

872702

2
rej

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.
 INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
 ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION
 Y CONTADURIA



EBRIS CON
 ORIGIN

LA REORGANIZACION EMPRESARIAL
 UN PROCESO NECESARIO EN
 LA ACTUALIDAD
 (CASO PRACTICO T.V. DE URUAPAN, S. A.)

SEMINARIO DE INVESTIGACION
 QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
 LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:
 MIGUEL ANGEL PURECO NAVARRO

ASESOR:
 L.A. ADRIAN AGUILAR CRUZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION, EMPRESA Y LA CIUDAD DE URUAPAN, MICHOACAN.	
1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.....	4
1.1.1 LA ADMINISTRACION EN LA EPOCA PREHISTORICA...	4
1.2.1 ADMINISTRACION EN LOS PUEBLOS DE LA ANTIGUEDAD.....	6
1.1.3 ADMINISTRACION EPOCA FEUDAL Y REVOLUCION INDUSTRIAL	10
1.1.4 ADMINISTRACION MODERNA	12
1.2 DEFINICIONES DE ADMINISTRACION	15
1.3 TEORIA DE LA ADMINISTRACION	17
1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO	17
1.4.1 LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGUN DIFERENTES AUTORES	18
1.5 LA EMPRESA	19
1.5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	20
1.5.2 DEFINICION DE EMPRESA	21
1.5.3 CLASIFICACION DE LA EMPRESA	22
1.6 DESCRIPCION DE LA CIUDAD DE URUAPAN	23

CAPITULO 2

LA ORGANIZACION COMO ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1	CONCEPTO DE ORGANIZACION.....	26
2.2	DEFINICIONES MAS RECONOCIDAS DE ORGANIZACION.....	28
2.2.1	ELEMENTOS DE CONCEPTO.....	30
2.3	IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.....	32
2.4	PRINCIPIOS DE ORGANIZACION.....	32
2.5	TIPOLOGIA DE LA ORGANIZACION.....	39
2.5.1	ORGANIZACION LINEAL O MILITAR.....	39
2.5.2	ORGANIZACION FUNCIONAL.....	40
2.5.3	ORGANIZACION LINEO FUNCIONAL.....	41
2.5.4	ORGANIZACION STAFF.....	41
2.5.5	ORGANIZACION POR COMITES.....	42
2.5.6	ORGANIZACION MATRICIAL.....	43
2.6	REORGANIZACIONES.....	45

CAPITULO 3

GENERALIDADES DEL GIRO COMERCIAL DE T.V. DE URUAPAN, S.A.

3.1	PRIMERAS SEÑALES DE TELEVISION EN LA REPUBLICA MEXICANA.....	48
3.2	INICIO DE LA TELEVISION POR CABLE.....	52
3.3	DESARROLLO DE LA TELEVISION POR CABLE Y PERSPECTIVAS FUTURAS.....	54

3.4	DEFINICION DE UN SISTEMA DE TELEVISION POR CABLE.....	61
3.5	DESCRIPCION DE LA EMPRESA T.V. DE URUAPAN, S.A.....	62

CAPITULO 4

CASO PRACTICO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS T.V.
DE URUAPAN, S.A

4.1	INVESTIGACION DE CAMPO.....	65
4.2	ORGANIGRAMAS.....	72
4.2.1	ORGANIGRAMA ACTUAL.....	73
4.3	DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS DE SOLUCION	74
4.3.1	PROPUESTAS.....	75
4.4	REESTRUCTURACION DE T.V. DE URUAPAN	102
4.4.1	ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	103
	CONCLUSIONES.....	104
	BIBLIOGRAFIA.....	106

A MI MADRE

A MIS ABUELOS

A MIS TIOS

INTRODUCCION

Este trabajo que se realizó, es un análisis cuidadoso de la organización de una empresa dedicada a ofrecer el servicio de televisión por cable en la ciudad de Uruapan, Michoacán.

En esta tesis, conjugo los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y la experiencia obtenida en mi desarrollo profesional con el fin de que este trabajo sea lo mas practico posible, ya que tratare de apegarme a problemas reales y tangibles que existen en esta empresa, sobre todo en la de T.V. de Uruapan S.A. Con el proposito de que la información que contenga esta tesis, sirva a la solución de posibles problemas reales que existen en la mencionada empresa.

Esta tesis tiene como finalidad proponer nuevas alternativas para optimizar el funcionamiento de T.V. de Uruapan, S.A.

Los objetivos primordiales al realizar el presente estudio son los siguientes:

- a) Verificar las causas principales por las cuales debe existir una adecuada organización en la empresa de televisión por cable de Uruapan Michoacán.
- b) Encontrar las ventajas resultantes que trae consigo esta adecuada organización.

- c) Realizar un diagnostico, detectando cuales son y han sido las causas por las que no se han llevado a cabo técnicas adecuadas de organización
- d) Proponer alternativas de solución que sean útiles para una mejor organizacion en la empresa T.V.de Uruapan, S.A.
- e) Establecer una nueva estructura organizacional que concuerde con la realidad.
- f) Proponer funciones adecuadas a cada puesto funcional.

El siguiente estudio se realizará en los mandos de directivos y mandos medios, ya que los inferiores se limitan a realizar tareas.

CAPITULO 1

**GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION, EMPRESA Y LA CIUDAD DE
URUPAN, MICHOACAN.**

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION:

1.1.1 LA ADMINISTRACION EN LA EPOCA PREHISTORICA:

Si bien el conocimiento que poseemos acerca del hombre prehistórico, es muy nebuloso, los hallazgos y la deducción lógica, permiten llegar a establecer con alto grado de seguridad la formulación de hipótesis y conclusiones generales sobre ciertos aspectos, aceptando su veracidad.

Al analizar los orígenes históricos de una gran diversidad de disciplinas científicas, técnicas, sociales y artísticas, se establece que estas tuvieron una práctica rudimentaria desde que apareció el hombre sobre la tierra. Lo mismo sucede con el origen de la administración, puesto que se afirma que los actos administrativos son universales y tan antiguos como el hombre, entendiéndose como acto administrativo, el proceso racional y simple que se encuentra implícito en todo ser humano normal al realizar sus actividades, puesto que nuestros pensamientos y acciones siempre están orientados hacia la consecución de propósitos, metas, fines u objetivos a corto, mediano o largo plazo. que debido a sus limitaciones físicas los hombres prehistóricos tuvieron la necesidad de agruparse y cooperar entre sí para poder alcanzar, de manera conjunta, determinados objetivos con mayor eficiencia, economía de acción y recursos.

Las actividades del hombre prehistórico tenían como primordial objetivo, el satisfacer sus necesidades

relacionadas con la supervivencia en un medio de peligros, tensiones, incomodidades. Mientras un hombre se dedicaba a lograr sus fines por sí mismo, realizaba actos administrativos cuando éste actuaba en conjunto, dentro del grupo se daban aspectos rudimentarios de administración.

La caza de animales para aprovechar su carne como alimento y la piel como vestido, fue una de las actividades principales que durante mucho tiempo realizaron los hombres prehistóricos y que sirve como indicio innegable de una forma de organización primitiva. Realizar tal actividad en grupo, requería un plan de acción para lograr el objetivo con mayor facilidad y menores riesgos para la seguridad de los individuos, puesto que cazar animales salvajes era una peligrosa aventura.

Algunos estudios de la prehistoria, hacen referencia a actividades que constituyen manifestaciones inequívocas de organización. El arrastre, procedimiento empleado para cazar los enormes mamuts de la edad de los Glaciales, indica una auténtica organización que se manifiesta desde el momento en que se emplea un esfuerzo común y coordinado, en función del instinto de dichos animales, para lograr su objetivo prefijado, como era el de cazar mamuts para aprovechar su carne.

Este procedimiento consistía en asustarlos arrojándoles piedras, emitiendo gritos, etc. Esto para dirigirlos hacia

un precipicio y los animales cayeran en él, causando la muerte de éstos.

Dichos fósiles datan de la época del hombre de Cro-Magnon y mismos que son indicio innegable de una organización primitiva que tuvo manifestaciones desde hace muchos milenios.

1.1.2. ADMINISTRACION EN LOS PUEBLOS DE LA ANTIGUEDAD:

Desde los orígenes de la humanidad, el trabajo en grupo siempre ha existido y la práctica administrativa en las organizaciones creadas, se fue realizando de manera empírica.

Historicamente se pueden identificar referencias prácticas del pensamiento administrativo, en algunas obras o acontecimientos importantes que se dieron en las civilizaciones de la antigüedad, principalmente en las tareas fundamentales de gobierno, como primera forma de organización social estructurada; algunas aportaciones a la teoría administrativa, se dieron en el campo de la administración pública, de lo cual obtenemos conocimiento al analizar las estructuras, disposiciones legales, reglamentos, relaciones y costumbres que prevalecieron como gestión administrativa en los gobiernos de la antigüedad: Egipto, China, Roma.

Max Weber, (1) realizó estudios relacionados con los sistemas usados en Egipto hacia el año 1300 a.C., concluyendo

que se utilizaba una organización definida y sistemática, que se llevó a cabo para un propósito bien definido y bien comprendido, resultando de ello las pirámides de Egipto hazaña que representó la realización de estas construcciones en las que trabajaron mas de cien mil personas durante un poco mas de veinte años.

En un país de Oriente: China, existen multiples vestigios de organización, que más o menos hacia el año 1000 a.C. se situa la constitución de Chou, que algunas de sus reglamentaciones son:

- 1.- Se refiere a la forma de organizar el Gobierno del Estado antes de empezar sus funciones.
- 2.- El Gobierno debe definir claramente sus funciones para evitar duplicidad.
- 3.- La cooperación entre los miembros de una organización es indispensable.
- 4.- Los procedimientos utilizados en la administración harán el trabajo más eficiente.

(1) El proceso administrativo José Antonio Fernández Arena.

Editorial Herrero hermanos Sucesores S.A. Quinta edición, Pag 2.

Organización Ernest Dale Editora Técnica, S.A. Pag. 152.

En Roma, (2) se organiza el primer Estado con magisterios específicos:

- 1.- Magisterio de Ganadería.
- 2.- Magisterio de Trabajo.
- 3.- Magisterio de Quiebras.
- 4.- Magisterio de Educación.
- 5.- Magisterio de Navegación.
- 6.- Magisterio de Impuestos.

Un ejemplo de la organización Romana, es su ejército.

Se dice que este se componía de varias legiones y que cada legión era un pequeño ejército aparte, con infantería de línea, infantería ligera, caballería y artillería. La legión propiamente dicha, comprendía la infantería de línea, cuerpo de 4,200 a 6,000 hombres que se subdividía en diez batallones, cada uno de los cuales tenía tres campañas o manipulos de dos centurias.

La caballería, comprendía 300 hombres divididos en diez turmas de treinta hombres. La infantería ligera, formaba el cuerpo de velites, cuyo número no está fijo, y que combatía fuera de las filas de la legión.

(2) Organización y Administración. Gary Desler.

Por último, cada legión tenía una compañía de obreros. El ejército estaba al mando del General, que tenía a sus órdenes legados, jefes de legión y cada legión estaba al mando y administrada por seis tribunas militares; cada centuria, por un centurión (Capitan). Venían después, los decuriones (Sargentos).

También, en la Biblia, en exodo de Moisés, (3) contemplamos una delegación de autoridad y una división de trabajo. Cuando Moisés constituye jefes del pueblo, Tribunos y Centuriones, Capitanes de cincuenta hombres y de diez decuriones, los cuales administraban justicia al pueblo de todo tiempo, remitiendo a Moisés las situaciones más difíciles.

