en específico:

- a) Nacional
- b) Internacional
- c) Finanzas
- d) Deportes
- e) Espectáculos

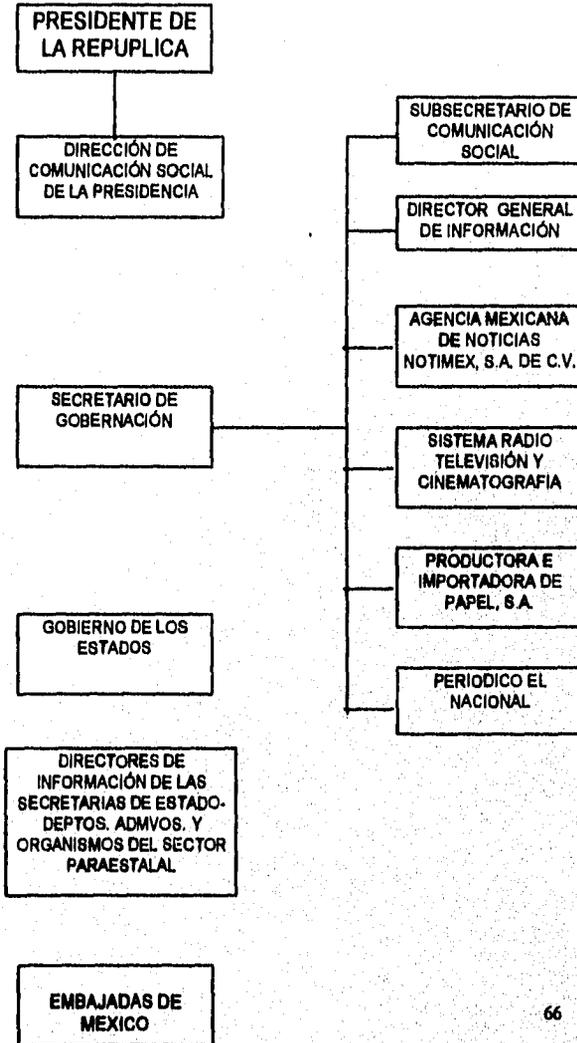
Hilonal (Servicio Informativo Nacional)

Con un promedio de 350 notas diarias de los acontecimientos nacionales e internacionales más relevantes que hacen la noticia.

Para conocer mejor la Agencia es preciso conocer como esta integrada dentro de la estructura del gobierno federal, así como su estructura interna, misma que analizaremos en el capítulo siguiente, y que involucra el tema principal de este trabajo que es la motivación.

4.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Dentro de la Administración pública, la Agencia Mexicana de Noticias, Notimex, ocupa un lugar importante dentro de la estructura de gobernación, como se muestra en el organigrama siguiente:



CAPÍTULO 5

“LA MOTIVACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA AGENCIA, NOTIMEX, S.A. DE C.V.”

5.1 ESTRUCTURA ACTUAL

5.2 PROBLEMÁTICA EXISTENTE

**5.3 PAPEL DEL ADMINISTRADOR PARA APLICAR LOS
FACTORES MOTIVACIONALES**

5.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

5.1 Estructura Actual de la Agencia

Con la finalidad de presentar un panorama claro y sencillo en el manejo de la motivación como una herramienta para mejorar la productividad, dentro de un organismo social, analizare sólo una parte de la estructura de la Agencia Mexicana de Noticias Notimex, S.A. de C.V., ya que, si se analizaría la estructura completa, este capítulo sería insuficiente para su análisis y comprensión.

Por tal motivo, el área que analizaré es aquella que reúne las características de estudio, y que es la Dirección de Administración y Finanzas. (ANEXO 2).

Para conocer clara y detallada el área de estudio, se presenta la estructura actual con sus funciones específicas, a fin de comprender la importancia de cada una y su interrelación entre ambas.

Funciones de la Estructura de Notimex, S. A. de C.V.

Dirección de Administración y Finanzas

Objetivo :

Programar, organizar, normar, coordinar y controlar la administración de los recursos, humanos, financieros y materiales de la Agencia, propiciando que ésta se efectúe en condiciones óptimas de efectividad, productividad y funcionamiento.

Funciones :

- Integrar y someter, a la consideración del Director General el programa-presupuesto de la Agencia, y, en su caso, gestionar las autorizaciones procedentes ante las secretarías de Gobernación y de Hacienda y crédito público.
- Definir las políticas en materia de administración de personal e intervenir, en los términos de las disposiciones aplicables en la selección, nombramiento, ubicación, baja y en todas las cuestiones relacionadas con la administración de recursos humanos de Notimex.
- Establecer los sistemas de administración y de remuneraciones al personal, así como los relativos a estímulos y recompensas a que tienen derecho los empleados y trabajadores de la Empresa, acorde con las disposiciones jurídico-administrativas en vigor.
- Autorizar la programación de las acciones de capacitación y desarrollo, a efecto de lograr mejores niveles de eficiencia, calidad y productividad por parte del personal de la Agencia.
- Propiciar la integración de los Programas de Simplificación Administrativa y de Modernización de la Empresa Pública de Notimex, así como la formulación de los informes de avances y de evaluación, correspondientes, proporcionando a las diferentes unidades el apoyo técnico necesario para la ejecución de sus respectivas acciones.
- Coordinar la elaboración y actualización de manuales de organización, políticas y procedimientos que den cuenta del funcionamiento de Notimex.

- Autorizar el ejercicio del gasto y evaluar su ejercicio programático-presupuestal, de acuerdo con las disponibilidades asignadas a cada uno de los programas y presupuestos aprobados.
- Autorizar el suministro de los recursos materiales y financieros a las unidades administrativas, de conformidad con los presupuestos, montos, partidas y calendarios aprobados, observando las restricciones establecidas por las disposiciones en vigor.
- Definir e implementar el sistema de contabilidad aplicable para el manejo del gasto de operación y de los recursos asignados a los programas de la Agencia, así como aprobar los catálogos de cuentas y los calendarios financieros y de ventas que se emplearán para el ejercicio del gasto público de la Empresa.
- Definir y proponer los criterios bajo los cuales la Institución adquirirá o arrendará los bienes muebles y/o inmuebles requeridos para su operación, intervenir en la celebración de concursos, contratos y convenios para adquisiciones, arrendamientos y suministros, así como autorizar el mantenimiento preventivo y correctivo, la conservación y la baja final de los mismos.
- Evaluar periódicamente los avances programáticos del área, generar los reportes correspondientes y estructurar propuestas que mejoren los resultados obtenidos.

Coordinación de Tesorería

Funciones :

- Difundir y vigilar la adecuada ejecución de las normas, políticas, lineamientos y procedimientos que emitan las dependencias competentes en materia de ingresos, egresos, manejo, de caja, operación financiera, créditos comerciales y pagos, así como proponer al Director de Administración y Finanzas las normas y políticas que en la materia deban observar las diferentes unidades administrativas de la Agencia.

- Programar los flujos financieros de la Agencia, someterlos a la consideración de la Dirección de Administración y Finanzas y vigilar su aplicación una vez autorizados.

- Custodiar, vigilar y situar los fondos y valores de la Agencia, así como operar los sistemas de asignación y concentración de fondos a nivel nacional e internacional.

- Coordinar y supervisar la liberación y ministración de los recursos fiscales autorizados a la Agencia, a través de las cuentas por liquidar ante la Tesorería de la Federación, previo acuerdo del Director de Administración y Finanzas.

- Registrar y controlar las operaciones diarias de colocación de los excedentes de la Tesorería en inversiones de valores en las diferentes instituciones bancarias, previo acuerdo del Director de Administración y Finanzas.

- Investigar y proponer al Director de Administración y Finanzas los mecanismos e instrumentos que en materia de financiamiento, crédito e intermediación financiera puedan ser aplicados dentro de la Agencia.
- Controlar la operación de las cartas de créditos que, en su caso, deban emitirse para las actividades de exportación que realice la Agencia.
- Elaborar los informes generales del flujo de efectivo tanto del estimado como del real de la Agencia, por área generadora del gasto, por partida y concepto, con base en los pronósticos de las unidades administrativas.

