

UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.

872702

INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

13  
31

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION Y  
CONTADURIA



ANALISIS Y PROPUESTA DE REORGANIZACION  
DE UN DIARIO REGIONAL.  
CASO: "DIARIO DE MICHOACAN".

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

QUE PRESENTA:  
OMAR JANITZIO IBAÑEZ TORRES

ASESOR:  
L. A. E. MA. TERESA RODRIGUEZ CORONA

URUAPAN, MICHOACAN, ~~1997~~ TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1997



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

---

**A DIOS**

**A MI MADRE**

**A MIS HERMANOS**

**A MI ASESORA**

**AL PERSONAL DEL  
DIARIO DE MICHOACAN**

---

## INDICE

PAG.

---

Introducción	4
--------------	---

### CAPITULO I

#### ANTECEDENTES GENERALES

1.1 - Antecedentes del Periodismo en México	9
1.1.1 - Primera imprenta en México	9
1.1.2 - Primer periódico en México	9
1.1.3 - Periodo colonial	10
1.1.4 - Periodo de la Preindependencia e Independencia	10
1.1.5 - Periodo Post-Independencia	11
1.1.6 - Periodo de la Reforma	11
1.1.7 - Periodo Porfirista	11
1.1.8 - Periodo Moderno	12
1.2 - Periódicos de Uruapan	14
1.3 - Antecedentes de la empresa	17
1.4 - Organización actual de la empresa "Diario de Michoacán"	24
1.5 - Importancia del periodismo y su objetivo social, político y económico	27

### CAPITULO II

#### LA ORGANIZACION

2.1 - El Proceso Administrativo	33
2.1.1 - Previsión	35
2.1.2 - Planeación	35
2.1.3 - Organización	36

	<b>PAG.</b>
2 1 4 - Integración	36
2 1 5 - Direccion	36
2 1 6 - Control	36
2 2 - Conceptos de Organización	37
2 3 - Principios Clasicos de Organización	38
2 4 - Tipos de Organización	39
2 4 1 - Militar o Lineal	40
2 4 2 - Cientifica o Funcional	40
2 4 3 - Lineal y Staff	41
2 5 - Estructura Organizacional	41
2 5 1 - Elementos de la estructura organizacional	41
2 6 - Organización Formal e Informal	42
2 7 - Elementos de la organización formal	43
2 7 1 - División del trabajo	43
2 7 2 - La Departamentalizacion	44
2 7 2 1 - Formas basicas de la Departamentalización	44
2 7 3 - Tramo de control	46
2 8 - Importancia de la Organización	46
2 9 - Reorganización	47
2 9 1 - Motivos para reorganizar	48
2 10 - Conceptos más usados en el proceso de organización y reorganización	49
2 10 1 - Organigrama	49
2 10 2 - Puesto	51
2 10 3 - Autoridad	51
2 10 4 - Cultura Organizacional	52

	<b>PAG.</b>
2 11 - Reingeniería de Procesos	53
2 11 1 - Metodología para la Reingeniería de Procesos de negocios	53
2 12 - Estilos de Dirección	55
2 13 - Planeación Estratégica	58
2 14 - Comunicación	60
 <b>CAPITULO III</b> <b>DISEÑO DE LA INVESTIGACION</b>	
3 1 - Metodología para la detección de problemas en la organización	63
3 1 1 - Objetivo de la investigación e hipótesis	65
3 1 2 - Técnica de investigación	65
3 1 2 1 - Concepto de entrevista, cuestionario y observación directa e indirecta	66
3 1 2 2 - Bases del cuestionario	69
 <b>CAPITULO IV</b> <b>DESARROLLO DE LA INVESTIGACION</b>	
4 1 - Aplicación del cuestionario	71
4 2 - Resultados de la investigación e interpretación de los mismos	73
 <b>CAPITULO V</b> <b>CONCLUSIONES Y PROPUESTA</b>	
5 1 - Conclusiones	92
5 2 - Propuesta	95
Bibliografía	103

## INTRODUCCION

---

En la actualidad existe un gran número de pequeñas empresas que vienen funcionando bien y se mantienen en el mercado, a pesar de la situación económica actual, sin que esto signifique que se desenvuelvan de la mejor manera en cuanto a procedimientos administrativos se refiere, por el contrario, la mayoría de estas organizaciones se han venido desarrollando mediante procedimientos empíricos que de alguna manera han ayudado para que no desaparezcan ante los continuos cambios de la economía y demanda de la sociedad, por lo que resulta digno de reconocimiento el que estas empresas a pesar de carecer de una estructuración administrativa formal lleguen a obtener buenos resultados, pero sin lugar a dudas con el uso de la administración formal se obtendrían aún mucho mejores, por lo que viene a revestir gran relevancia el hecho de implementar en una empresa elementos administrativos que faciliten el logro de los objetivos, o si ya existen, de igual manera es fundamental el actualizar la organización y adecuarla a la actualidad para ir a la vanguardia con los cambios de la sociedad y sus necesidades