(3) Organización. Ernest Dale. Editorial Técnica S.A. Pág. 13.

(3) Curso introductorio a la administración. Jorge Barajas Medina.

Editorial, Trillas 1990 Pág. 25.

1.1.3 ADMINISTRACION EN LA EPOCA FEUDAL Y REVOLUCION INDUSTRIAL:

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo, estaba sujeta al criterio del Señor Feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo. Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así: Los talleres artesanales y el sistema de oficios o nuevas estructuras de autoridad en la administración. Los artesanos patronos, trabajaban al lado de los oficiales y aprendices, en quienes delegaban su autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala, originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad.

Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban honorarios, salarios y demás condiciones de trabajo. En dichos organismos, se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

La Revolución Industrial, (4) se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos como la Máquina de Vapor, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y por lo tanto, grandes cambios en la organización social.

(4) Organización y Administración. Gary Dessler.

Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas, en donde el empresario era dueño de los medios de producción, y el trabajador vendía su fuerza de trabajo.

Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas. Se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, mucho riesgo en accidentes, etc.), la complejidad del trabajo, hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.

En aquella época se realizaron varios avances científicos y tecnológicos que produjeron cambios en las estructuras económicas políticas, sociales y culturales de las comunidades que se fueron integrando a la nueva era industrial. Entre las diversas consecuencias importantes de la Revolución Industrial, se encuentran:

- a) Sustitución de la fuerza de trabajo humana, por la fuerza de las máquinas.
- b) Surgen y se desarrollan las fábricas.
- c) Producción de bienes y servicios en mayor cantidad y variedad.
- d) Migración de personas hacia las proximidades de las fábricas en busca de empleo y mejores condiciones de vida.

- e) Crecimiento de las poblaciones urbanas, con lo cual se inicio el predominio de la ciudad sobre el campo.
- f) Cambio cultural, al tener que adaptarse a las nuevas formas de vida, con sus repercusiones positivas y negativas.
- g) Desarrollo de los medios de transporte y comunicacion.
- h) Amplio desarrollo del comercio con otras ciudades y paises.
- i) Enriquecimiento acelerado de los propietarios de los medios de produccion.
- j) Problematica administrativa dentro de las empresas que se fueron creando.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social, en defensa de los intereses de los trabajadores, y el inicio de investigaciones que posteriormente originarian la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

1.1.4 ADMINISTRACION MODERNA:

Los orígenes de la administración moderna, tal y como la concebimos actualmente, se remontan a las consecuencias que propició la Revolución Industrial y que pueden resumirse en cinco hechos genericos:

- a) Invencion de maquinas que sustituyen la fuerza de trabajo humana.

- b) Formación de gran cantidad de empresas industriales, que a la vez propiciaron la creación de otro tipo de organizaciones
- c) Crecimiento acelerado de las empresas, que originó una compleja problemática administrativa.
- d) Competencia desenfrenada entre las empresas.
- e) Necesidad de mejorar la administración para incrementar la eficiencia en las organizaciones y, por consiguiente, las utilidades.

El interés por analizar, definir y perfeccionar la administración de las organizaciones, hasta antes del siglo XX se fué desarrollando muy lentamente; el no hacer de la administración un objeto específico de estudio se debió a que hasta antes de la Revolución Industrial, normalmente se trabajaba en pequeños grupos gremiales y después, las organizaciones industriales proliferaron, crecieron y se fueron estableciendo en muchos países.

El crecimiento industrial se dió de improviso y se manejó de manera totalmente empírica, puesto que la situación era nueva y desconocida; los propietarios y administradores se enfrentan a nuevos problemas, en vez de dirigir a pequeños grupos de artesanos, el problema consiste ahora en dirigir grandes cantidades de obreros; por lo tanto, sus decisiones son improvisadas y se padecen deficiencias administrativas.

Otro problema involucrado, era la grave escasez de administradores y obreros calificados.

Hacia el final del siglo XIX, el panorama industrial ofrecía las características y condiciones necesarias para que algunas personas se dedicaran a estudiar, analizar y resolver problemas administrativos de manera científica y evitar el seguir procediendo empíricamente.

El conocimiento empírico es casual y se adquiere a través de la experiencia diaria; el conocimiento científico es buscado, de certeza o probabilidades fundamentales y sistemáticamente estructurado.

Esta época se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor, (5) su iniciador, de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina.

La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquella se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

(5) Organización Administrativa, John H. Pfiffner y Frank P.

Sherwood, Editorial Herrera Hermanos Sucesores S.A. Pag. 34.

Koontz y O'Donnell opinan que la administración consiste en:

En la actualidad, la organización se aplica en cualquier actividad administrada, desde la realización de un evento deportivo, hasta en las operaciones espaciales, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

También en este Siglo, surge el sistema de organización a base de Comités, por miembros de la empresa que analizan problemas que ayudan a la realización de la autoridad en línea, o sea, el complemento del Jefe en cuanto al análisis de diferentes problemas. Y así, como este sistema, surgen otros, pero predominando los sistemas militares y comités. Claro está que de acuerdo a las necesidades de la empresa, será su forma de organización.

1.2 DEFINICIONES DE ADMINISTRACION:

Frederik Taylor, quien fué el primero en publicar una obra específica sobre administración, no dió ninguna definición acerca de la misma, se limitó a señalar su propósito.

El principal propósito de la administración, debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad para el patron, unido al máximo de prosperidad para el trabajador.

Posteriormente, la administración se ha definido de diversas formas, algunos autores señalan una definición de acuerdo con sus puntos de vista y con la comprensión que tienen sobre la misma.

Establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas trabajando en grupo, sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de las metas colectivas.

George R. Terry afirma:

La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar para lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Agustín Reyes Ponce, define a la administración como:

El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

José Antonio Fernández Arena, opina:

La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Generalmente las definiciones de administración, contienen términos relacionados con el logro de objetivos y organismos sociales, por lo tanto, administrar implica la existencia de algo que ha de ser administrado y este algo será siempre un organismo social.

1.3 TEORIA DE LA ADMINISTRACION:

La función de esta teoría consiste en proporcionar un medio para clasificar los conocimientos, importantes y pertinentes de la administración por ejemplo: Al dedicarse al diseño de la estructura de una organización efectiva, los administradores cuentan con una serie de principios interrelacionados y de valor predictivo. Algunos principios proporcionan lineamientos para delegar la autoridad, como el principio de delegación con base en los resultados esperados, el principio de la igualdad entre la autoridad y responsabilidad, y el principio de la unidad de mando, en la misma forma la toma de decisiones, corazón mismo de la planeación, carece de significado mientras no tenga relación con los objetivos deseados, mientras no se realiza a la luz del escenario futuro esperado en el cual va a implantarse dicha decisión, y mientras no se lleve a cabo con los correspondientes análisis de las opciones más prometedoras.

1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO:

Al estudiar la administración bajo el enfoque de un proceso, éste puede analizarse y describirse en sus partes fundamentales; en la práctica se ejecutan en forma simultá-

nea, en mayor o menor grado, todas las funciones que componen el proceso administrativo; sólo para efectos de estudio, cada parte del proceso se estudia por separado para mejor comprensión de quien aprende, por tanto, no debe considerarse que los conceptos de cada función puedan encasillarse y aislarse de los demás, ya que existe una gran interrelación entre ellos.

Para todas las formas de esfuerzo de grupo, la aplicación de un proceso administrativo es universal, puesto que es identificable en todo tipo de organismos sociales, sin importar el sistema económico en que se desenvuelvan, y abarca todos los niveles jerárquicos de aquellos, sin ser sólo responsabilidad de los principales administradores.

1.4.1 LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGUN DIFERENTES AUTORES:

*** Henri Fayol:**

Previsión, Organización, Mando, Coordinación, Control.

*** Lyndall Urwick:**

Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección, Control.

*** Koontz y O'Donnell:**

Planeación, Organización, Integración, Dirección, Control.

*** George R Terry:**

Planeación, Organización, Ejecución, Control.

* Agustín Reyes Ponce:

Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección, Control.

* Francisco J. Laris Casillas:

Planeación, Organización, Integración, Dirección, Control.

* José Antonio Fernández Arena:

Planeación, Implementación, Control.

De la diversidad de estos modelos del proceso administrativo que se han dado a conocer, coincido con quienes consideran las siguientes cinco funciones:

- a) Planeación.- Objetivos, políticas, procedimientos y presupuestos, etc.
- b) Organización.- División del trabajo, estructura, niveles jerárquicos, etc.
- c) Integración.- Recursos financieros, materiales técnicos y humanos.
- d) Dirección.- Autoridad, Motivación, Comunicación, etc.
- e) Control.- Establecimiento de medidas de control, acciones correctivas, etc.

1.5 LA EMPRESA:

Es innegable que el avance económico de cualquier país, está íntimamente ligado al de su sector industrial, y que

aunque la administración es aplicable a cualquier grupo social ya sea educativo, deportivo, militar, etc. Su campo de acción más importante, es la empresa, por esta razón, realizo una breve reseña y descripción de lo que es la empresa para que se ubique, relacione y aplique los principios básicos del proceso administrativo a su contexto más representativo.

1.5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano, esto como finalidad principal, al permitir en su seno la autorealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa, el factor humano es decisivo. La administración establece los elementos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros como lo son:

Accionistas, Directivos, Empleados y Consumidores.

1.5.2 DEFINICION DE EMPRESA:

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

Según Antony Jay.- Es la institución para el empleo eficaz de los recursos mediante una junta directiva, para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionar seguridad y prosperidad a los empleados.

Según el diccionario de la Real Academia Española.- Es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Según Isaac Guzmán Valdivia.- Es la unidad económico-social en la que el capital de trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

Según José Antonio Fernández Arena.- Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Según Petersen y Plowman.- Es la actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de

mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua.

Con base en el análisis de las anteriores definiciones, es posible definir la empresa como:

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

1.5.3 CLASIFICACION DE LA EMPRESA:

Según su giro: Industriales, Comerciales y de Servicio.

Dentro de las industriales: Se encuentran las extractivas, agropecuarias y manufactureras

Dentro de las comerciales: Los mayoristas, minoristas y comisionistas.

Dentro de las de servicio: El transporte, turismo, instituciones financieras, educación, servicios públicos, servicios privados, salubridad, fianzas y seguros.

Según su magnitud: Están las pequeñas, medianas y grandes. Y éstas se pueden clasificar según sus ventas, el personal que ocupa, el volumen de producción o con las finanzas que opera.

Según su origen de capital: Están las privadas y públicas.

Dentro de las privadas: Encontramos las nacionales, extranjeras y transnacionales.

Dentro de las públicas: Centralizadas, desconcentradas, estatales, paraestatales y descentralizadas.

Según otros criterios, se encuentra el económico, el régimen jurídico y duración.

Dentro de lo económico.- Están las básicas, semibásicas, secundarias, nuevas y necesarias.

Dentro del régimen jurídico.- La sociedad anónima, sociedad cooperativa, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad de capital variable, sociedad en comandita simple, sociedad en comandita por acciones, sociedad en nombre colectivo.

Dentro de su duración.- Están las temporales y permanentes.