Subdirección de Organización y Evaluación

Funciones :

- Coordinar y desarrollar estudios de organización y procedimientos, proporcionar asesoría en materia de modernización, simplificación, desconcentración y actualización normativa, así como apoyar su instrumentación y evaluación.
- Supervisar la elaboración y actualización de los manuales de organización el trámite y servicios al público y otros que se requieran, en coordinación con las áreas usuarias respectivas, además de participar en su implantación.
- Coordinar la integración de los Programas de Simplificación Administrativa y de Modernización de la Empresa Pública de la Agencia, impulsar y apoyar las acciones correspondientes, darles seguimiento a las mismas y conciliar los

informes de avance con base en los datos proporcionados por las diferentes unidades administrativas.

- Establecer y mantener permanentemente actualizado el registro de normas, sistemas, procedimientos y otras disposiciones institucionales que rigen la operación de la Agencia.
- Realizar estudios y coordinar la ejecución de acciones de modernización del trabajo de oficina y mejoramiento del ambiente laboral, así como desarrollar el análisis de cargas de trabajo con el fin de proponer acciones orientadas hacia la calidad y la productividad.
- Planear y programar la elaboración de los procedimientos que documenten la operación de las unidades administrativas de la Agencia, contribuyendo a sus implantación.
- Establecer las normas, lineamientos e indicadores que se deben observar en la Empresa, a efecto de instrumentar un sistema de evaluación de las acciones y de los programas básicos.
- Proponer los programas de evaluación integral que se requieran en la Agencia, con objeto de llevar a cabo las medidas correctivas que, en su caso, sean aplicables en materia de simplificación y modernización administrativa.
- Evaluar, dentro de su ámbito de competencia, el comportamiento de los programas prioritarios de la empresa, a efecto de verificar la consecución de las metas.

- Mantener permanentemente informado al Director de Administración y Finanzas tanto del avance como de la evaluación de los programas operativos que realiza la Institución.

Departamento de Análisis y Control

Funciones :

- Aplicar las normas, políticas y lineamientos que se deban observar en la operación de los programas de evaluación y control que lleve a cabo la Agencia.
- Diseñar la instrumentación de los programas de evaluación integral necesarios en la Institución y someterlos a la consideración del Subdirector de Organización y Evaluación.
- Realizar informes periódicos de evaluación que permitan conocer el comportamiento de los programas prioritarios y sustantivos de la Agencia.
- Evaluar cualitativa y cuantitativamente el avance de los planes y programas, así como promover y sugerir la implantación de medidas para lograr la eficiencia y eficacia de cada unidad administrativa.
- Realizar los estudios de análisis y control para mantener informado al Subdirector de Organización y Evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos y funciones encomendadas a las unidades administrativas.

- Aplicar el sistema integral de control de conformidad con los lineamientos establecidos por las autoridades involucradas en la materia, y verificar que las unidades administrativas efectúen las acciones necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.

- Apoyar a la Subdirección de Organización y Evaluación en la expedición o instrumentación de normas que garanticen el control y evaluación de los programas prioritarios de la Empresa.

- Analizar la operación de los programas prioritarios de la Agencia, verificar el cumplimiento en el marco de los objetivos, metas y estrategias correspondientes emitiendo las observaciones que en cada caso procedan.

Departamento de Organización

Funciones :

- Proponer e integrar el Programa General de Simplificación Administrativa y las acciones de modernización, con base en los lineamientos emitidos por la Secretaría de Gobierno y la Contraloría y desarrollo Administrativo, someterlo a la consideración de la Subdirección.

- Efectuar estudios para el desarrollo y actualización de sistemas relacionados con la organización, estructuras y funcionamiento de las unidades administrativas.

- Desarrollar análisis de cargas de trabajo en las unidades administrativas que así lo requieran y, en su caso, proponer acciones de mejoramiento en apoyo a las labores encomendadas.
- Formular los manuales de organización y procedimientos de las unidades administrativas de la Agencia, someterlos a la consideración de las áreas involucradas y presentarlos a la subdirección.
- Elaborar documentos técnicos que guíen a las unidades administrativas al logro de sus objetivos, metas y al mejoramiento continuo de su ámbito operativo.
- Proporcionar asesoría y asistencia técnica en materia de organización a las unidades administrativas, así como participar en los comités o grupos de trabajo a que sea convocado.
- Efectuar estudios de reestructuración orgánico-ocupacionales en las unidades administrativas a efecto de detectar deficiencias e irregularidades y, en su caso, presentar las soluciones y/o recomendaciones que procedan.
- Gestionar previa autorización de la Subdirección el registro de las estructuras orgánicas ante la Secretaría de Gobernación.
- Proporcionar asesoría técnica para la actualización y modernización de los procedimientos operativos a cargo de las unidades administrativas, así como efectuar el registro de los formatos de uso general e integrar el catálogo de formas de la Agencia.

- Efectuar el seguimiento del Programa General de Simplificación y de las acciones de modernización administrativa y elaborar los informes que le soliciten.

Subdirección de Administración

Funciones :

- Definir y proponer a la Dirección de Administración y Finanzas las normas, políticas y lineamientos que orienten y regulen la administración de los recursos humanos, materiales y la prestación de los servicios generales en concordancia con las disposiciones vigentes en la materia.
- Regular los procesos de reclutamiento, selección, contratación y desarrollo de personal que requieran las diferentes unidades administrativas de la Agencia, e instrumentar y ejecutar los mecanismos necesarios para el control de los movimientos e incidencias, de conformidad con las normas y procedimientos establecidas.
- Proponer las normas, políticas y lineamientos para otorgar las prestaciones económicas, sociales y servicios al personal con base en las disposiciones emitidas en la materia y supervisar el desarrollo de programas de carácter social, cultural, deportivo y recreativo para los servidores públicos de la Agencia y sus familiares.
- Proponer y aplicar las normas que regulen el uso adecuado, protección, mantenimiento y conservación de los bienes, equipos y materiales asignados a las unidades administrativas.

- Gestionar la adquisición de bienes muebles y la contratación de servicios de mantenimiento, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
- Proponer, promover, y supervisar el cumplimiento de las normas, políticas y lineamientos internos que deban observarse en la asignación y uso de los recursos propiedad de la Agencia, destinados al apoyo administrativo.
- Supervisar que el Sistema de Control de Inventarios de Bienes Muebles se ejecute correctamente, coordinar la baja y destino final de los bienes instrumentales y material de desecho, integrar y actualizar el Catálogo de Bienes Muebles e Inmuebles de la Agencia, y de ser necesario, recurrir a la Unidad Jurídica para efectuar las regularizaciones correspondientes.
- Administrar en forma directa o, en su caso, subrogar la prestación de servicios de mantenimiento, aseo y vigilancia a inmuebles, mobiliario y equipo, así como a los vehículos propiedad de la Agencia.
- Gestionar el pago de pasajes, seguros, impuestos, derechos, y de los servicios contratados con terceros.
- Desarrollar y evaluar el Programa de Protección Civil de la Agencia, de acuerdo con los lineamientos emitidos por la Secretaría de Gobernación y las políticas de la empresa.
- Coordinar la prestación de los servicios de correspondencia, archivo, comunicación, reproducción documental, intendencia, vigilancia y seguridad.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Departamento de Recursos Humanos

Funciones :

- Operar el sistema institucional de reclutamiento, selección, contratación y control de personal, de conformidad con la normatividad vigente.
- Operar los sistemas establecidos para el cálculo y elaboración de la nómina, con base en los tabuladores en vigor, y en la aplicación de las deducciones respectivas.
- Realizar las acciones que correspondan a efecto de que los servidores públicos de la Agencia gocen de las prestaciones económicas y sociales de acuerdo a lo estipulado en el Contrato Colectivo de Trabajo.
- Expedir y tramitar las autorizaciones necesarias para la generación de los nombramientos del personal de nuevo ingreso, así como registrar los movimientos de personal.
- Controlar las incidencias del personal y su inclusión en la nómina, de conformidad con la normatividad aplicable en la materia.
- Organizar, programar y desarrollar las acciones inherentes a los eventos sociales, cívicos, culturales, deportivos y recreativos de la empresa y, en su caso, sus familias.
- Proponer los programas de capacitación orientados a desarrollar las aptitudes del personal de la empresa.