Así, se puede observar que un gran número de empresas que nunca actualizaron sus procedimientos ni hicieron reorganización alguna, simplemente fueron destinadas a desaparecer, ya que fueron sacadas del mercado por aquellas que sí se preocupan por estar al día ante los cambios económicos, políticos y sociales que vive nuestro país, además de que en cierto momento el tipo de organización que se utiliza puede resultar obsoleto al no efectuar procedimientos de reorganización que permitan continuar siendo competente con otras organizaciones, sobre todo, en tiempos de inflación y continuos adelantos tecnológicos que forzosamente exigen un cambio de parte de la organización, y que el llevarlos a cabo puede representar una disminución en los costos, un incremento en las ventas, un mejor servicio en atención al público, mejoría en la calidad de los productos, mejor ambiente de trabajo, y por ende, un incremento considerable en las utilidades, mismas que permitirán cimentar la empresa y hacerla competitiva para lograr un mejor desarrollo organizacional

Ahora bien, una de las áreas en que se dan cambios tecnológicos con mayor frecuencia es el referente a las telecomunicaciones, es decir, telefonía celular, televisión, computadoras, radares,

---

aparatos para la transmisión de información de un lugar del mundo a otro muy distante en un menor tiempo y con una mejor calidad, por lo que todas aquellas empresas que por su naturaleza requieren de este tipo de tecnología se encuentran mayormente expuestas a realizar revisiones de su organización administrativa y de procesos para estar siempre actualizados, pudiendo lograr esto mediante auditorías administrativas y revisión de procedimientos operativos para en su momento efectuar las reorganizaciones pertinentes, ya sea por áreas o en general

En la presente investigación, que habrá de realizarse en la empresa "Diario de Michoacán", se tratará de presentar una propuesta que permita implantar una organización formal, ya que desde sus inicios ha venido desempeñándose empíricamente, aprendiendo de los errores pasados, lo cual significa altos costos para la empresa y considerando la situación económica actual el no corregir aquellos problemas manifiestos puede ocasionar el que la empresa quede fuera de mercado y sobre todo que se debilite al grado de ya no ser capaz de permanecer con vida y ser borrada por la competencia, por el contrario, si se adoptan las medidas necesarias en el momento adecuado, entonces se fortalecerá la organización y será competente, e incluso, podrá poner en serios problemas a sus rivales

Es tarea de los medios informativos (radio, televisión, prensa) el estar al día en los sucesos que marcan la historia, pero más comprometidos están en transmitir veraz y oportunamente dichos sucesos, por lo que este hecho es el que marca el peso de un medio informativo, de ahí su preocupación por estar a la vanguardia ante los avances tecnológicos y organizacionales para poder llegar a conformar una organización eficiente que se verá favorecida con la preferencia de su mercado

Así pues, en la actualidad se puede observar cómo la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas, siendo además las que con mayor frecuencia sufren los embates de la economía, que al no soportarlos son las que con mayor facilidad desaparecen en los primeros cambios y surge la pregunta de por qué son tan sensibles estas organizaciones a los cambios políticos, económicos y sociales, y quizá parte de la respuesta radique en el hecho de que la mayoría de estas empresas son de carácter familiar, por lo que son dirigidas por un padre de familia que en raras ocasiones cuenta con los conocimientos



---

administrativos necesarios para realizar una buena planeación y organización en toda su extensión, por lo que la mayoría de los pequeños empresarios echan a andar sus empresas de manera empírica y al ver buenos resultados se despreocupan y le pierden el valor a la necesidad de una administración formal, amparándose en la sonada expresión "asi hemos trabajado hasta hoy y no hemos quebrado, asi que no hace falta eso de reorganización o administración, porque conozco muy bien el negocio", situación realmente alarmante porque no sólo limitan el campo de acción del Licenciado en Administración, sino que están limitando el propio potencial de su empresa. que es lo más grave, porque pueden estar teniendo utilidades pero apoyándose en la administración formal podrian obtenerse mejores resultados que ayudarán a fortalecer la organización para poder afrontar de una mejor forma los cambios que se vayan presentando

Por todo lo anterior y porque las empresas familiares no están llamadas a desaparecer ante los primeros cambios, sino están llamadas a ser la base de una gran empresa si se planean, organizan y dirigen adecuadamente, es que se realiza el presente estudio de una empresa de este tipo de la que puede hacerse mucho más al aprovechar todo lo positivo con que cuenta, aunado esto a la implementación de una reorganización tal que permita sentar las bases para un desarrollo a corto y largo plazo, comprobando que con dicha reorganización a corto plazo se evitarán conflictos laborales, duplicidad de tareas, disminución de costos y establecimiento de un mejor ambiente de trabajo, y sobre todo, tratar de que los trabajadores se sientan parte de la empresa.