1.6 DESCRIPCION DE LA CIUDAD DE URUAPAN:

El municipio de Uruapan, se encuentra en la región centro oeste del estado de Michoacán, situada en la vertiente sur de la sierra de Uruapan, prolongación de la de Apatzingán formando parte del eje volcánico. Su altura es de 1,634 metros sobre el nivel del mar, sus coordenadas son: 19° 24' 56'' de latitud norte, y 102° 03' 46'' de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

Posee una extensión superficial de 1,286 kilómetros cuadrados y limita con los municipios de: Tingambato,

Ziracuaretiro y Taretan al este; Nuevo Parangaricutiro al oeste; Paracho, Charapan y Los Reyes al norte; y el Municipio de Gabriel Zamora al sur.

Uruapan se localiza en una región importante, es la puerta de entrada a la zona agrícola tropical y de gran desarrollo hidroeléctrico en la parte baja de la cuenca del río Balsas y la sub cuenca de Tepalcatepec.

La zona que por sus características geográficas presenta climas benevolentes para la población y una abundancia de vegetación tanto de tipo tropical como bosque de coníferas. Se considera a Uruapan como una región bella dentro de la República Mexicana, privilegiada para muchos debido a sus riquezas naturales.

Uruapan actualmente cuenta con un clima primaveral, la abundancia del agua y el carácter emprendedor de su gente, ha hecho de Uruapan, un municipio agrícola, comercial y forestal. Se le considera la capital mundial del aguacate, principal fuente de su economía, cuenta con una población alrededor de 300,000 habitantes (según estadística del INEGI año 1991). Uruapan tiene una temperatura media anual de 19°C. con lluvias de Junio a Septiembre.

CAPITULO 2

LA ORGANIZACION COMO ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACION:

Desde siempre, el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es precisa a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social. Esta actividad, corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada Organización.

Una vez que se ha establecido lo que se quiere hacer, dicho de otra manera, los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar, cómo hacerlo, qué medidas utilizar para lograr lo que se desea, esto solo es posible a través de la organización. Las personas que trabajan en grupos para cumplir con algunas metas deben tener papeles que desempeñar, muy parecidos a los papeles que representan los actores de una obra de teatro, y sin importar si tales papeles se improvisan, sean accidentales o fortuitos, o los haya definido y estructurado alguien que desea estar seguro de que las personas contribuyan de una manera bien definida al trabajo de grupo. Dentro de este contexto, el concepto "papel" implica que las personas realicen un objetivo o propósito bien definido, que sepan la forma en que el objetivo de su trabajo encaja en el objetivo de grupo y que cuenten con la autoridad, las herramientas y la información que necesitan para cumplir su tarea.

La organización es parte de la administración, que implica el establecimiento de una estructura intencional de los papeles que los empleados de una empresa han de desempeñar. Es intencional, puesto que deben asegurarse que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir las metas y que se determinen a las personas que mejor puedan cumplirlas. Organizar implica:

- a) Determinar las actividades que se requieren para lograr las metas.
- b) Agrupar estas actividades por departamentos o secciones.
- c) Asignar esos conjuntos de actividades a un administrador.
- d) Delegar la autoridad para llevarlas a cabo.
- e) Disponer la coordinación horizontal y vertical de las actividades, la autoridad y responsabilidad además de las comunicaciones.

El propósito de la estructura de una organización, consiste en ayudar a crear un ambiente propicio para el desempeño humano. Por lo mismo, se trata de un instrumento de la administración y no de un fin en sí. Aún cuando dicha estructura debe definir las tareas por realizarse, los papeles que así se establezcan, también deben concebirse tomando en cuenta las habilidades y las motivaciones de las personas de que se disponga.

Diseñar una eficiente estructura organizacional no es una tarea administrativa fácil.

Muchos son los problemas que deben solucionarse para lograr que las estructuras se adapten a las situaciones, definir los tipos de trabajo que deban desempeñarse y encontrar a las personas que los desarrollen.

La palabra organización, tiene tres acepciones: Una etimológica, que proviene del Griego Organon, que significa instrumento, otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social, y otra mas que se refieren a la organización como un proceso o etapa de administración.

Desde el punto de vista anterior, la organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

2.2 DEFINICIONES MAS RECONOCIDAS DE ORGANIZACION

- a) "Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (Agustin Reyes Ponce).

- b) "Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso, funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben de existir" (Eugenio Sisto Velazco).
- c) "Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos que la propia empresa persigue" (Isaac Guzmán V.)
- d) "Organización es la estructura y asociación por la cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes" (Joseph L. Massie).
- e) "Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar, tanto en sentido horizontal como en vertical, toda la estructura de la empresa". (Koontz y Cyril O'Donnell).
- f) "Organizar es el agrupamiento de las actividades necesarias para realizar los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas en-

tre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en sentidos vertical y horizontal. (Laris Casillas).

- g) "Organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones" (George Terry).
- h) "Organización es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos". (Petersen y Plowman).

Definiciones tomadas del Tercer Semestre de Administración en la cátedra de Organización.

2.2.1 ELEMENTOS DEL CONCEPTO:

a) ESTRUCTURA

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

b) SISTEMATIZACION

Todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

c) AGRUPACION Y ASIGNACION DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES.

Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

d) JERARQUIA

La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de las empresas.

e) SIMPLIFICACION DE FUNCIONES

Uno de los objetivos básicos de la organización, es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

2.3 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION:

La importancia de la organización, (7) tiene un carácter continuo, nunca se puede decir que se ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzos.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

2.4 PRINCIPIOS DE ORGANIZACION:

1. DEL OBJETIVO:

Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización, deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, es decir, la existencia de un puesto, solo es justificable, si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

(7) Organización Ernest Dale. Editora Técnica S.A. Pág. 10.

No hay que confundir a los sistemas de organización con los sistemas burocráticos o de papel excesivo, al organizar es necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización sea promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo.

2. ESPECIALIZACION:

Este principio fue establecido por Adam Smith, hace 200 años, afirma que el trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas, mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3. JERARQUIA:

Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyen en una línea clara e ininterrumpida desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

Este principio establece que la organización es una jerarquía.

4. DIFUSION:

Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubran responsabilidades y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

5. UNIDAD DE MANDO:

Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

6. DIFUSION:

Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubran responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

7. TRAMO DE CONTROL:

Hay un limite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

Lyndall Urwich dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no este sobrecargando, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.

8. DE LA COORDINACION:

Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.

La estructura organizacional debe propiciar la armonia y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa para cumplir con los objetivos generales.

Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común, en esta forma, la organizacion funcionará como un sistema armonico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente sin ningún antagonismo.

Todas las funciones deben apoyarse completamente.

9. CONTINUIDAD:

Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condi

ciones del medio ambiente. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente, por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios.

10. DEL EQUILIBRIO:

En toda estructura existe la necesidad de equilibrio. La aplicación de principios y técnicas debe equilibrarse para asegurar que la efectividad global de la estructura ayude al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El principio del equilibrio es común a todas las áreas de la ciencia y a todas las funciones del administrador. Deben equilibrarse las ineficiencias de los canales de comunicación demasiado largos. Lo que se pierde por tener mandos múltiples debe equilibrarse contra lo que se gana en experiencia y en uniformidad al delegar autoridad funcional a los departamentos staff y de servicio. Es necesario equilibrar los ahorros de la especialización funcional provenientes de la departamentalización contra las ventajas de establecer departamentos responsables de sus utilidades, semi-independientes, por producto o por territorio. Lo anterior nos demuestra una vez más que la aplicación de la teoría de la administración, depende de la situación específica.

11. DE LA FLEXIBILIDAD:

Cuantas más provisiones se tomen para dar flexibilidad a la estructura de la organización, mayores serán las probabilidades que tenga ésta para cumplir con sus propósitos.

Toda estructura organizacional debe incluir dispositivos y técnicas que permitan prever y reaccionar ante los cambios, toda empresa va en pos de sus metas en un medio ambiente cambiante, lo mismo el externo que el interno.

La empresa que se deja atacar por inflexibilidades, se trate de oposición al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales inmóviles, corre el riesgo de quedar impedida de enfrentarse a los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

12. DE LA DEFINICION DE FUNCIONES:

Cuanto mas claro se definan, los resultados que se esperan de un puesto o departamento, así como las actividades que ha de realizar, la autoridad organizacional que se delega y sus relaciones de autoridad de información con otros puestos específicos, más adecuada serán las contribuciones que los titulares responsables puedan hacer al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

13. DE LA SIMPLIFICACION DEL LIDERAZGO:

Dado que la administración depende, en gran medida, de la calidad del liderazgo de quienes ocupan los puestos gerenciales, es importante que la estructura de la organización participe en la creación de un entorno en el que los administradores puedan desempeñar su gestión con mayor efectividad.

Si las asignaciones de autoridad y los arreglos estructurales crean un entorno en el que los jefes de los departamentos tienden a ser vistos como líderes y en el que su labor de liderazgo les resulta más fácil, la estructuración de la organización habrá cumplido con su propósito esencial.

14. DE LA INDISOLUBILIDAD DE LA RESPONSABILIDAD:

La responsabilidad de los subordinados ante sus jefes respecto de su desempeño, es absoluto y los jefes no pueden evadir su responsabilidad por las actividades que sus subordinados deben desempeñar para la organización.

15. PRINCIPIO ESCALAR:

Cuanto más clara sea la línea de autoridad entre el puesto administrativo más alto, de la empresa y cada uno de los puestos subordinados, mayor será la claridad de la responsabilidad sobre la toma de decisiones y más efectivas las comunicaciones de la organización.

2.5 TIPOLOGIA DE LA ORGANIZACION:

Esta se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social.

Estos tipos dependen de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción.

Los tipos de organización mas usuales son:

2.5.1 ORGANIZACION LINEAL O MILITAR

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

VENTAJAS

- a) Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- b) No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- c) Es claro y sencillo, por lo tanto util en pequeñas empresas.
- d) La disciplina es facil de mantener.

DESVENTAJAS

- a) Es rígida e inflexible.

2.5.2 ORGANIZACION FUNCIONAL

Su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no proporciona la especialización, propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre 8 especialistas, uno por cada actividad principal, y que los 8 tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función.

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

VENTAJAS

- a) Mayor especialización.
- b) Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- c) La división del trabajo es planeada.
- d) El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- e) Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

DESVENTAJAS

- a) Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad.

2.5.3 ORGANIZACION LINEO-FUNCIONAL:

Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad por ser la más ventajosa de la organización militar, la autoridad y responsabilidad que se tiene, se transmite a través de un sólo jefe para cada función en especial cumpliéndose así la cadena de mando y aprovecha de la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

2.5.4 ORGANIZACION STAFF:

Esta surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Este tipo de organización no tiene poder para imponer sus decisiones, además de que no se da por sí sola, sino que se combina con las antes mencionadas.

VENTAJAS

- a) Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- b) Hace efectivo el principio de la responsabilidad y la autoridad.

DESVENTAJAS

- a) Si no se delimitan los deberes y responsabilidades del staff, puede producirse una gran confusión.
- b) Puede ser ineficaz por falta de autoridad.
- c) Pueden existir razonamientos de la organización.

2.5.5 ORGANIZACION POR COMITES:

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.

Los comités más usuales son:

a) DIRECTIVO

Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.

b) EJECUTIVO

Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos que ellos toman.

c) DE VIGILANCIA

Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.

d) **CONSULTIVO**

Integrado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

VENTAJAS

- a) Las soluciones son mas objetivas, ya que se unen criterios.
- b) Se comparten la responsabilidad entre los integrantes.
- c) Permite que las ideas se fundamenten.
- d) Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

DESVENTAJAS

- a) Las decisiones son lentas.
- b) Es difícil disolver el comité.
- c) Se utiliza como excusa para delegar responsabilidad.