Departamento de Adquisiciones

Funciones :

- Aplicar las normas, políticas y lineamientos para la adquisición y suministro de bienes instrumentales y de consumo, así como participar en la elaboración del Programa Anual de Adquisiciones de la Agencia.
- Fomentar las requisiciones autorizadas que presenten las unidades administrativas, para la adquisición y suministros de bienes instrumentales y de consumo.
- Realizar las convocatorias para concurso de adquisiciones de acuerdo con la normatividad emitida por la Secretaría de Gobernación y las instancias correspondientes.
- Elaborar los cuadros comparativos de precios unitarios, propuestas de crédito y características de los artículos, con objeto de seleccionar la mejor opción en calidad, precio y oportunidad.
- Formular los pedidos para la adquisición de bienes instrumentales y de consumo, así como gestionar el pago correspondiente.
- Controlar y suministrar los materiales y equipos necesarios para cada unidad administrativa.
- Controlar las existencias en el almacén y verificar que se mantengan los stocks de material de uso general.

Departamento de Servicios Generales

Funciones :

- Aplicar las normas, políticas y lineamientos que en materia de servicios generales, y de control de vehículos deben observarse.

- Proporcionar los servicios generales referentes a intendencia, seguridad, archivo, correspondencia, mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles y vehículos, con recursos propios mediante contratación con terceros.

- Organizar las actividades necesarias para la atención de las solicitudes de servicios generales que formulen las unidades administrativas de la Agencia.

- Controlar los vehículos y verificar que se les de mantenimiento preventivo y, en su caso, las reparaciones que requieran, así como efectuar los pagos de impuestos procedentes.

- Proporcionar y controlar el servicio de vigilancia a los inmuebles de la Agencia y supervisar que éste se realice de acuerdo a lo convenido.

- Desarrollar las actividades del Programa Interno de Protección Civil que se lleven a cabo en la Agencia, de conformidad con los lineamientos establecidos por la Secretaría de Gobernación.

Subdirección de Finanzas

Funciones :

- Formular el Programa-Presupuesto Anual de la Agencia, de conformidad con el Presupuesto de Egresos de la Federación y los lineamientos que para tal efecto emitan las Secretarías de Gobernación y de Hacienda y Crédito Público.
- Difundir y vigilar la adecuada ejecución de las normas, políticas, lineamientos y procedimientos en materia de programación-presupuestación, registro de operaciones contables y asignación de recursos financieros y someter a la consideración del Director de Administración y Finanzas las modificaciones que procedan y, en su caso, gestionar las autorizaciones procedentes ante las dependencias competentes.
- Supervisar las gestiones ante la Secretaría de Gobernación y Hacienda y Crédito Público en los asuntos relacionados con programas, presupuestos, contabilidad, y financiamiento y someterlas a consideración del Director de Administración y Finanzas.
- Supervisar el registro de la compensación de adeudos a favor y a cargo de Notimex dentro del Sistema de Compensación de Adeudos de la Tesorería de la Federación, conforme a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Coordinar el sistema de contabilidad general de Notimex y conservar los libros, registros contables, documentación comprobatoria, e informes de resultados sobre ingresos y egresos, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables y

a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- Integrar los catálogos de cuentas para el desarrollo de las operaciones contables, así como los calendarios financieros y de metas que se emplearán para el ejercicio del gasto público de la Agencia.
- Proporcionar los apoyos y la información necesaria al Director de Administración y Finanzas para efectuar las gestiones procedentes ante las Secretarías de Gobernación y de Hacienda y Crédito Público en los asuntos relacionados con la contabilidad.
- Evaluar el avance del ejercicio presupuestal y producir los informes que, de conformidad con las normas en vigor deban enviarse a las dependencias competentes de la Administración Pública Federal.
- Controlar el ejercicio de los recursos autorizados por programas, subprogramas, capítulos, conceptos y partidas, de acuerdo con el presupuesto autorizado, así como evaluar e integrar los informes del ejercicio de los programas y presupuesto.

Departamento de Asignación de Recursos a Corresponsales

Funciones :

- Aplicar las normas, políticas y lineamientos para la asignación de recursos a los corresponsales de la Agencia, así como controlar la asignación de los financiamientos a los programas prioritarios.

- Suministrar los recursos financieros a los corresponsales, de conformidad con los presupuestos, montos, partidas y calendarios autorizados, recabando las comprobaciones correspondientes.
- Realizar estudios que permitan modernizar la planeación en la asignación de recursos y someterlos a la consideración del Subdirector de Finanzas.
- Elaborar los informes requeridos por las autoridades competentes de la Agencia y proporcionarlos sistemáticamente cuando así se lo soliciten, previo acuerdo del Subdirector de Finanzas.
- Efectuar el seguimiento y control en la asignación de los recursos financieros e informar al Subdirector de Finanzas de las irregularidades e inconvenientes que se presenten en la materia.

Departamento de Control Presupuestal

Funciones:

- Aplicar y difundir las normas, políticas, lineamientos y procedimientos que, en materia de control presupuestal, emitan las dependencias competentes y las que se autoricen por la Agencia, así como verificar su observancia.
- Operar el sistema de Control Presupuestal, apoyar su funcionamiento en las unidades administrativas y emitir los informes correspondientes al ejercicio presupuestal.

- Recabar de las unidades administrativas su propuesta presupuestal anual, analizar los anteproyectos y proponer los ajustes necesarios para la integración del presupuesto de la Agencia, así como elaborar los cuadros analíticos de inversión física para su trámite y autorización específica.
- Verificar y supervisar que la integración de las propuestas del anteproyecto presupuestal de todos los conceptos de gasto se operen en correspondencia con el sistema de Control Presupuestal.
- Emitir los reportes sobre el presupuesto ejercido y comprometido del presupuesto, que requieran la Contraloría Interna y la Subdirección de Finanzas.
- Analizar el presupuesto y proponer medidas tendientes a racionalizar el uso de los recursos financieros de la empresa.

Departamento de Contabilidad

Funciones:

- Llevar el registro contable de las operaciones realizadas por las diversas administrativas, con base en la documentación comprobatoria y justificatoria que remitan los órganos.
- Mantener actualizados los saldos de las cuentas contables de la Agencia para la realización de las conciliaciones bancarias y de cuenta corriente, e integrar la documentación soporte para el entero de las obligaciones fiscales.

- Analizar y validar la información contable y efectuar la consolidación de los estados financieros vigilando la realización de los ajustes correspondientes.
- Mantener actualizado el Catálogo de Cuentas de la Agencia y afectar las partidas presupuestales correspondientes, según el tipo de gasto.
- Elaborar la información contable para el Programa Operativo Anual y presentarla al Subdirector de Finanzas para su autorización correspondiente.
- Formular y soportar la solicitud de devolución del Impuesto al Valor Agregado y realizar los trámites conducentes ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Elaborar y registrar las operaciones contables afectando los libros y formatos correspondientes.
- Elaborar los estados financieros y de resultados que muestren la situación de la empresa.

Departamento de Cobranzas

Funciones:

- Aplicar las normas, políticas y lineamientos para las operaciones de cobranzas de los saldos pendientes de liquidar y realizar los trámites de recuperación de adeudos de acuerdo a la normatividad establecida en la materia.

- Operar el sistema de cobranzas de la Agencia y aplicar las normas de facturación de los servicios que se presentan de conformidad con los convenios y contratos realizados.
- Efectuar las cobranzas en los plazos establecidos y proponer las medidas correctivas, previo acuerdo del Subdirector de Finanzas.
- Elaborar el programa de visitas a clientes locales y foráneos, para la recuperación de la cartera vencida, así como los informes mensuales sobre saldos de clientes, e ingresos propios.
- Integrar y turnar a la Unidad Jurídica la información relativa a los casos que procedan para su cobro por vía legal y llevar el seguimiento y control hasta su resolución.
- Ejercer los controles necesarios para la generación de los estados de cuenta de los saldos por cobrar y hacerlos del conocimiento de los clientes de la Agencia.

5.2 Problemática Existente

Actualmente la Agencia Mexicana de Noticias Notimex, S. A. de C. V., es una empresa que ha dado muestras de factibilidad a nivel nacional e internacional, sin embargo esta Agencia, requiere internamente de un proceso motivante que la lleva más lejos de lo que ahora ha logrado, me refiero a la falta de motivación entre los empleados y jefes del Área de Administración y Finanzas que con el paso del tiempo solo he notado como titulares y jefes pasan y pasa, unos dejan huella, otros proyectos inconclusos y así sucesivamente, ¿pero el empleado? tal vez siga en el mismo lugar, con las mismas funciones o con más carga de trabajo y con el mismo sueldo; en seguida enunciare algunos puntos en donde se requiere de análisis y estudio, después de dialogar con algunos trabajadores de esta empresa, he resumido en ocho puntos que mencionare en seguida aquellos problemas o situaciones que inhiben la creatividad del trabajador, así como su entusiasmo y dinamismo al momento de realizar las tareas.