Asi pues, en el presente trabajo de investigación habrán de considerarse diversos aspectos con el propósito de poder concluirlo, de ser necesario, con una propuesta adecuada a la realidad de la empresa, por lo que podrá observarse que el contenido de la investigación estará formada por 5 capitulos, distribuidos de la siguiente manera

En el capitulo primero se abordarán aspectos que permitan ubicar al lector en el ambiente periodístico, es decir, que conozca cuáles son sus orígenes y su evolución, hasta llegar a ubicarlo en la ciudad de Uruapan, y particularmente, a la empresa objeto del estudio. Posteriormente, en el capitulo

---

2, se presentarán todas aquellas teorías y términos teóricos de la administración que en algún momento puedan ser utilizados en el desarrollo de la investigación, esto con el fin de que el lector conozca los términos y teorías que se habrán de utilizar

Ya en el capítulo 3 se presentará la forma en que se llevará a cabo la investigación de campo, por lo que en este apartado se procede a enunciar el diseño de la investigación, para que en el capítulo 4 se efectúe el desarrollo de la misma, presentando los resultados obtenidos e interpretándolos

Finalmente, en el capítulo 5, se presentarán las conclusiones a las que se llegó con la investigación y se analizarán a la luz de la teoría presentada en el capítulo 2 para terminar el trabajo, si así lo amerita, con una propuesta acorde a la empresa estudiada

Como se puede observar, el presente trabajo está estructurado para que el lector comprenda de lo que se está hablando, además de que cuenta con una parte de información teórica, un marco de referencia y una investigación práctica, concluyendo con una propuesta.

Ojalá que este trabajo sirva no sólo a la empresa interesada, sino a otras que al observar los aspectos estudiados, reflexionen y analicen qué tan cercano o alejado de su realidad están los conceptos aquí manejados, para que a la vez se sientan motivados para actualizar sus organizaciones

Todo lo anterior con el propósito de lograr identificar la situación organizacional actual de la empresa Diario de Michoacán y determinar si es preciso recomendar procedimientos para mejorar y eficientizar su organización

---

# **CAPITULO I**

## **ANTECEDENTES GENERALES**

---

### **1.1.- ANTECEDENTES DEL PERIODISMO EN MEXICO**

Es difícil poder hablar de los comienzos del periodismo en México, debido a que no se cuenta con fuentes en las cuales se pueda comprobar su origen. Esto como consecuencia de que los conquistadores de México destruyeron toda la información que podía dar datos sobre el tema.

Se han escrito libros en donde se comenta que los toltecas y aztecas escribían sus noticias sobre papel de henequén, por lo tanto se puede decir que en México había "periódicos" (códices) desde antes de la conquista.

#### **1.1.1 - PRIMERA IMPRENTA EN MEXICO**

La primera imprenta del continente Americano fue establecida en México alrededor del año 1536, por el italiano Juan Pablos. En ella imprimía libros de carácter religioso, y en el año de 1542 imprimió el primer volante de México en el que hablaba del espantoso terremoto ocurrido el 10 y 11 de noviembre de 1541.

Los volantes u hojas volantes eran de carácter noticioso pero no de aparición regular, no eran verdaderos periódicos, ya que no tenían periodicidad. Tuvieron su apogeo en el siglo XVII y dejaron de tenerlo al aparecer las primeras gacetas.

#### **1.1.2 - PRIMER PERIODICO EN MEXICO**

El primer periódico auténtico de México apareció el 1º de enero de 1722, su nombre era "La Gaceta de México" y "Noticias de Nueva España", editado por el doctor Juan Ignacio María de Castorena Ursúa y Goyeneche. Se debe mencionar que además de ser el primer periódico en México también lo fue en América Latina, así como Castorena el primer periodista de México.

Este periódico publicaba información de carácter oficial, religioso y de comercio y contenía noticias de Europa. Se le llamó periódico ya que aparte de contener noticias tenía una periodicidad fija de publicación, que era mensual.

---

Cabe hacer una anotación de por qué se llamaba Gaceta. George Weill decía que "gaceta viene de la pequeña moneda veneciana (gazetta) a cuyo precio se vendían las hojas" (Ochoa 1968:19)

### 1.1.3 - PERIODO COLONIAL

- De 1740 a diciembre de 1742 apareció un nuevo periódico llamado "Mercurio de México", donde se empezaban a publicar poemas de conocidos autores

- Más tarde Don Antonio Alzate publicó la "Gaceta de Literatura en México".