2.5.6 ORGANIZACIÓN MATRICIAL:

Se conoce como organización de matriz, de parrilla, o proyecto de la administración de producto.

Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta forma, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento con una sobreposición de un gerente de proyectos que es responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto.

La organización matricial maneja el sistema de mando múltiple y surge como respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos como para cuando se lanza nuevo producto, se crea una empresa filial. Los especialistas reportan al jefe de proyecto y al jefe funcional para las labores inherentes a su departamento.

VENTAJAS

- a) Coordina la satisfacción de necesidades tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- b) Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
- c) Hay variabilidad de tareas a realizar.
- d) Favorece intercambios de experiencia entre especialistas.

DESVENTAJAS

- a) Existe confusión acerca de quién depende de quien.
- b) Da lugar a la lucha por el poder.
- c) Se presenta resistencia al cambio.
- d) Funciona a través de muchas reuniones.

2.6 REORGANIZACIONES:

Aún cuando la meta de una organización es contrarrestar los cambios del medio ambiente de la empresa, pueden surgir otras razones apremiantes para reorganizar. Entre aquellas que se relacionan con el ámbito comercial podemos mencionar los cambios en las operaciones causados por la compra o venta de propiedades importantes, los cambios en las líneas de productos o en los métodos de comercialización, en el ciclo de los negocios, en los predomios competitivos, en las técnicas de producción, en las políticas sindicales, en los reglamentos gubernamentales y políticas fiscales, o en el estado mismo de los conocimientos sobre organización. Es posible que pueda disponerse de nuevas técnicas y principios, como la de desarrollar a los ejecutivos permitiéndoles administrar unidades descentralizadas semi-independientes de la compañía, o quizás puedan ponerse en uso nuevos métodos, como el de lograr un mayor control financiero por medio de un alto grado de descentralización. Además, es muy probable que un nuevo presidente ejecutivo y nuevos vicepresidentes o jefes de departamento practiquen sus propias ideas sobre organización. Los cambios pueden deberse simplemente al deseo de los nuevos gerentes de poner en práctica las ideas que han venido elaborando a través de sus experiencias al hecho de que sus métodos de gestión y sus personalidades requieren una estructura organizacional diferente.

Las reorganizaciones también pueden ser provocadas por el surgimiento de deficiencias en la estructura existente. Algunas de ellas provienen de debilidades organizacionales: alcances administrativos exagerados, demasiados niveles, comunicaciones inadecuadas, mala coordinación interdepartamental, proliferación de comites, falta de uniformidad en las políticas, lentitud en la toma de decisiones, incapacidad para cumplir con los objetivos y los programas, costos excesivos, o pérdida de control financiero. La incapacidad de los ejecutivos puede provocar otras deficiencias. La falta de conocimientos o la ineptitud de un ejecutivo que por alguna razón no puede reemplazarse puede evitarse modificando la organización para restarle gran parte de su autoridad en la toma de decisiones y pasársela a otro puesto.

Los conflictos de personalidades entre ejecutivos también pueden resolverse por medio de reorganizaciones. Los conflictos línea-staff pueden llegar a ser de tal magnitud que sólo puedan resolverse mediante una reorganización

CAPITULO 3
GENERALIDADES DEL GIRO
COMERCIAL DE T.V. DE URUPAN

3.1. PRIMERAS SEÑALES DE TELEVISION EN LA REPUBLICA MEXICANA:

Prácticamente, los intentos para crear la Televisión Mexicana se iniciaron en el año de 1935. En 1939 se invento un sistema de televisión cromática, y en el año de 1945 se hizo una demostración de la primera cámara de televisión hecha en México y en 1952 se tuvo la primera televisora XHGC, Canal 5.

El 7 de septiembre de 1946 se inauguró la Estación Experimental de Televisión XHIGG. La recepción de vídeo se realizó en el domicilio social de la "Liga Mexicana de radio Experimentadores" cubriendo unas cuantas cuerdas de distancia; por espacio de dos años. Dicha televisora difundió programas cada sábado.

En septiembre de 1947 en diversas salas cinematográficas de la ciudad de México se efectuaron interesantes demostraciones de televisión.

Un año después, en septiembre de 1948, con motivo de la primera exposición objetiva Presidencial, se realizaron varios programas cotidianos, desde un edificio de las calles de Tacuba, donde entonces se alojaba la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas. La experiencia se repitió en 1949 durante la segunda exposición objetiva Presidencial.

Importantísimo es en la historia de la televisión mexicana, el viaje que en 1947 hicieron el escritor Salvador Novo y el Ing. Guillermo González Camarena. Iban en misión especial que les encomendó el entonces presidente de la República Miguel Alemán Valdez.

Visitaron los Estados Unidos y los principales países de Europa, para hacer un detallado estudio sobre el desarrollo y características de la televisión en esos lugares.

Novo, analizó los aspectos cultural, educativo y socioeconómico de la televisión extranjera y Camarena, los detalles técnicos. Esto fue con el propósito de definir cuál de los dos sistemas de televisión convenía a México, si el descentralizado monopolio Británico o el comercial Estadounidense.

Dado el auge tan grande de la televisión comercial en México, se infiere fácilmente de que tipo y conclusiones fue el informe Novo-Camarena y por qué el Lic. Alemán decidió entregar a la iniciativa particular la instalación y funcionamiento del espectáculo electrónico.

La estación XHTV en 1950 inició su transmisión con el mensaje Presidencial del 1 de septiembre, aunque fue un día antes, el 31 de agosto, cuando celebró su inauguración, y en dicha celebración una conocida persona del medio expresó entre otros conceptos lo siguiente:

"Hoy es un día de fiesta para México, pues desde hoy nuestro país será el primero de América Latina que disfrutará para provecho y beneficio de sus habitantes el más grande invento de los tiempos modernos: La Televisión".

A partir de ese entonces el número de receptores aumentó, las familias de mayores posibilidades dotaron su hogar de varios televisores, sobre los techos de casas humildes se erigieron también mastiles y las flechas de las antenas. En la televisión la población encontró incomparable fuente de información, entretenimiento y cultura.

Al principiar la década de los 60, vino el video tape que al permitir grabar previamente programas y acontecimientos importantes, dotó a la televisión de mayor eficacia y funcionalidad. Se suprimieron muchos errores propios de la transmisión en vivo y pudieron conservar centenares de eventos históricos.

A partir de septiembre de 1967 la proyección a colores se convirtió en espléndida realidad en forma definitiva al proyectar en vivo el informe presidencial del Lic. Díaz Ordaz.

Gracias a la televisión, en 1968 los ojos del mundo estuvieron presentes y emocionados disfrutando la Olimpiada y la imagen de un México moderno, vibrante y lleno de energías. Esto se repitió en 1970 con motivo del campeonato mundial de Fútbol.

En marzo de 1972, la empresa SOMEX adquirió las acciones del canal 13, el cual trabaja en forma autofinanciable, buscando un contenido cultural, social, histórico y de orientación en sus programas.

Consciente de la gran penetración social de los canales de comunicación electrónica, el gobierno ha tomado tiempo y participación directa en un razonable porcentaje de las transmisiones de televisión; no se pretende hacer competencia de tipo estatal a las programaciones comerciales, muy respetables en sí mismas, ni burocratizar los grandes medios de comunicación social sino, armónicamente, de complementar las difusiones con interesantes y nuevos aspectos informativos y culturales.

De la coordinación e inteligente trabajo planificado de la Comisión de Radio y difusión, la Sub Secretaría de Radio Difusión, la Dirección General de Educación Audiovisual, se aguardan esplendidos resultados que vigoricen la educación y el sentido cívico del mexicano.

Nadie podrá negar que la Televisión Mexicana de nuestros días por su variedad inmensa, se ajusta a muy diversos gustos y solicitantes, brindando al televidente la saludable opción de elegir el programa que mayormente le interese.

3.2. INICIO DE LA TELEVISION POR CABLE:

La TELEVISION POR CABLE, un término prácticamente desconocido para la mayoría de los televidentes hace sólo unos cuantos años, es uno de los conceptos más importantes en el campo de la comunicación en la actualidad. Constituye una de las crecientes industrias en la actualidad en este país, y no hay nada que indique que este ritmo vaya a disminuir.

Las razones por las que se creó la TELEVISION POR CABLE los factores detrás de su evolución en la gran empresa que es ahora, y las metas futuras de la industria hacen de la TELEVISION POR CABLE uno de los éxitos más interesantes de esta generación.

No es posible dar una definición de la TELEVISION POR CABLE, conocida como CATV, sin antes considerar la historia de dicha idea. Sin embargo una técnica para organizar el concepto en la mente consiste en pensar en la "C" como cable, en la "A" como antena y en "TV" como aparato de televisor. De esta forma se tienen los elementos principales del sistema, una antena para recibir, un cable para transportar y un aparato televisor para usar la señal. Las demás partes del sistema son auxiliares de dichos elementos.

En 1948, la televisión era considerada como un milagro por muchos. Y en muchas áreas del país lo era si el dueño de un televisor recibía una señal aceptable.

Las señales de televisión viajan en una trayectoria de línea visual; es decir, se mueven en una línea casi recta sin adaptarse a los obstáculos que encuentran en su camino. Por lo tanto, si una montaña se encuentran entre la transmisora de televisión y el receptor de televisión, solo, se transmite una señal muy débil o ninguna en absoluto en ese canal. Desde luego, las montañas y las colinas no son los únicos problemas. Un mal clima también puede ocasionar una mala señal de televisión. También existen obstáculos hechos por el hombre que impiden una buena recepción, por ejemplo, en la Ciudad de Nueva York los edificios altos pueden bloquear la mayoría de las señales.

Una solución al problema de la recepción deficiente o débil es una antena de techo, y en 1948, cada vez más personas recurrieron a esa medida. Pero existían varios problemas: Uno era el costo; el otro, el mantenimiento de las antenas; y aun otro problema más era la escasez de señales de televisión, ya fueran buenas o malas, como resultado, los dueños de aparatos colocaron costosas antenas para recibir solo una o dos estaciones y aun así seguían teniendo interferencias de señal a causa del clima.

Aun con todos los problemas de televisión en 1948, era obvio que la televisión, iba a ser una fuente importantísima de entretenimiento para la humanidad.

Algunos hombres emprendedores empezaron a idear soluciones al problema de la recepción. Después de algunos años, los hoteles y edificios de departamentos usaron Sistemas de Antena Maestra - sistemas de cable coaxial que transportaban primero señales de radio y luego de televisión a muchos aparatos en el mismo edificio. Si un sistema de Antena Maestra servía para un edificio ¿por que no había de funcionar para una comunidad?

3.3 .DESARROLLO DE LA T.V. POR CABLE Y SUS PERSPECTIVAS FUTURAS:

Los sistemas de televisión por cable nacieron de la necesidad de servir a las poblaciones que carecen de medios de entretenimiento masivos como es la televisión. Un sistema de televisión por cable, es aquel que provee un servicio de distribución de señales de televisión a una o varias comunidades donde no existe recepción de imagen y sonido o su recepción es defectuosa, consiste básicamente en un centro de recepción y un control donde se captan y procesan las señales de televisión recibidas del aire. Estas señales, después de ser amplificadas y procesadas, se transportan por medio de un cable coaxial troncal a la comunidad y de ahí por medio de cable de distribución y acometidas, a las casas de los suscriptores.

Dos causas que influyen principalmente para que no se reciba televisión en muchos poblados son : La más importante es la económica, debido a que en nuestro país casi todos los canales son comerciales, se necesita una cantidad económicamente fuerte para sostener su propia transmisión y como esto no es posible, muchas comunidades aún no disfrutan, de este medio de difusión.