- a) La falta de comunicación entre áreas, principalmente por la no compatibilidad de ideas o procedimientos.
- b) Falta de reconocimiento de aquel que lleva una tarea o actividad específica.
- c) Hostigamiento de trabajadores por jefes que no son del área específica, propiciando con ello la posibilidad de despido.
- d) Rotación del personal de un área en la que se encuentre capacitado a otra, en la que no lo muestra, con ello una desadaptación tanto con el personal como con los superiores.

- e) Falta de oportunidad de aquel trabajador que muestre actitudes y aptitudes para tener la posibilidad de ascenso.
- f) Falta de comprensión por parte de la superioridad de agruparse en equipos de trabajo.
- g) La ausencia de premios en dinero para aquellas personas que con esmero y eficiencia realizan las actividades encomendadas.
- h) Falta de participación del trabajador en toma de decisiones.

5.3 Papel del Administrador para aplicar los factores motivacionales

La Agencia Mexicana de Noticias Notimex, requiere de un marco de organización que le permita motivar y optimizar el recurso humano, a fin de lograr el rendimiento y mejoramiento de los resultados esperados.

La labor y empeño que añada cada trabajador en la Agencia es vital y complementaria a la función principal de la misma, es por ello que la motivación para los departamentos y Áreas de la Dirección de Administración y Finanzas, permita en gran parte la optimización de los recursos humanos en la interrelación de actividades logrando con ello que se cumplan los objetivos establecidos.

Para motivar a los empleados y para que éstos sean más productivos, se requiere del pleno conocimiento de las necesidades de los mismos, eso es muy difícil de lograr y por ello en muchas ocasiones, la motivación pasa a ser un elemento de frustración, debido a la naturaleza siempre cambiante, los incentivos que son los mejores para un grupo o para un individuo, pueden no resultar efectivos para otro en un momento determinado. La comprensión de la variada gama de incentivos de que se dispone, proporcionará al administrador la base para determinar los enfoques más apropiados para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo. Sin embargo debe reconocerse que un individuo, en un momento dado, interfieren muchas necesidades y que la satisfacción de estas necesidades dependerá de que se encuentren presentes varios incentivos en un momento dado.

Bajo este esquema daremos un punto de vista muy particular que como Administradores de Recursos Humanos consideraríamos aplicar la motivación como elemento primordial para subsanar los malestares citados.

Éxito Personal: Estamos seguros de que si por medio de la motivación se logra que la integración entre el individuo y su ambiente sea positivo, por lo general el ser humano alcanzará el éxito personal. De ser así, el individuo tiende a tener una percepción positiva de sí mismo. Se siente internamente, como una persona querida, aceptada, capaz y valiosa, que posee dignidad e integridad. Está seguro de pertenecer a la Agencia y al mundo y que tiene algo para contribuir con él. En general se cree capaz de enfrentarse a los retos que pueda encontrar en el trabajo como fuera de él.

Superación: La necesidad del logro impulsa y motiva al individuo en pro de la superación. Se manifiesta, por haber cumplido una tarea o logro a base de esfuerzos frente a la oposición y al reto. La necesidad de superación se satisface básicamente, con la confrontación y dominio de problemas ordinarios y extraordinarios. Quienes desean traspasar nuevas fronteras con un espíritu pionero, responden a su necesidad de superación. Los individuos altamente motivados, deberán ser innovadores y creativos, pueden estar motivados por el deseo de realizar algo que nadie ha realizado jamás, encontraremos en este caso a manera de ejemplo los reporteros, buscadores de noticias.

Adaptación: Por medio de la motivación se logra una correspondencia entre las necesidades y deseos del empleado y la recompensa ofrecida se puede esperar que la persona tenga confianza en su capacidad y sentir que su labor no es difícil y si es importante pensar que puede vencer los obstáculos que se le presenten si tiene confianza en su potencial.

Seguridad: La seguridad es un estado en el cual la mayor parte de las necesidades importantes de una persona, pueden ser satisfechas y en el cual, la persona está razonablemente segura de la continuidad de su satisfacción, por medio de la plena garantía de que su puesto será perdurable. La motivación de seguridad se presenta a veces en forma negativa, como por ejemplo, desempleo, la posibilidad de ser despedido y que inclusive puede motivar al trabajador a incrementar su rendimiento en el trabajo.

La seguridad que el ser humano busca, tiene tres aspectos:

1. **El económico:** El trabajador o empleado de Notimex desea tener un empleo fijo. La empresa puede contribuir a ello, mediante una adecuada política de contratación y evaluación de los empleados y a través de programas efectivos de supervisión motivación, administración de salarios y desarrollo.
2. **El emocional:** El empleado quiere tener relaciones estables y claras con sus jefes y compañeros. La empresa deberá establecer seguimiento en las políticas claras e intangibles, en los reglamentos precisos, programas realizables, relaciones humanas, comunicación efectiva, etc.
3. **El de Progreso:** Todos los trabajadores tienen aspiraciones. Desean progresar en el presente por ende en el futuro. La necesidad de oportunidad y desarrollo es un deseo aplicable a todos los empleados. La mayoría tiene al deseo de aprender, desarrollarse, llegar a incrementar sus capacidades. Si se le niega esta posibilidad se sentirán frustrados y se manifestará en ellos un desajuste emocional. Por ese motivo la empresa debe seguir una política clara de ascensos, de selección cuidadosa de personal, de colocación adecuada de

éste, etc. Debe de cumplir con los programas de entrenamiento; los traslados y promociones, deben hacerse de una manera inteligente.

Satisfacción: La satisfacción en un trabajo es el resultado de diversas actividades que desempeñan los empleados. En sentido estricto, esas actividades tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como; el salario, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, la evaluación justa del trabajo, el trato equitativo por parte de la Agencia.

La satisfacción en el trabajo, es una actividad general, como un resultado de muchas actividades específicas en esos campos, es decir, los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera de trabajo.

Aceptación y Competencia: Todos queremos participar en un grupo, ser tomados en cuenta, estimados y apreciados. Algunos más y otros menos, pero todos tenemos necesidad de relacionarnos socialmente. La empresa debe tener en cuenta el factor grupo en la colocación de los empleados, y escoger a aquellos que mejor congenian.

Se debe fomentar más, entre los miembros que forman esta organización, elementos, como: La amistad y la cooperación, la aceptación mutua, la comprensión de los problemas personales y tratar de dar una ayuda adecuada en su solución. En general debe proveerse un ambiente cálidamente humano en todos los niveles que conforman la Agencia.

Otra forma de motivación, es la competencia por los aumentos en los salarios y por los ascensos que se confieren a los trabajadores que se destacan por el buen

desempeño de su labor. La competencia proporciona varias formas de satisfacción y necesidades. La perspectiva de ganarse un ascenso o un aumento de salario, proporciona una meta de importancia por la que vale la pena esforzarse. Alcanzar realmente la meta, significa que el empleado goce de una recompensa, así como de una sensación de realización y plenitud, una sensación de adelanto y mayor prestigio social.

Reforzamiento de la Conducta: Uno de los aspectos que permiten incrementar el rendimiento productivo dentro de esta área de trabajo, es el reforzamiento de la conducta. Lo anterior se puede lograr por medio del proceso de reforzamiento positivo, cuyo principio es que la conducta puede controlarse, formarse o variarse por un sistema de premios cuidadosamente controlados. Saber hasta qué punto un empleado está logrando las metas específicas de la empresa y premiar el incremento de rendimiento con alabanza y reconocimiento. Se debe tomar en cuenta, que el reforzamiento debe ser siempre positivo, al emplear el reforzamiento positivo como motivador, los empleados tienden a repetir la conducta deseada, porque la técnica se concentra más bien en los resultados deseados.

Existen a menudo problemas de origen administrativo en las organizaciones y esto se debe principalmente a que los administradores no motivan a sus trabajadores en una forma adecuada y esto origina como consecuencia, las sanciones a los trabajadores o a la aplicación de incentivos negativos.

Existen castigos descritos en el Reglamento Interior de Trabajo que pueden traer consecuencia de alto grado de peligro para la Agencia, a continuación señalamos algunas posibles consecuencias de ellos:

1. La persona que recibe el castigo se siente frustrada, especialmente si considera que el castigo fue injusto. Ello puede conducir a una conducta hostil o una regresión hacia el infantilismo.
2. La sanción, pone de relieve lo que no se debe hacer, no indica el camino por seguir, ni su real motivación.
3. Los castigos corrigen los defectos, pero no los prevén. No indican objetivos, ni iluminan la acción.
4. El castigo crea actitudes desfavorables hacia el trabajo, engendra pesimismo, conflictos y aburrimiento. El temor cierra las puertas a las ideas e iniciativas y crea inseguridad e insatisfacción.
5. El efecto de un castigo, dura menos tiempo que la satisfacción por un premio, un elogio, etc.

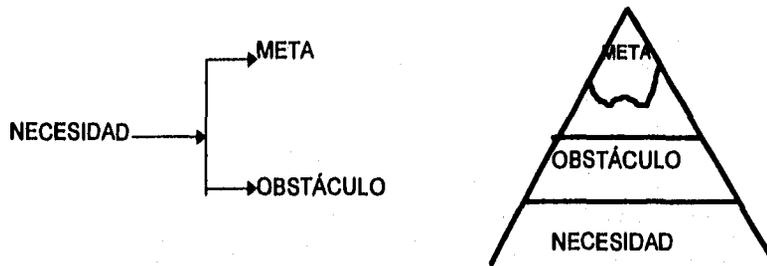
Desadaptación e Inseguridad: La desadaptación o inseguridad, del trabajador implican tensión o angustia sobre la continuidad o mantenimiento de las satisfacciones y puede asociarse con factores económicos, sociales o psicológicos. Las personas que temen perder un ingreso o un empleo seguro y/o que dudan de su habilidad para lograr sus objetivos o metas, realizan sus aspiraciones o mantiene amistades u otras relaciones, que son importantes para ellos, probablemente sufren un sentimiento de inseguridad y desadaptación. La inseguridad puede ser situacional; como por ejemplo, puede ser el resultado de una quiebra causada por circunstancias adversas. Puede ser una función más permanente de la personalidad; algunas personas se sienten inseguras de sí mismas, aún cuando tienen éxito en todas las consideraciones externas, la inseguridad es una emoción y en algunas ocasiones debilitante.

Conflicto: Surge el conflicto, cuando existe incompatibilidad entre dos o más estímulos que tienen aproximadamente la misma fuerza para la persona, es decir, cuando está motivada en el mismo grado para alcanzarlos aún siendo incompatibles. Existen tres tipos de conflictos:

1. **Conflicto de Atracción=Atracción:** Por ejemplo; una persona se encuentra en medio de situaciones u objetivos igualmente atractivos pero incompatibles, es decir, no puede tener al mismo tiempo los dos, debe decidirse por uno solo.
2. **Conflicto Evasión=Evasión:** Por ejemplo; ambas alternativas resultan igualmente desagradables o inconvenientes. La persona tiende a alejarse, pero no puede.
3. **Conflicto Atracción=Evasión:** En algunas ocasiones, un mismo objeto o situación resulta ambivalente.

En la realización de tareas o actividades es necesario evitar a toda costa la:

Frustración: La frustración se da cuando a una persona, se le bloquea la oportunidad de satisfacer una meta deseada. La frustración es un evento muy común en nuestra vida cotidiana y constituye un concepto importante al tratar de entender la conducta del trabajador. La fuerza de la frustración es una situación que está relacionada con la magnitud de la necesidad que ha quedado truncada.



Cuando el trabajador se encuentre en una situación de frustración, puede responder de dos maneras:

1. **Respuestas de Ajuste:** El trabajador puede encontrar una forma nueva aceptable de reducir la necesidad, es decir, una meta substitutiva y aceptable que pueda obtener.
2. **Respuesta de Desajuste:** El trabajador puede seguir tratando de alcanzar la meta imposible o puede darse por vencido en cualquier intento en relación con cualquier otra meta. Una de las respuestas normales del desajuste a la frustración es la agresión.

Ante una situación semejante es conveniente "El enriquecimiento del trabajo". La idea básica del enriquecimiento del trabajo, es que éste debe diseñarse de tal manera que se aproveche la capacidad plena de un individuo.

Oposición: La oposición a la Agencia y a sus jefes, puede manifestarse en varias formas:

En una forma ligera, puedo expresar como "resistencia pasiva". Los subordinados, se puedan quedarse con información importante que deba pasar a sus supervisores, así los mantienen en la oscuridad, sobre asuntos que les conciernen y de los cuales deberían estar enterados. En algunos casos, los subordinados desarrollan ideas útiles, para mejorar el proceso de información o la organización misma, pero no lo dan a conocer.

Sin embargo, los trabajadores no siempre revelan sus inventos a la administración, porque suponen, que la administración va a volver a fijar nuevos procedimientos de información.

Otro tipo de oposición es el sabotaje, aunque este es raro que se presente.

Tedio y Aburrimiento: El aburrimiento es un estado anímico, manifestado en desgano y desinterés para realizar un determinado trabajo dentro de esta área de estudio.

Factores que intervienen en el Aburrimiento:

1. La clase de actividad realizada. Trabajos repetitivos y monótonos aburren más que aquellos más variados e interesantes.
2. La percepción de la tarea realizada. Cuando el trabajador no entiende el por qué, ni el para qué de un trabajo, se aburre más prontamente.

3. El ambiente de relaciones entre los trabajadores.

4. El interés por el trabajo.

5. La personalidad. Los introvertidos tienen menor tendencia a aburrirse con labores monótonas.

6. El tiempo.

7. Las tareas incompletas.

8. La inteligencia.

Como administradora puedo decir que, el aburrimiento puede eliminarse de la siguiente manera:

1. Poner al personal idóneo en el puesto adecuado.

2. Incrementar el interés por el trabajo mediante:

a) La creación de hábitos automáticos de trabajo en el caso de labores repetitivas, con el fin de que el pensamiento pueda vagar en otras cosas mientras las manos trabajan.

b) Las pausas, el recreo y la música.

c) La extensión del campo de actividad, responsabilidad e iniciativa de los operarios.

d) El entendimiento del trabajo que se realiza y de su relación con los otros y con el producto final.

3. Fomentar un ambiente agradable tanto en lo físico, como en lo psicológico.

Fatiga y Aburrimiento: La fatiga, es un estado corporal y anímico que disminuye las capacidades del trabajador para ejercer su labor eficientemente dentro de la Empresa.

La fatiga puede ser muscular o nerviosa:

Fatiga Muscular: Se debe al exceso de contracciones y la acumulación de ácido láctico, además de otros desechos. Este cansancio se refleja en la actividad no únicamente de los músculos voluntarios, sino también en otros órganos, como el corazón y los pulmones. Esta fatiga muscular se debe a la desproporción entre trabajo y descanso.

Fatiga Nerviosa o Mental: Se debe a las fallas en el funcionamiento de los centros nerviosos y cerebrales. Este cansancio se presenta por sobrecargas nerviosas, temperaturas elevadas en la cabeza, acumulación de sangre en el cerebro, etc., la fatiga mental tiene pues sus efectos en la fatiga muscular.

La fatiga va acompañada de los siguientes fenómenos:

a) Una percepción de cansancio. Este fenómeno es subjetivo y no puede medirse exactamente.

- b) Cambios fisiológicos en el cuerpo. Los sistemas más afectados por la fatiga son: Sistema circulatorio, aparato digestivo, sistema muscular, sistema nervioso y el aparato respiratorio.
- c) Disminución de la capacidad para trabajar como consecuencia bajo rendimiento. El sujeto se siente agobiado, su físico no responde a sus intenciones, todo le parece difícil o imposible.