La segunda es la orografía. Muchos poblados quedan dentro del área de recepción de las estaciones de televisión, pero debido a problemas de topografía no reciben buena señal. Con los sistemas de televisión por cable, muchos poblados por primera vez están recibiendo uno o varios canales de televisión. La necesidad de recibir estas señales se siente aún más en los poblados remotos donde las diversiones son pocas y la información escasa.

El servicio de televisión por cable se empezó a proporcionar en México, en el año de 1945, cuando se autorizó provisionalmente la operación del Sistema de Televisión por Cable, en la ciudad de Nogales Sonora, cuya concesión se otorgó el 15 de mayo de 1957. Casi diez años después, el 20 de septiembre de 1963, se autorizó la operación del segundo sistema de televisión por cable para la ciudad de Piedras Negras Coahuila.

Los sistemas de televisión por cable en nuestro país son concesionados a particulares por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, a través de su Dirección General de Telecomunicaciones, quien regula y controla tanto el aspecto legal como el administrativo y técnico.

Aún en la actualidad, los sistemas de TELEVISION POR CABLE funcionan ampliamente como sistemas receptores y todavía existen muchas áreas donde la recepción de las señales de televisión no sería posible sin la TELEVISION POR CABLE. A pesar que la transmisión ha mejorado, y a pesar de que los aparatos televisores también han mejorado, las señales de televisión aún viajan en la misma forma, las montañas todavía se interponen en su camino. De hecho el advenimiento de la televisión a color ha hecho que la TELEVISION POR CABLE sea aún más importante, ya que las señales de color son más "delicadas" que las de blanco y negro y por lo tanto, las condiciones atmosféricas y otros factores las distorsionan más fácilmente.

Sin embargo, además de mejorar la recepción de las señales locales, los sistemas de TELEVISION POR CABLE están haciendo mucho por la comunidad. Por un lado, los concesionarios están agregando señales cada vez desde más lejos. Mediante microondas, el concesionario de un sistema puede traer estaciones desde cientos de kilómetros a un costo adicional bajo para los usuarios.

Además de llevar señales de transmisión comercial, los concesionarios pueden y ya lo están haciendo, originar su propia programación, ya que el SISTEMA DE TELEVISION POR CABLE es un sistema de circuito cerrado de televisión para todo un poblado. Al igual que las escuelas, aeropuertos, hospitales y otras instituciones que emplean el circuito cerrado de television para transmitir ciertos "programas" en el interior de la institucion, los sistemas de TELEVISION POR CABLE pueden utilizar sus instalaciones para transmitir programas solo para sus usuarios.

Los últimos años han presenciado una explosión virtual en cuanto a programaciones locales y "otros servicios" aportados por los operadores del sistema del cable. Los servicios automatizados, por ejemplo, incluyen informes de la bolsa de valores, servicio automático de teleimpresión de noticias y el servicio climatológico. Los operadores pueden transmitir por cable acontecimientos "en vivo" o en "video tape" para transmisiones posteriores. Los eventos locales tales como festivales deportivos en las preparatorias reuniones del consejo de la ciudad, mesas redondas de ciudadanos prominentes y noticieros locales están al alcance de todos en muchos sistemas, muchos de ellos a todo color.

El cable coaxial también puede proporcionar servicios no visibles, tales como alarmas contra robo e incendio, alertas de defensa civil y vigilancia de todo tipo.

Uno de los avances más excitantes que se espera en el futuro próximo del sistema de cable es la transmisión de doble sentido que permitirá a los usuarios desarrollar actividades tales como hacer sus compras o ir al banco desde casa o participar en encuestas. De hecho las posibilidades futuras del sistema de cable sugieren otro cambio en el nombre de la industria de televisión por cable a comunicaciones por cable.

Los operadores están siendo asesorados, también por una nueva generación de proveedores. Los iniciadores de la empresa de cable, muchos de los cuales no tienen preparación en el campo de la transmisión, ya no tienen que crear su propia programación "amateur". Se han organizado varias compañías para proporcionar paquetes de programas a los operadores; es decir, un experto reunirá un paquete de películas o caricaturas infantiles y material educativo especial y luego venderá el paquete completo al dueño del sistema. El dueño puede entonces elegir poner el material en un canal y afrontar el costo por sí solo, o sufragar el costo adicional a través de la venta de publicidad.

Prácticamente todos los sistemas nuevos en la actualidad son sistemas de doce canales. Lo anterior significa que los televidentes "por cable" contarán con una instalación de comunicación en sus hogares nunca antes soñada.

Los avances recientes en el campo de la ingeniería apuntan hacia la posibilidad de ochenta y más canales con modificaciones mínimas en la planta existente.

LA TELEVISION POR CABLE tiene varias ventajas. Al igual que las señales ordinarias de radio y televisión, la TELEVISION POR CABLE puede llegar a muchas personas simultáneamente. Sin embargo, a diferencia de las señales del aire, la TELEVISION POR CABLE proporciona una recepción inafectada por el clima u otra interferencia importante. Lo anterior es particularmente significativo en el caso de las señales de la televisión a color. Otro beneficio de la TELEVISION POR CABLE consiste en que debido a que la programación puede originarse en el sistema, éste proporciona incluso a la comunidad más pequeña una salida para la expresión y la publicidad pública. Otro beneficio más, es que los programadores y publicistas de la TELEVISION POR CABLE pueden "elegir" a su público. Por ejemplo un programa informativo para doctores, patrocinado tal vez por fabricantes de medicamentos puede transmitirse por cable sólo a los doctores que sean abonados del servicio. Lo anterior garantiza que el patrocinador recibirá el mejor público posible para su programa. Tal selección también deja libre el canal en las casas donde este programa particular no resulte de interés.

Con el número casi ilimitado de canales de que puede disponerse en un sistema de TELEVISION POR CABLE, en el futuro podría ofrecer una gran variedad de programas de (interés especial) que podrían llevarse a los hogares de la gente a un bajo costo.

POSIBLES SERVICIOS FUTUROS DE LA TELEVISION POR CABLE.

1. Servicios públicos.
2. Programas de televisión.
3. Programas de radio FM.
4. Programas de televisión locales.
5. Programas de radio locales.
6. Programas de televisión educativos.
7. Música para el usuario.
8. Programas de televisión pagada.
9. Programas de televisión administrativos.
10. Programas de radio administrativos.
11. Radio policía.
12. Datos del control de tránsito.
13. Señales de tránsito.
14. Cámara de TELEVISION POR CABLE para supervisar el tránsito.
15. Televisión educativa.
16. Computadora para el control de señales de tránsito.

3.4 DEFINICION DE UN SISTEMA DE TELEVISION POR CABLE:

¿QUE ES UN SISTEMA DE T.V. POR CABLE?

Como dijimos en páginas anteriores, un sistema de televisión por cable es aquel que proporciona principalmente un servicio de televisión a una comunidad, donde no existe recepción de imagen y sonido o su recepción es defectuosa.

Un sistema de T.V. por cable puede ser:

Comercial o no comercial.

Un sistema de televisión por cable COMERCIAL es aquel que proporciona servicio a los suscriptores y éstos están obligados a cubrir una cuota única por instalación y una cuota mensual por la prestación del servicio. En este caso se otorga concesión a una persona física o moral para proporcionar el mencionado servicio.

Un sistema de T.V. por cable NO COMERCIAL es aquel que está destinado a proporcionar a personas físicas o morales el servicio, sin que estén obligados a cubrir una cuota mensual para disfrutar del mencionado servicio y el mismo puede ser con fines culturales, científico, de entretenimiento o de cualquier otra índole.

3.5 DESCRIPCION DE LA EMPRESA T.V DE URUAPAN S.A.

El sistema de T.V. por cable en la ciudad de Uruapan Michoacán inició sus operaciones comerciales en el mes de agosto de 1969, aún cuando durante las olimpiadas de 1968 se dio servicio (gratuito a unos 20 aparatos de televisión que se instalaron en el jardín principal con objeto de que el público pudiera seguir paso a paso este evento que se estaba desarrollando. Para lograr lo anterior, se construyó una línea troncal directa desde el Cerro de la Cruz donde se encontraba la cabeza o centro de recepción del sistema, hasta el lugar antes citado. Alcanzando actualmente los 25,000 suscriptores.

La empresa T.V. de Uruapan S.A. se formó el 30 de agosto de 1968, en la ciudad de Uruapan Michoacán, ante notario público número 6 y bajo el permiso número 13173 de la Secretaría de Relaciones Exteriores y posteriormente el 17 de septiembre de 1972, para cumplir con la Ley General de Vías de Comunicaciones, inició labores.

Sus objetivos genéricos:

- * Contribuir al fortalecimiento de la integración nacional y al mejoramiento de las formas de convivencia humana.

- * Procurar contribuir a elevar el nivel cultural del pueblo, mejorar las características nacionales, las buenas costumbres, sus tradiciones valiosas, la propiedad del idioma y exaltar los valores de la nacionalidad mexicana.

Sus objetivos específicos:

- * Proporcionar al suscriptor una señal más nítida y mejor a la comunidad.
- * Afirmar el respeto a los principios de la moral social, la dignidad humana y los vínculos familiares.
- * Fortalecer las convicciones democráticas, la unidad nacional, la amistad y la cooperación internacional.

CAPITULO 4

CASO PRACTICO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

T.V. DE URUAPAN, S.A.

4.1 INVESTIGACION DE CAMPO

Como en todo estudio siempre se requiere de instrumentos como lo son: las entrevistas, la observación directa y los cuestionarios.

Para facilitar el proceso cognocitivo de mi investigación - utilizo el siguiente cuestionario que especialmente diseñé basándome para su realización en las necesidades concretas de toda estructura de organización con el fin de analizar, estudiar y deducir los posibles problemas que aquejan a la empresa T.V. de Uruapan, S.A.

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DE T.V. DE URUAPAN, S.A.

1.-IDENTIFICACION DEL PUESTO.

1.-Nombre del departamento o unidad de trabajo

2.-Nombre del puesto _____

3.-Jefe inmediato superior _____

4.-Número de personas y puestos bajo su mando _____

5.-¿Su puesto es de base ó de confianza? _____

6.-Antigüedad en el puesto _____

7.-Jornada normal de trabajo de ____ a ____ hr.

Especial de _____ a ____ hr.

8.-Objetivo general del puesto _____

II.-DESCRIPCION DE ACTIVIDADES.

1.- Descripción a detalle de sus actividades diarias:
(Preguntar : cómo, cuando, donde, con quién, para qué,
con que, etc. Tiempo de realización de cada actividad
y a quien reporta y/o entrega el trabajo).

2.- Actividades esporádicas (semanales, quincenales y/o
mensuales a detalle)4.

3.- Otras actividades del puesto no "contempladas" ante-
riormente.

4.-Otras actividades ajenas al puesto.

III.-AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

1.-Grado y tipo de autoridad sobre el personal bajo su mando. (1)-

2.- ¿Qué autoridad tiene usted sobre el programa de trabajo?

3.- ¿Qué autoridad tiene usted sobre bienes muebles, inmuebles, valores, etc. del puesto a su cargo?
(especifique)

4.- ¿Puede usted tomar decisiones sobre sus actividades?

No _____ Siempre _____ Ocasionalmente _____

¿De que tipo?

Rutinarias _____ Importantes _____ Dificiles _____

Trascendentales _____

¿Consulta usted a alguien para tomar decisiones?

Si _____ No _____ ¿En que tipos? _____

¿A quien? _____

5.- ¿Que daño ocasionaria un error en su trabajo?