En seguida analizaré algunos factores :

Factores de índole Físico:

1. **La iluminación y los colores:** Su deficiencia produce cansancio físico y mental, la mucha o poca iluminación cansa las pupilas, lo mismo que su ensanchamiento o estrechamiento, debido a sombras y cambio de intensidad. La iluminación debe ser tal que evite la fatiga de los ojos, la irritación de la mente y la inseguridad de los movimientos.
2. **La ventilación y la temperatura:** Sobre el cansancio influyen la presencia de gases, humos, polvo, vapores, aire y la temperatura o el ambiente. Para trabajos pesados es preferible la baja temperatura.
3. **El ruido:** Provoca tensión en el sistema nervioso.
4. **La alta o baja presión atmosférica:** Causa disfunciones en los órganos circulatorios y respiratorios.

5. **Los defectos de las máquinas y de las materias primas:** El mal funcionamiento de las máquinas, la baja calidad de los materiales y el uso de herramientas defectuosas, multiplican el esfuerzo y como consecuencia de ello se hace patente el cansancio.

6. **El horario de trabajo:** Las horas de trabajo inadecuadas, los turnos mal distribuidos, el trabajo muy prolongado y sin descansos tienden a aumentar la fatiga.

Factores de índole Psicológicas:

1. **La baja motivación:** La falta de motivación, disminuye el interés por el trabajo, induce a estados neuróticos que tienen gran incidencia sobre la efectividad.

2. **La percepción de la tarea realizada:** Lo que parece demasiado o difícil o sin sentido cansa demasiado a la persona.

3. **La personalidad del trabajador y sus problemas personales:** Todo ello sobrecarga las redes nerviosas del sujeto, haciéndolas más susceptibles a la fatiga.

4. **La mala selección u orientación en el trabajo:** Hay trabajos que no son aptos, ni interesantes para ciertas personas, mientras lo son para otras. En la selección del trabajo, deberá tomarse en cuenta las diferencias individuales.

5. **La mala supervisión y la ausencia de relaciones humanas:** El demasiado control, las exageradas medidas de seguridad, la falta de confianza en el obrero, la imposición de métodos unilaterales y demasiado repetitivos de trabajo, son coadyuvantes en el proceso de la fatiga.

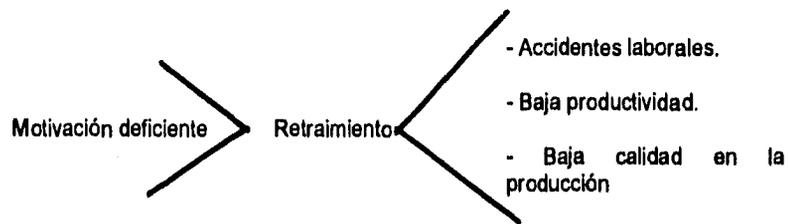
6. La falta de métodos para trabajar: Se ha demostrado que los obreros gastan hasta un 50% de su energía en movimientos inútiles. El análisis de tiempo y movimientos permitirá proponer al obrero un método más suave, natural y armónico para realizar su labor.

Rutina: Un problema más que se presenta, debido a la falta de motivación en las actividades a desempeñar en las empresas, es la rutina, que siguen los empleados en los diferentes puestos que integran una estructura organizacional, como ya hemos mencionado anteriormente, la rutina siempre viene acompañada de otros síntomas, que son bastante perjudiciales para la empresa, como son: fatiga, aburrimiento, retraimiento, tedio, etc.

Como eliminar la rutina:

1. Rotación de puesto.
2. Mayor motivación del personal.
3. Otorgar responsabilidad al empleado.
4. Hacer sentir al empleado lo importante que es su lugar dentro de la organización.
5. Mayor coordinación de actividades a desempeñar.

Retraimiento: Es un estado de distracción originado por la falta de motivación del empleado hacia su trabajo. Es consecuencia en muchos casos, de accidentes laborales bajo productividad, y/o baja calidad en la producción.



Agresividad: Por lo general, la agresividad se manifiesta por un estado de inconformidad del individuo, la cual lo induce a actuar de una forma negativa. La agresión puede presentarse en forma física o verbal, en estos casos la persona trata de poner de manifiesto el hecho de sentirse en una situación desfavorable; la agresividad es una consecuencia de la frustración y es perjudicial, tanto al individuo que la produce, como para su medio ambiente. Una situación o estado de agresividad, pensamos, se deriva de la falta de motivación, ya que el individuo no ha podido alcanzar sus metas propuestas. Existe también la agresividad porque el individuo hace comparaciones entre su estado y en el que se encuentran otras personas.

Inconformidad: El no estar de acuerdo con lo que se ha logrado, no siempre es positivo, en algunos casos la Inconformidad deriva en apatía, despecho y frustración, con ello el individuo se autolimita o se estanca. De un estado de inconformidad, se puede pasar a un estado de conformismo, aún más perjudicial, tanto para el individuo, como para la empresa, ya que el trabajador no tendrá deseo ni se encontrará motivado, para dar el máximo de sus esfuerzos.

Ausentismo: Una persona que no se siente motivada en su trabajo, comienza a experimentar cierta aversión hacia éste y como consecuencia de ello piensa que el no presentarse a desempeñar sus funciones normales de trabajo, aliviará un poco la tensión, inconformidad o rutina que padece.

Baja productividad: Las causas de la baja productividad, no dependen exclusivamente del elemento humano, en ella interviene también el elemento mecánico y el elemento metodológico, pero estamos seguros de que es el recurso humano el más importante para corregir este problema. Pensamos que por medio de la motivación, se puede lograr concientizar a la gente para que contribuya a los objetivos de la organización, siempre y cuando le garanticemos un reconocimiento a la labor e importancia que éste tiene dentro de la organización.

5.4 Alcances y Limitaciones

Después de haber analizado la problemática que existe en la Agencia Mexicana de Noticias, Notimex, S.A. de C.V., puedo decir que la aplicación de la motivación, para mejorar la situación de la misma, se puede mostrar en los siguientes puntos:

Alcances:

- Mayor productividad en el procesamiento y venta de información a particulares y organizaciones.
- Mejor funcionamiento en el desarrollo de los procedimientos ya establecidos y superando los resultados deseados.
- Superar las metas o estándares previstos, procurando siempre alcanzar el objetivo previsto.
- Fomentar y procurar la interrelación personal entre empleados y trabajadores, así como con la superioridad.
- Estimular al trabajador en la realización de sus actividades, reforzando con ello la estructura funcional de la Agencia.
- Participar en la toma de decisiones que lleve involucrada la realización de los trabajadores.
- Mostrar y dar imagen al área de estudio con la finalidad de aplicar la motivación en otras áreas de la Agencia.

Limitaciones:

- Para la aplicación y puesta en marcha de la motivación, es necesario contar con personal capacitado en el área de Recursos Humanos.
- Establecimiento de estudio de análisis de puestos, que serían implantados de manera inmediata, y no esperando un cambio de administración.
- Resistencia al cambio, y ascensos por parte de los trabajadores.
- Falta de comunicación entre los superiores y los distintos niveles de trabajo.
- El tiempo de aplicación de la motivación y la aceptación por parte de los trabajadores.

Todo cambio en las organizaciones requiere de tiempo, esfuerzo y dinero por lo que si no se lleva a cabo la aplicación de la motivación no se lograrían los fines esperados. Si no se tiene la voluntad, principalmente de los superiores, no se podrán lograr los objetivos deseados.

Por lo anteriormente expuesto, el rendimiento se vera incrementado en la medida de que la motivación sea aceptada, como herramienta para lograr mejores resultados.

CONCLUSIONES

En la actualidad, uno de los problemas más urgentes que enfrentan las organizaciones es buscar las formas y/o técnicas de motivar al personal con la finalidad de incrementar la productividad y empeño en sus labores así como intensificar la satisfacción e interés hacia el trabajo.

Existe también un cambio vertiginoso en los procedimientos y la forma de aplicarlos. Tal es el caso que en la actualidad los cambios en las políticas como la transformación de la industria, no solo modifican tales procedimientos, sino que son sustituibles, siempre con la opción de mejorarlos o superarlos, aunque en muchos casos no se logre.

Para mantener estos procedimientos es preciso contar con herramientas útiles que permitan al administrador encargado de aplicarlos, mantener en primer lugar, al trabajador activo y motivarlo para lograr los objetivos esperados.

Como hemos notado en los capítulos anteriores en la Agencia Mexicana de Noticias, Notimex, S. A. de C. V., se cuenta con una problemática por falta de motivación misma que nos ha llevado a las siguientes conclusiones:

La Agencia Mexicana de Noticias, Notimex, requiere de un mejor método de motivación, que contemplen necesidades que anteriormente no habían sido consideradas.