6.- ¿Podría usted especificar que errores pueden ser éstos?

7.-¿Hasta que monto máximo es usted responsable y qué de
ba reponer? _____

IV.-PERFIL Y ANALISIS DEL PUESTO.

1.-Escolaridad mínima del puesto. _____

La de usted _____

2.-Experiencia mínima del puesto _____

La de usted _____

3.-Sexo requerido para el puesto _____

El de usted _____

4.-Estado civil requerido para el puesto _____

El de usted _____

5.-Edad requerida para el puesto _____

La de usted _____

6.-Conocimientos específicos requeridos por el puesto:

7.-Habilidades requeridas para el puesto _____

8.-Características físicas requeridas por el puesto:
(agudeza visual, auditiva, fuerza, estatura, etc.)

9.-Características psicológicas deseables:

Facilidad de palabra _____ Personalidad _____ Don de man
do _____ Iniciativa _____ Creatividad _____ Buen juicio
_____ Capacidad de síntesis _____ Concentración mental
_____ Capacidad de análisis _____

V.-REQUERIMIENTOS Y/O NECESIDADES.

1.-Recursos humanos:

Necesita usted auxiliares para un mejor desarrollo de
sus actividades: Si _____ No _____ Cuántos _____
De que características (escolaridad, sexo, edad, etc.)

2.-¿Requiere usted de equipo y/o mobiliario adicional al
que tiene? Si _____ No _____ Especifique _____

3.- ¿Considera usted necesarios manuales, libros, cursos, etc. para el mejor desempeño de sus actividades?

Si _____ No _____ Especifique cuales

4.-Su trabajo requiere de algún documento especial:

Licencia, permiso, credenciales, oficios, etc ,

Si _____ No _____ Cuales: _____

5.-El lugar donde desarrolla sus labores es en:

Oficinas _____ En la calle _____ En un vehiculo _____

Otros (especifique en dónde) _____

6.-El trabajo es: Rutinario o monótono _____ Variado _____

_____ Interesante _____ Agradable _____ .Requiere de

rotación de personal: Si _____ No _____ Cada cuándo _____

7.-El lugar donde trabaja: Tiene espacio suficiente _____

_____ Buena iluminación _____ Ruidos molestos _____

Calor adecuado _____ Humedad _____ Ventilación _____

Otros (especifique) _____

8.-Describa con exactitud los riesgos de seguridad, higiene o accidentes que puedan representar su labor

En escala de 1 a 10, ¿Cómo calificaría usted su labor en este momento? _____

NOMBRE

FIRMA

ENTREVISTO _____

REVISO _____

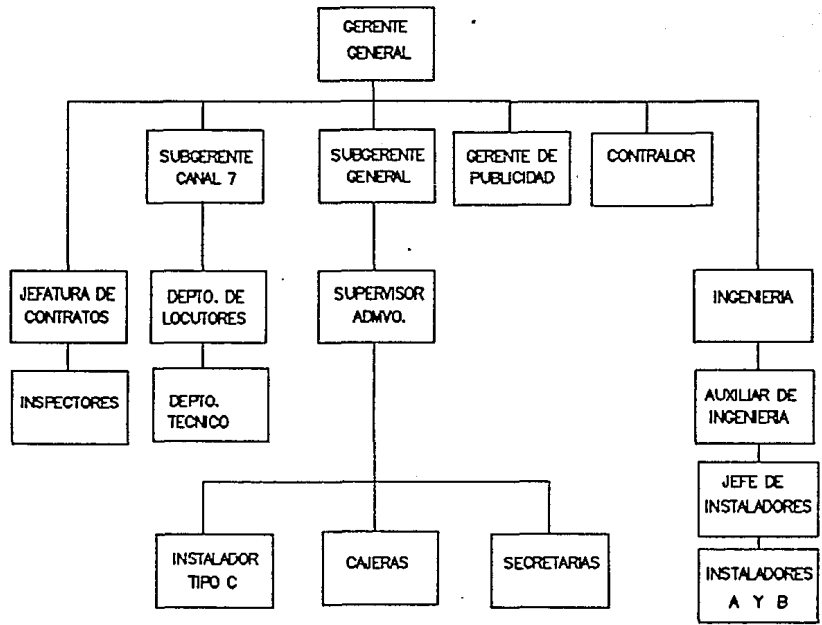
AUTORIZO _____

4.2 ORGANIGRAMAS.

Una de las principales causas de conflictos en las organizaciones radica en que las personas no comprenden sus tareas ni las de sus compañeros de trabajo. Por muy bien que se haya concebido la estructura de la organización, sus integrantes deben comprenderla muy bien para que funcione en igual forma. Esta comprensión se ve favorecida por el empleo apropiado de organigramas, de descripciones de puestos precisos, claros, enunciados de las relaciones de autoridad y de información y por la fijación de metas específicas para puestos específicos.

En base al cuestionario antes mostrado se establece la siguiente estructura organizacional. (Ver organigrama actual figura 4.2.1)

ORGANIGRAMA DE T.V. URUAPAN S.A (ACTUAL) FIG. 4.21



4.3 DIAGNOSTICO.

A través de mi investigación de campo en varias visitas a la empresa T.V. de Uruapan, S. A. y después de un estudio minucioso de su funcionamiento, establezco un diagnóstico y a la vez menciono las propuestas de solución para cada problema particular encontrado.

- De acuerdo a la investigación de campo realizada, se encuentra una centralización en el Director General, el cual tiene que dirigir desde los niveles inferiores, hasta sus subordinados directos, complicando así la toma de decisiones.
- No están bien definidos los niveles jerárquicos, resultando de esto que la jefa de contratos dadas sus habilidades de influencia y persuasión, vaya tomando poder que no le corresponde y que la ejecución de este, sea a la larga un perjuicio para la misma empresa.

Los canales de comunicación no están bien definidos, lo que provoca equivocaciones en el flujo de información.

- Se observaron conflictos interpersonales sumamente fuertes, llegando a tal extremo de que se susciten actos en contra de la dignidad del individuo.
- Existe un entorpecimiento en la comunicación sumamente notorio, porque en esta empresa se practica el individualismo y casi no se conoce el trabajo en equipo.
- No hay políticas establecidas para el desempeño laboral, ni estrategias a seguir para la optimización de toda función.

- Existe personal no adecuado en la organización, caracterizándose éste por ser pasivos y no creativos.
- Existe una dualidad de mando en algunos puestos específicos creando grandes conflictos.
- El personal no tiene una idea clara de lo que son sus funciones en el desempeño laboral.
- En el canal 7 no existe el nivel de profesionalismo que exige un medio de comunicación masivo.
- En el área de Ingeniería existe nada más una persona que conoce todo el sistema técnico cayendo una vez más en la centralización y extrema dependencia hacia el gerente de Ingeniería.
- La empresa está en constante crecimiento por lo cual las operaciones financieras se van haciendo más complejas absorbiendo mucho tiempo del subdirector general.

4.3.1 PROPUESTAS:

Con base en el análisis descriptivo, apoyado por cuestionarios, entrevistas, observación directa y dando importancia a aspectos cuantificables y los objetivos existentes, me permito dar a conocer las siguientes sugerencias:

- Notándose una sobrecarga del Director General en cuanto al manejo de subordinados, se propone que disminuya su tramo de control para que atienda otras funciones más importantes.

En este aspecto menciono los principios de la delegación de autoridad, siendo los siguientes:

I) Deben definirse con anterioridad qué objetivos concretos se piensan obtener por medio de la delegación.

II) Efectuar la delegación sólo a personas en condiciones de asumirla, especificando las actividades o metas a alcanzar.

III) Escoger la persona mas adecuada en relación con las particulares características del cometido.

IV) Asegúrese de que el interesado comprende e interpreta correctamente el encargo que se le ha confiado.

V) Delegar con una cierta amplitud, o sea que hay que delegar la autoridad para todo el trabajo.

VI) Atribuir al subordinado la autoridad y la asistencia suficiente para el desarrollo de los cometidos delegados y definir con claridad tanto los límites de la autoridad como las modalidades y amplitud de la asistencia por parte del delegante.

VII) Dejar al delegado libertad de iniciativa en el desarrollo del cometido.

VIII) Prever, antes que efectuar la delegación, un procedimiento preciso de control del delegante sobre el trabajo de la persona delegada, tanto al final como durante la ejecución del mismo.

IX) Juzgar los resultados obtenidos por la persona en el cumplimiento del cometido sobre la base de los objetivos y de los criterios establecidos al principio, y darle al delegado el crédito que se merece.

- Separar claramente las jerarquías directivas, de mando intermedio y las totalmente subordinadas para tener una provechosa comunicación, haciendo que fluya ininterrumpidamente desde el más alto ejecutivo, hasta el nivel más bajo.

- Hacer consciente al personal de los objetivos de sus puestos y los de la empresa, ya que algunos actos no son compatibles entre sí y no van acorde con un espíritu de servicio.

- Dadas las hostilidades de ciertas personas que laboran dentro de la empresa, se establece un departamento de Recursos Humanos para que le dé la debida atención a este aspecto.

- Capacitar a los empleados, porque cuando ésta se realice, menor será la necesidad de relaciones entre jefes y empleados. Cuando los subordinados han sido convenientemente capacitados, no necesitan ni mucho tiempo ni muchas reuniones con sus respectivos jefes.
- Hacer énfasis en que la organización deberá estar compuesta por personas que sean parte de unos mismos equipos y que no reconozcan diferencias de rango tan acusadas, beneficiando ampliamente el proceso de los acuerdos, tanto individuales como generales.
- Establecer técnicas de comunicación, por ejemplo: presentar informes escritos en resumen y bien redactados, aun cuando tuviesen que ver con decisiones sumamente importantes. Porque una información razonada y enunciada con cuidado, permite a un ejecutivo tomar una decisión determinada en cuestión de minutos.
- Realizar una uniformidad de políticas, también presenta varias ventajas internas, por ejemplo: estandarizar registros financieros y estadística facilita la comparación entre las eficiencias relativas a los distintos departamentos y mantiene bajos los costos.

- La administración de un contrato de trabajo, se hace más fácil cuando se cuenta con políticas uniformes sobre salarios, ascensos, vacaciones, despedidas y demás asuntos similares. La legislación fiscal y los reglamentos gubernamentales, provocan menos preocupaciones y oportunidades de error, cuando se tienen políticas uniformes.
- Implantar un sistema de objetivos comprobables, esto quiere decir, que cada persona, ha de hacerse responsable de alcanzar determinadas metas y dar a cada una de tales personas la autoridad necesaria y suficiente para cumplir su objetivo.
- Contratar al personal idóneo para que exista una mejor armonía en el desempeño de las labores diarias del personal, ya que este medio ambiente favorable, sale a relucir al exterior, y por consecuencia, el suscriptor tendrá una percepción muy buena hacia la empresa y el servicio que ofrece ésta.
- Establecer lo más concreto posible las funciones generales y específicas de cada puesto, en resultado a mi estudio las menciono siendo las siguientes:

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

DIRECTOR GENERAL.

FUNCION GENERAL.

El Gerente tiene como gran responsabilidad el manejo en forma adecuada de los elementos humanos, materiales, económicos que se le hayan facilitado para mediante el establecimiento de procedimientos adecuados, hacer que la empresa cumpla con sus fines y objetivos debiendo tener intervención tan directa como sea necesario en todos los niveles de la organización y así poder estar en condiciones de elevar al máximo el valor actual de la empresa y distribuir en la forma más provechosa los recursos que se encuentran dentro de la misma, para generar utilidades.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

ADMINISTRATIVAS. Formulación de programas de distribución de funciones y actividades específicas para todo el personal.

Planeación y definición de flujos de información entre las diversas áreas .

Planeación e implantación de flujos de información entre usuarios, técnicos y administrativos.

LEGALES. Conocimiento y manejo de títulos de concesión, tarifas, reglamentos, leyes de sociedades mercantiles, Ley Federal del Trabajo, Ley de Vías Generales de Comunicación

(S.C.T.) Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley del Seguro Social, Ley de Ingresos Mercantiles.

ECONOMICAS. Además de los aspectos enunciados en el párrafo anterior, analiza financiamientos e inversiones tanto para la operación como para el crecimiento de la empresa. Analiza también los impuestos a pagar.

DE RELACIONES HUMANAS. Pugnar porque las relaciones entre el personal que labora con la empresa en todos los niveles sean adecuadas y acordes con la Ley Federal del Trabajo, normas de seguridad y en forma permanente, fomentar el compañerismo, cooperación y elevación del nivel técnico y cultural de los trabajadores.

Pugnar porque el contrato colectivo del trabajo se lleve a cabo en todas sus cláusulas.

INFORMATIVAS. Elaborar informes anuales sobre la evolución de la empresa.

SUB DIRECTOR GENERAL.

FUNCION GENERAL.

Coordinar y supervisar los planes y programas de trabajo de la empresa apoyándose en las gerencias del Canal 7 e ingeniería.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

Elaboración de los presupuestos anuales con proyección a cinco años, tanto de ingresos como de egresos, como de flujo de efectivo, lo cual representa que debe tenerse un completo conocimiento de la operación de la empresa en todas sus áreas para poder prever los ingresos y egresos que se tendran, y en general las condiciones económicas por las que atravesará la empresa.

- Elaborar y desarrollar programas de trabajo.
- Coordinar y supervisar a los subgerentes a su cargo.
- Diseñar, elaborar, implementar y actualizar formatos de control interno.
- Elaborar y entregar periódicamente un informe de actividades desarrolladas.
- Clasificación y elaboración de estados financieros.

CONTRALORIA.

FUNCION GENERAL.

Verificar que todas las operaciones contables se realicen conforme a las normas y procedimientos establecidos, previniendo fugas de dinero, materiales y equipo. Así como también la actitud desleal de los funcionarios.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Elaborar informes periódicos de las áreas contables.
- Supervisar las normas y procedimientos establecidos en la empresa.
- Llevar a cabo arqueos periódicos a las diferentes fuentes de los ingresos y egresos.
- Supervisar las entradas y salidas de materiales y equipos para las diferentes gerencias.

GERENCIA DEL CANAL 7.

FUNCION GENERAL.

Su función principal es la de producir programas locales.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Estructurar los diferentes noticiarios como son: "Barra informativa", "Por cable", "Notivisión", además de los programas deportivos y culturales que se producen diariamente y semanalmente.
- Preparar por anticipado el equipo de enlace para los programas que van a ser transmitidos en vivo.
- Checar que todo el equipo esté ajustado y sobre todo, mantener una secuencia perfecta en toda la programación.
- Coordinar con los reporteros, locutores y comentaristas las entrevistas a realizar.

GERENCIA DE INGENIERIA.

FUNCION GENERAL.

Elaborar planos, proyectos sobre las diferentes instalaciones del telecable. También desarrolla sistemas de diagnóstico, supervisar todo lo inherente al servicio de telecable en la ciudad de Uruapan. Además mantiene la calidad de imagen reglamentada por la Secretaria de Comunicaciones y Transportes.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Interpretar planos, croquis, maqueta de instalaciones eléctricas.
- Realizar diagnósticos sobre las instalaciones.
- Supervisar el sistema de telecable así como visitar otros sistemas en funcionamiento.
- Asesorar las compras de equipo especializado.

COORDINACION ADMINISTRATIVA.

FUNCION GENERAL.

- Optimizar recursos financieros y humanos de la empresa.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Solicitar el material y equipo necesarios para el desempeño de sus actividades.
- Elaborar trabajos mecanograficos.
- Recibir, registrar y archivar correspondencia y otra documentación relevante.
- Distribuir la correspondencia.
- Efectuar y atender llamadas telefonicas.
- Elaborar, revisar y actualizar el archivo.
- Orientar, atender y dar información a las personas que lo pidan.
- Realizar adquisiciones menores de material y equipo.
- Informar del avance o retraso de los trabajos encomendados.
- Colaborar en otras actividades que requieran de su participación.

COORDINACION DE PUBLICIDAD.

FUNCION GENERAL.

- Vender comerciales televisivos a los distintos entes económicos de la región de Uruapan, Michoacán.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Ofrecer el servicio a los distintos giros del comercio uruapense.
- Suministrar al Canal 7 los contratos de los comerciales para que éste los edite.
- Apoyar los eventos sociales de beneficencia, así como los culturales, deportivos, políticos y recreativos.
- Mantener el servicio de publicidad de los comercios que ya hayan establecido contrato con la empresa.

COORDINACION ELECTRONICA.

FUNCION GENERAL.

- Desarrollar instalaciones y proyectos encomendados a las zonas de trabajo específicas.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Coordinar y dirigir las órdenes de instalación y todo lo referente al sistema de cableado.
- Mantener al corriente los planos y diagramas del sistema.
- Hacer mediciones continuas de la calidad de la señal.
- Informar sobre el avance o retraso de trabajos encomendados.
- Coordinar junto con la gerencia, la adquisición de materiales y herramientas para el cumplimiento de un trabajo eficiente.

DEPARTAMENTO DE LOCUTORES.

FUNCION GENERAL.

- Emitir información veraz y oportuna al teleauditorio.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

LOCUTOR TITULAR: Coordina, y supervisa el trabajo de los locutores bajo su mando.

LOCUTOR TIPO "A": Recopilar información de Notivisa, la ordena y da la noticia, pudiendo ser esta Nacional o Internacional.

- Elaborar y editar los comerciales que saldrán al aire.
- Buscar reportajes de la localidad, dando más importancia a los de mayor trascendencia.
- Dar a conocer al teleauditorio los sucesos propios de la ciudad y sus alrededores.

LOCUTOR TIPO "B": Recopilar la información únicamente de la región de Uruapan, éste la clasifica y comenta al teleauditorio.

- Mantiene una coordinación de información con los otros medios de comunicación.

LOCUTOR TIPO "C": Comenta algún tema específico, como por ejemplo: Política, belleza, medicina, temas de actualidad y de reflexión.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION.

FUNCION GENERAL.

- Grabar y editar los programas que saldrán al aire, entendiéndose la edición como el proceso de hilvanar en una sola cinta magnética los requerimientos del "script" que se encuentra en varios video cassettes.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Clasifica de acuerdo a necesidades los video cassetts.
- Realiza el "transfer" esto es: trasladar por medio de unas maquinas de video, los video-cassetts a una sola cinta magnética de una pulgada, cuidando que se elabore con la calidad requerida.
- Cuida el desarrollo del programa y resuelve en algunos casos los problemas que surgen sobre la marcha.
- Realiza la tramitación de documentos necesarios para el alquiler de máquinas, iluminación necesaria, utilería y coreografía.
- Anota todos los requerimientos o modificaciones que se tengan que hacer a los programas.
- Auxilia al gerente de canal 7 en la creación de programas nuevos.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

FUNCION GENERAL.

- Mantiene en integracion y cordialidad a todos los empleados de la empresa.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Recluta personal adecuado para su posible inducción en la empresa.
- Selecciona minuciosamente al personal reclutado.
- Constantemente capacita, adiestra y entrena al elemento humano.
- Lleva a cabo y supervisa el contrato colectivo de trabajo.

DEPARTAMENTO DE CONTRATACION.

FUNCION GENERAL.

- Encargado de la elaboración de ordenes de instalación y contratos para nuevos servicios, como también órdenes de trabajo que pueden tener lo siguiente:
 - a) Cambios de domicilio.
 - b) Reinstalaciones.
 - c) Transformador Tr-1000 (éste convierte la corriente del cable coaxial 75 Volts).
 - d) Conector F-59 (sirve para unir el Tr-1000 transformador a la fuente de señal).
 - e) Divisor F-81 (Para unir un cable cuando se troza).
 - f) Extensiones G (cambio de localización de aparatos).
 - g) Demasias por cable.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Atienden el teléfono, comúnmente para dar información y recibir quejas.
- Hace los retiros de servicio que pueden ser voluntarios o por falta de pago.
- Maneja el activo circulante.
- Efectua las altas o bajas, así como las correcciones al catalogo de suscriptores.
- Realiza la contratación del nuevo canal HBO OLE.

DEPARTAMENTO DE FINANZAS.

FUNCION GENERAL.

Clasificación y elaboración de pólizas de:

- Egresos.
- Avisos de adeudo.
- Vales de salida de almacén (materiales y equipo para instalarlos en las líneas de la red que cubre la ciudad).
- Provisiones de Infonavit, Instituto Mexicano del Seguro Social.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Elaboración de la hoja de trabajo con los movimientos del mes.
- Depreciaciones en activo fijo y las amortizaciones de los gastos. .
- Anexos a los estados financieros.
- Conciliaciones de cuentas bancarias.
- Archiva los comprobantes de las diversas pólizas.
- Pasa al mayor y auxiliares los diferentes movimientos contables.
- Auxilia en la elaboración de los estados financieros y en el catálogo de suscriptores.
- Mecanografía estados financieros, pólizas y anexos.

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y ELECTRONICA.

FUNCION GENERAL.

- Coordina, dirige y realiza planos y proyectos encomendados del Departamento. También supervisa instalaciones y reparaciones en el sistema, así como las correcciones en las fallas de dicho sistema.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Ejecuta las actividades encomendadas por la coordinación.
- Realiza instalaciones y reparaciones en el cableado eléctrico del sistema.
- Localiza desperfectos en las instalaciones eléctricas.
- Realiza el mantenimiento y revisión de equipo.

SECCION DE CAMAROGRAFOS.

FUNCION GENERAL.

Recaba aquellas imágenes que son de importancia para el teleauditorio.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Graba reportajes, entrevistas, eventos sociales y culturales.
- Limpia su equipo de video y sus accesorios respectivos.
- Ayuda al master en la forma de presentar las imágenes.

MASTER.

FUNCION GENERAL.

- Coordina las imágenes de los programas locales transmitidos por el canal 7.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Asigna el tiempo a cada segmento informativo.
- Establece la secuencia de reportajes y entrevistas.
- Subtitula en imagen y realiza efectos especiales.
- Predetermina el tiempo de edicion de comerciales.
- Auxilia al productor en la edicion del programa de acuerdo a las exigencias del guión.
- Auxilia al productor en la post-producción, que es la grabación de las intervenciones del reportero, nombres de entrevistados, logotipo del programa y musicalización.
- Entrega el video-cassett al productor para que éste le dé el visto bueno.

SECCION DE CAJERAS.

FUNCION GENERAL.

- Maneja y controla la caja fuerte y caja registradora, así como recibos y cobros. También realizar el corte de caja respectivo.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Cuenta cada uno de los recibos cobrados y separarlos por mes, para cotejar el importe de la cuenta de caja como son:
 - Pagos por renta de servicio.
 - Ordenes de trabajo.
 - Ordenes de instalación.
 - Reconexiones y documentos.
- Cuenta cada uno de los recibos que pagan al banco para cotejarlos con los avisos de abono y elaborar una póliza de ingreso de los mismos.
- Hace las anotaciones en hoja tabular de los ingresos para un informe que se hace a la Gerencia.
- Elabora pólizas de depósitos al banco.