Nuevos movimientos tanto de personal superior como de personal operativo que reúnan características y similitudes en la manera de actuar.

Mejores canales de comunicación, entre jefes y subordinados que permita la congruencia de ideas y pensamientos, mismo que se vera reflejado en los resultados que se presenten.

Atención y reconocimiento a aquellos empleados y trabajadores que realicen los trabajos importantes y sustantivos.

La creación de un programa de estímulos que permita conocer las necesidades de los empleados. Este programa de estímulos ayudará y reforzará la motivación, logrando con ello la productividad esperada por la empresa, ya que existirá una mayor motivación en el desarrollo de operaciones y servicio que se esta prestando.

Con este conjunto de estímulos motivacionales no solo ayudara al área involucrada, sino que puede ser aplicada a otras áreas de la estructura orgánica de la Agencia Mexicana de Noticias.

Por lo anterior puedo afirmar que la motivación no debe considerarse como panacea únicamente. Es una herramienta, que bien aplicada, puede ayudar a disminuir los problemas inherentes al recurso humano que enfrenta esta organización.

La motivación mal aplicada, puede resultar contraproducente ya que puede influir en el individuo que no ha alcanzado los objetivos que se ha propuesto, acarreado con ello la frustración, bajo rendimiento e improductividad.

El trabajador motivado desempeña sus labores en forma más efectiva en la medida que se le reconoce su esfuerzo y por ende siente satisfacción hacia su trabajo. Incrementar la motivación a los trabajadores en sus labores cotidianas, redundará en una mayor, productividad, rendimiento y autorealización.

Es así como el papel del Administrador de Recursos Humanos, estriba en la buena y eficaz aplicación de las técnicas administrativas en esta área sustantiva de cualquier organización.

La aplicación de las técnicas administrativas, así como la capacidad y experiencia de los administradores se vera reflejada en el éxito de organizaciones que conforman el eje común de la sociedad y del país.

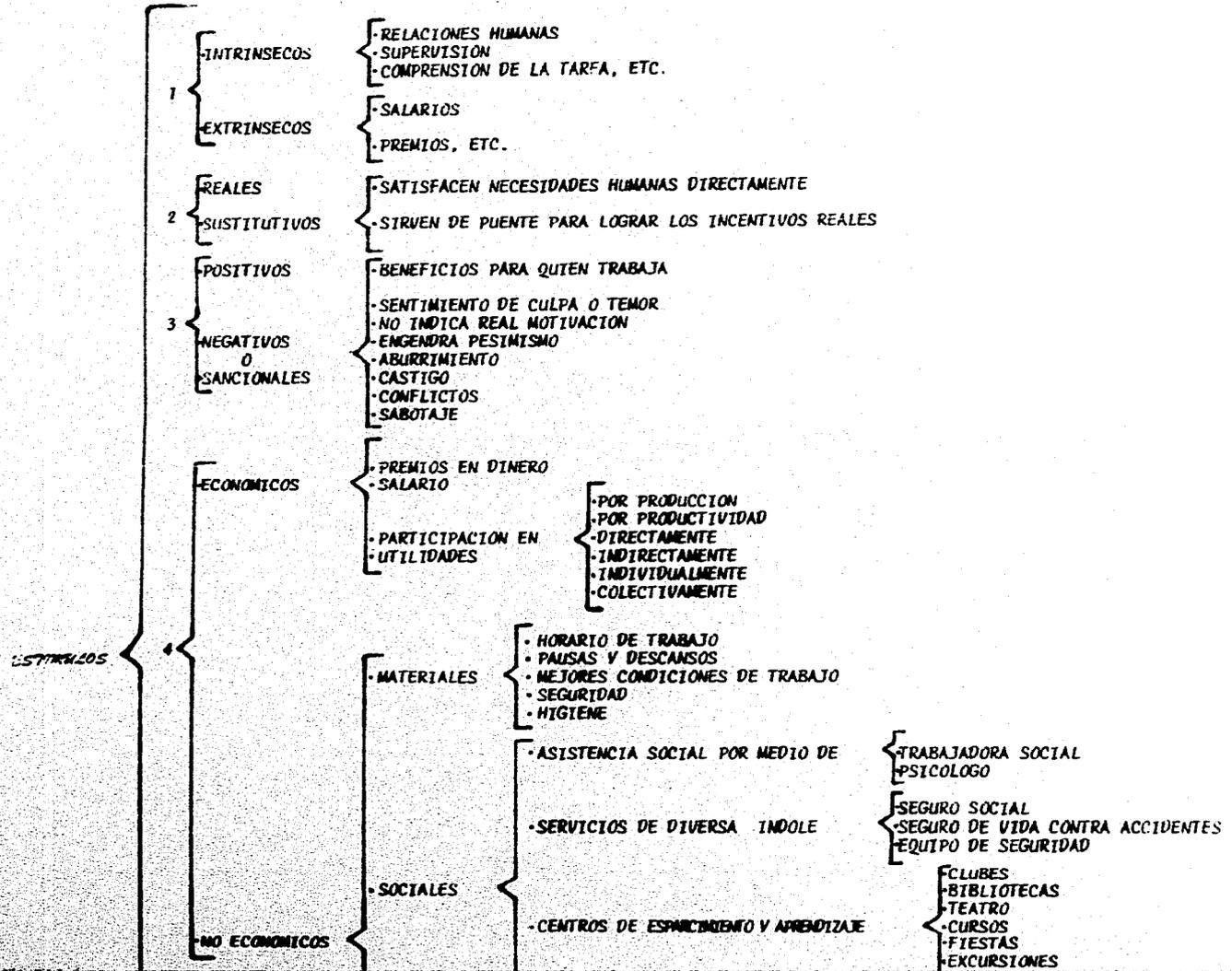
En la actualidad grandes consorcios y corporaciones absorben aquellas pequeñas y medianas empresas que no cuentan con administradores capaces de enfrentar y hacer retos a estos grandes organismos de productividad.

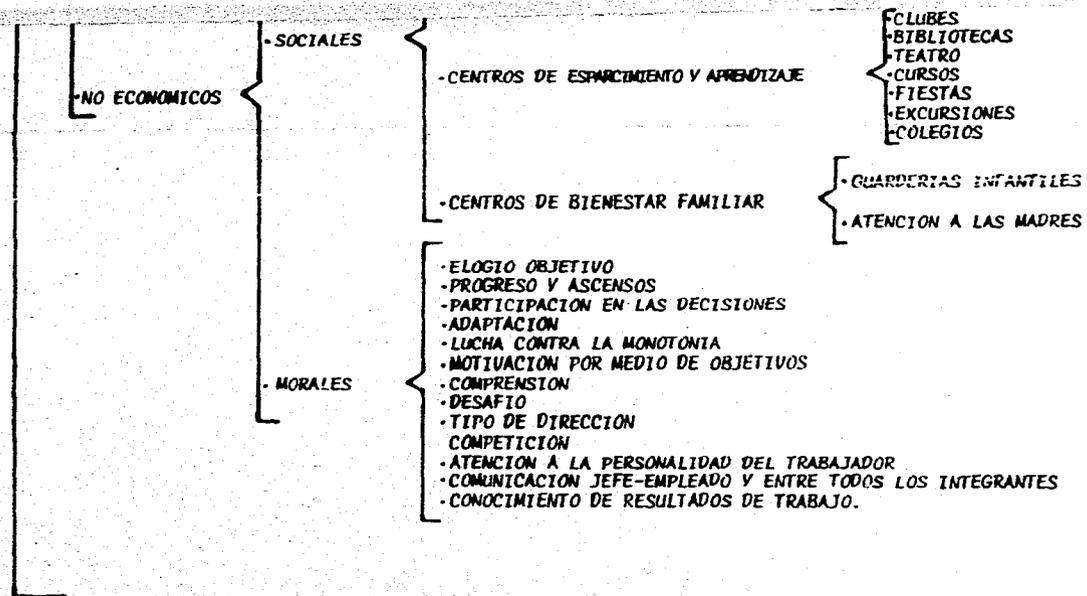
Por ello que el principal objetivo del administrador es y será la aplicación eficaz de cualquier herramienta administrativa, conocida o por conocer, para resolver problemas presentados en diferentes organizaciones publicas o privadas.

Cuando más se recompensa al trabajador y sientan satisfacer sus necesidades, responderán con mayor lealtad y gratitud tanto a la empresa como a sus metas personales, logrando así mayor productividad a la Agencia, la cual para la que suscribe es fuente de trabajo, de información y aplicación de conocimientos adquiridos en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

ANEXOS

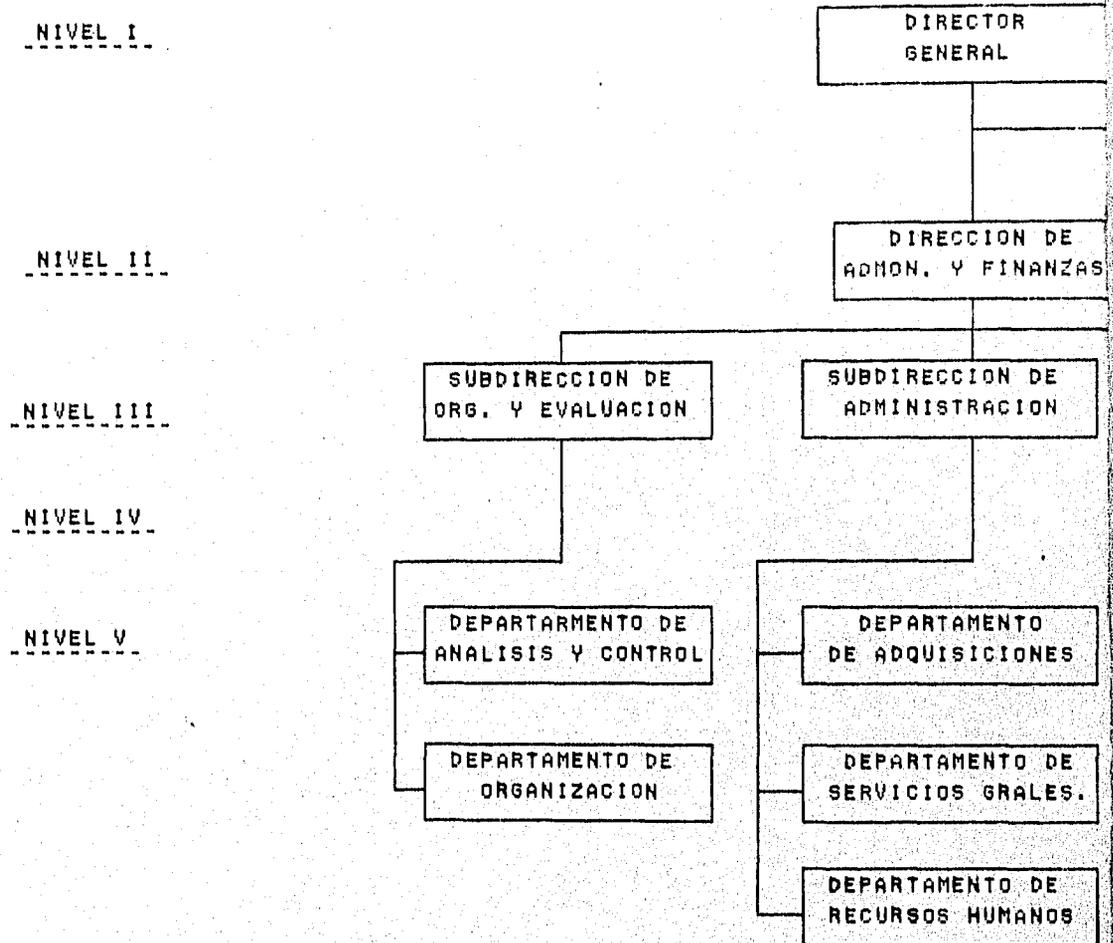
ANEXO 1





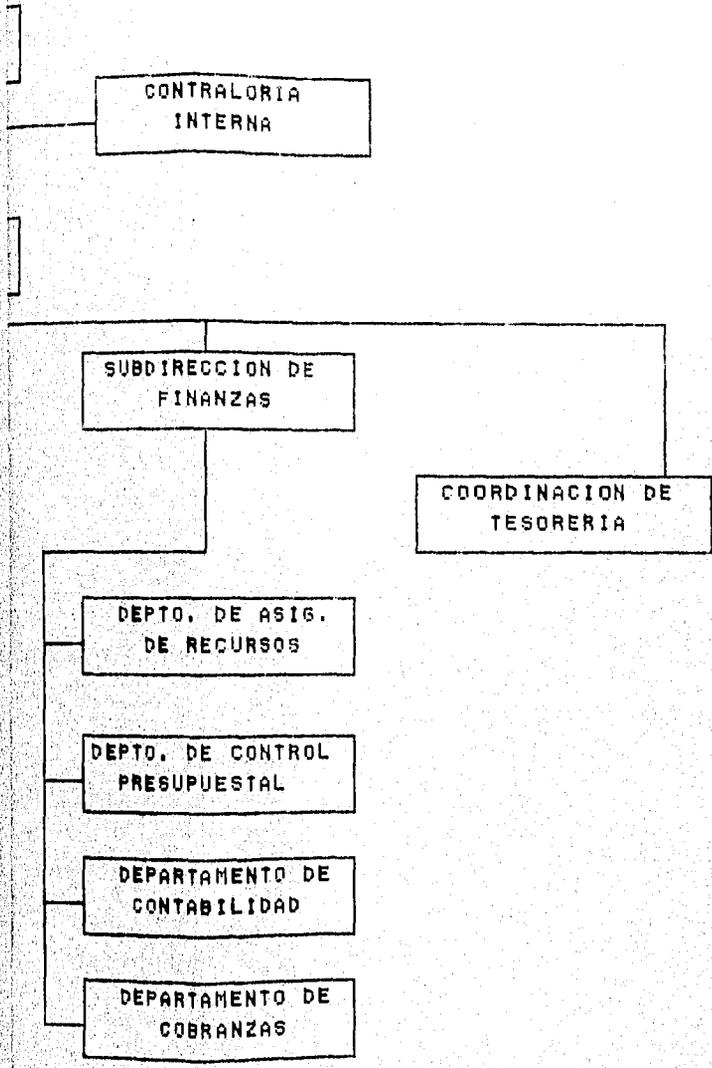
ANEXO 2

NOTIMEX, S.



SECRETARIA DE GOBERNACION
NOTIMEX, S.A. DE C.V.
ORGANOGRAMA GENERAL

A. DE C. V.



BIBLIOGRAFÍA

1. "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL"

Amaro Guzman, Raymundo
Editorial Limusa
1986.

2. "Administración de Recursos Humanos"

Chiavenato, Idalberto
Editorial Mac Graw Hill
1985.

3. "Administración de Recursos Humanos"

Arias Galicia, Fernando
Editorial Trillas
1994.

4. "Hombres y Empresas"

Suárez Díaz Reynaldo
Editorial Trillas

5. "Psicología de la Organización Laboral"

Tannenbaum Arnold.
Editorial C. E. C. S. A.

6. "Administración, Teoría y Práctica"

Robbins Stephen P.
Editorial Prentice Hall

7. "Administración y Organización"

Sverdlik, Mario

Williams, J. Clifron

J. DuBrin, Andrew

L. Sisk, henry

Editorial Harper Collins

8. "Principios de Administración"

Terry & Franklin

Editorial C. E. C. S. A.

9. "Proceso Administrativo"

Fernández Arena José Antonio

Editorial Diana

1992

10. "Administración de Recursos Humanos"

Fuentes Hinojosa Julio

Editorial Trillas

1994

11. "Administración de Personal y Recursos Humanos"

William B. Werther Keith Davis

Editorial Mc Graw Hill

1994

12.- "Manual de Organización General de Notimex, S. A. de C.V."

1995

13.- "Folletos, Revistas, Recortes e Información"

Obtenida del CEDOC (Centro de Documentación) de Notimex, S. A. de C. V.

14.- "Contrato Colectivo de Trabajo"

Notimex, S. A. de C. V.

1996 - 1998.

15.- "Reglamento interior de Trabajo"

Notimex, S. A. de C. V.

1996 - 1998.

16.- "Cómo Motivar a los empleados de hoy"

Bernard L.

Rosenbaum

Editorial Mc Graw Hill

1995