SECCION DE SECRETARIAS.

FUNCION GENERAL.

- Elaboración de documentos como son: papelería e imprenta, cartas de asuntos de la Gerencia, cheques para pago a proveedores.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Elaboracion de los oficios para el envio de las copias de los contratos logrados en el mes que se envian a la Secretaria de Comunicaciones y Transportes, junto con el reporte de las altas y bajas de los inspectores.
- Elaboracion del cheque para el pago del 15% a la Secretaria de Comunicaciones y Transportes por concepto que le corresponde por participación sobre los ingresos brutos obtenidos en el mes.
- Envio al banco de la relación de avisos de adeudos para que sean cargados a la cuenta de cheques de los usuarios.
- Envio de nombres de suscriptores que desean pagar por medio del banco para que hagan las modificaciones en el centro de computación y sean incluidas en el catálogo de bancos.
- Realizar los pagos de aseo, luz, teléfono, agua.
- Atención al público y manejo de caja chica.

SECCION DE INSTALADORES.

FUNCION GENERAL.

Como su nombre lo indica, se encarga de instalar el equipo necesario para que el aparato de televisión, reciba la señal adecuada.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

JEFE DE SECCION: Coordina y supervisa el trabajo encomendado a los instaladores tipo "A", tipo "B" y tipo "C".

INSTALADOR TIPO "A".- Se encarga de dar el mantenimiento necesario al sistema, así como quitar y reponer el equipo dañado, tensionar cables flojos, atender las quejas, checar voltajes en las fuentes de poder, hacer revisiones esporádicas del servicio.

INSTALADOR TIPO "B".- Ejecutar las nuevas instalaciones que son solicitadas por nuevos suscriptores, realiza cambios de domicilio, cambio de localización del aparato, instalaciones y extensiones a nuevos televisores.

INSTALADOR TIPO "C".- La función de estos instaladores es la de ejecutar las órdenes de cortes y reconexiones del servicio.

SECCION DE INSPECTORES.

FUNCION GENERAL.

Revisa que las acometidas fisicas reales coincidan con lo estipulado en el contrato del suscriptor.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Hace recorridos por la ciudad, con el fin de detectar aquellas acometidas que la gente realiza ilicitamente.
- Reporta las conexiones irregulares a la empresa para que ésta modifique o haga el corte, según sea el caso.

AUXILIAR DE CAJA.

FUNCION GENERAL.

Colecta las copias de los recibos pagados en la oficina y en los bancos para llevar un control de los suscriptores que tienen algún adeudo.

Distribuye las siguientes órdenes para su ejecución:

- a) Ordenes de trabajo.
- b) Cambios de domicilio.
- c) Extensiones.
- d) Retiros voluntarios.
- e) Reinstalaciones.
- f) Revisiones de servicio.
- g) Corte del servicio.
- h) Reconexiones.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Se ordena retiro (cancelación) definitivo del servicio a quienes deben los dos meses anteriores.
- Realiza cortes de servicio preventivos a quienes deben el mes inmediato anterior.
- Envía avisos de retiros definitivos de instalación a quienes deben el mes anterior y el mes en curso.
- A fin de mes se obtienen de los consecutivos las formas de control interno el número de trabajos realizados durante el mismo, para hacer un informe y pasarlo a la Subdirección General.

- En cuanto al canal 7, como tiene un año de existencia se crean puestos de apoyo para publicidad dando más profesionalismo en su función comunicadora a la sociedad.

- En cuanto a la especialización, existe la tendencia de que la empresa se ocupará más de manejar recursos técnicos que personas, sobre todo en el área de Ingeniería, existe el funcionamiento de cosas muy complejas de alto nivel de capacidad técnica.

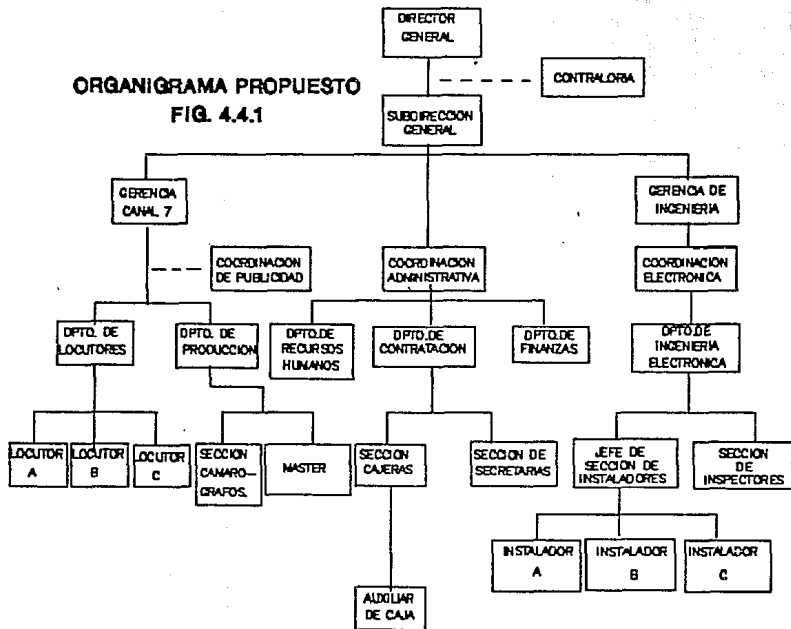
Esto se pone más particularmente de manifiesto en la función de mantenimiento y conservación, por lo tanto en estas complejas operaciones exigen que haya no sólo un Ingeniero de la empresa, sino también toda una plana mayor de Ingenieros y especialistas calificados que mantengan al día respecto a los rápidos adelantos que se están haciendo en la automatización.

- Existiendo la necesidad de implementar un sistema de operación financiera se crea un departamento específico para realizar todas estas labores indispensables en el desarrollo de la empresa.

4.4 REESTRUCTURACION DE T.V. DE URUAPAN S.A.

Deduciendo todo el trabajo realizado, propongo el siguiente organigrama, considerando que de llevarlo a la práctica erradicará y disminuirá los problemas propios de la empresa, optimizando toda función orgánica y obteniendo los mejores resultados. Ver organigrama propuesto Figura 4.4.1

ORGANIGRAMA PROPUESTO
FIG. 4.4.1



CONCLUSIONES:

Esta investigación tuvo como fin, poder llevar a cabo la reorganización de T.V. de Uruapan, S.A., la cual fue hecha a través de un análisis de campo, formado por un cuestionario y diferentes entrevistas, en las cuales se reflejan las características de una empresa en crecimiento y evolución.

A continuación menciono una serie de puntos de vista que puede orientar a futuras generaciones de empresarios en este ramo de servicios.

Debido a que la empresa fue creciendo empíricamente, su división de trabajo y jerarquía fue tomando diferentes matices organizacionales en los cuales refleja la falta de autoridad con responsabilidad, ya que la autoridad es meramente de orden.

En los que se refiere al aspecto más importante, que es el recurso humano, se encontró que hay una serie de personas que han estado mucho tiempo en la empresa, por lo cual tomaron un poder de conocimiento, que lo utilizan para sus propios intereses, dando una pauta de informalidad a los mandos de niveles medios hacia arriba.

Una consecuencia de ello, podria ser la centralización técnica y administrativa, y por ello se sugiere que se capacite más al personal, para que cuando uno de estos elementos falte, no se vea alterada la función básica de la empresa.

Debido a la gran serie de ocupaciones empresariales y políticas del Director General, se ha descuidado el aspecto básico de toda empresa, que es la supervisión de todo lo ordenado, ya que por lo regular nunca se encuentra en la empresa, por lo tanto se sugirió crear una subdirección general para que el Director ordene y este ejecute.

Debido a la sobrecarga de trabajo del Ingeniero titular se sugirió la creación de una estructura gerencial para el área de ingeniería, con la intención de abarcar los aspectos de crecimiento y actualización de conocimientos electrónicos, todo esto para elevar la calidad del servicio.

Dentro de los aspectos más importantes de esta empresa, faltó la creación del Departamento de recursos humanos, que la empresa no lo había formado por falta de conocimiento organizacional, viendo en ello que hace falta la integración de la empresa con el trabajador, así como también la capacitación de condiciones mixtas de seguridad e higiene y relaciones patronales sindicales.

BIBLIOGRAFIA:

CAMBIO DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.

AUTORES: ALTON C. BARLETT Y THOMAS A. KAYSER.

EDITORIAL TRILLAS 1973.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL. VALORES PROCESO Y
TECNOLOGIA.**

AUTORES: NEWTON MARGUILES Y ANTHONY P. RAIA.

EDITORIAL DIANA 1975.

ELEMENTOS DE ADMINISTRACION.

AUTORES: HAROL KOONTZ.

CYRIL O DONNEL

NIENZ WEIHRICH.

EDITORIAL MCGRAW-HILL 1987.

ORGANIZACION Y SUPERVISION DE RECURSOS HUMANOS.

AUTOR: LOUIS E. TAGLIAFERRI.

EDITORIAL LIMUSA 1988.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.

AUTORES: LOURDES MUNCH GALINDO Y JOSE GARCIA MARTINEZ.

EDITORIAL TRILLAS QUINTA EDICION 1990.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

AUTOR: JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

EDITORIAL HERRERO HERMANOS SUCESORES, S.A.

QUINTA EDICION 1971.

PLANIFICACION DE ORGANIZACIONES.

AUTOR: JAY GALBRARTH.

THE EUROPEAN INSTITUTE FOR ADVANCED STUDIES IN
MANAGEMENT.

EDITORIAL. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO S.A. 1977.

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA.

AUTORES: JOHN M. PFIFFNER Y FRANK SHERWDOD.

SERIE INTERNACIONAL.

EDITORIAL HERRERO HNOS. SUCESORES, S.A. 1969.

EL MODELO DE CUADRO ORGANIZACIONAL (GRID).

AUTORES: ROBERT BLAKE Y JANE SRYGLEY MOUTOV.

SCIENTIFIC METHODS INC AUSTIN TEXAS.

EDITORIAL. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO 1973.

ORGANIZACION CIENTIFICA DE LAS EMPRESAS.

AUTOR: LUCAS ORTUETA.

EDITORIAL LIMUSA CUARTA EDICION 1983.

PLANEACION Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.

AUTOR: WILLIAM F. GLUECK.

EDITORIAL. EDITORA TECNICA, S.A. 1976.

ORGANIZACION Y DIRECCION INDUSTRIAL.

AUTORES: LAWRENCE L BETHEL.

FRANKLIN S. ATWATER.

GEORGE H. E. SMITH.

HARBEY A. STACKMAN JR.

EDITORIAL. FONDO DE LA CULTURA ECONOMICA 1981.

TECNOLOGIA DE LA ORGANIZACION INDUSTRIAL.

AUTOR: DR. ING. JOSE MA. LASHERAS ESTEBAN.

DR. ING. AURELIO AVANCENS LOPEZ.

EDITORIAL CEDEL 1971.

ORGANIZACION

AUTOR: ERNEST DALE.

EDITORIAL. EDITORA TECNICA, S.A. 1988.

ORGANIZACION Y ADMINISTRACION.

ENFOQUE SITUACIONAL.

AUTOR: GARY DESSLER.

EDITORIAL PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A. 1988.

CURSO INTRODUCTORIO A LA ADMINISTRACION.

AUTOR: JORGE BARAJAS MEDINA.

EDITORIAL. TRILLAS 1992.