- "El Mercurio Volante" de Don José Ignacio Bartolache, salió de octubre de 1772 a febrero de 1773. Contenia noticias científicas sobre medicina y física

- En esta época apareció lo que es el precursor de las agencias de anuncios, se llamaba "El Almacén de Noticias" fundado en 1803

### 1.1.4 - PERIODO DE LA PREINDEPENDENCIA E INDEPENDENCIA

El primero de octubre de 1805 hasta 1817 apareció el "Diario de México", que fue el primer periódico cotidiano en el que colaboraban Carlos María de Bustamante y Jacobo de Villaurrutia. Se empezaban a utilizar los seudónimos por parte de los colaboradores. También se empezaban a vender en las tabaquerías

- Medio año después en Veracruz aparece el "Jornal Económico Mercantil de Veracruz", primer periódico de provincia

- El 20 de diciembre se funda en la ciudad de Guadalajara el "Despertador Americano" de Miguel Hidalgo y Costilla

- En Zitácuaro aparece de 1811 a 1812 el "Ilustrador Nacional", perteneciente a los señores José María Cos y Andrés Quintana Roo. Tiempo después Quintana Roo publicó el "Federalista Mexicano"

En la época de Independencia el periodismo existente era de carácter político, lo cual causaba

---

que el gobierno tuviera ataques por parte de editores particulares, por lo cual optó por editar periódicos opositores como la "Gaceta del Gobierno" y el "Telégrafo de Guadalajara".

### 1.1.5 - PERIODO POST-INDEPENDENCIA

Al finalizar el primer imperio surgieron varios periódicos nuevos los cuales podían expresar sus ideas sin el problema de ser censurados

- \* Apareció "Iris", primera revista para mujeres, la cual publicó la primera caricatura política
- \* En 1838 nace el primer periódico para niños, ilustrado a color llamado "Diario de los Niños"
- \* En 1840 se fundaron los periódicos liberales como el "Ateneo Mexicano" y el "Siglo XIX"

En el primero escribían Guillermo Prieto y Andrés Quintana Roo, mientras que el segundo fue fundado por Ignacio Cumplido y su director era el gran periodista Francisco Zarco

\* Entre los periódicos conservadores aparecieron "La Patria", "El Observador Católico", "El Universal", "El Pájaro Verde" y "La Voz de México"

En los periódicos de esta época empezaron a aparecer noticias internacionales, artículos políticos y artículos sobre ciencia e historia

### 1.1.6 - PERIODO DE LA REFORMA

En el gobierno de Benito Juárez se dieron más libertades a la expresión

Al aumentar el sistema educativo se logró que los tirajes de los periódicos fueran mayores, ya que había más personas interesadas y con la capacidad de leer acerca de lo que ocurría en ese tiempo

En la década de los setentas aparecen los periódicos obreros como "El Socialista", "El Hijo del Trabajo", "La Comuna" y "La Huelga", los cuales luchaban por mejorar sus condiciones de vida

### 1.1.7.- PERIODO PORFIRISTA

A principios del gobierno de Díaz éste fue tolerante con la prensa, pero más tarde fue poniendo

---

controles sobre los periódicos

En su gobierno subvencionó a la mayoría de los periódicos locales y de provincia. Se dio una gran persecución de periodistas los cuales se veían en la necesidad de dejar el país ya que los encarcelaban o mataban. Otra acción que aplicaban era clausurar aquellos talleres donde se imprimían los periódicos que eran de oposición.

Fue por esto que decayó aquel gran periodismo que se hacía, provocando que surgieran periódicos amarillistas como "El Centavo Perdido", "Horrorosos Ejemplares" y "El Jicote".

De igual forma aparecieron nuevos periódicos, pero leales al gobierno Porfirista. Entre éstos se mencionan "La Prensa" y "El Nacional", el primero conservador y el segundo católico.

- Filomeno Mata en 1881 publicó "El Diario del Hogar" o también conocido como "El Diario de los Frijoles", ya que contenía recetas de cocina. Hasta el año de 1878 fue leal al gobierno, y de ahí en adelante se volvió opositor.

- Aparece "El Hijo del Ahuizote" (1885-1903) revista semanal famosa por sus caricaturas y sátiras. En su último año los hermanos Jesús y Ricardo Flores Magón fueron sus editores.

- En los '80 aparecen en provincia periódicos en lenguas indígenas. En Michoacán en el año de 1882 surgió el "Purepe", escrita en Tarasco, también aparecieron durante poco tiempo publicaciones en maya, náhuatl y zapoteco.

Seiscientos sesenta y cinco diarios y revistas eran publicadas en el país en el año de 1892. En ese mismo año en la Ciudad de México se publicaban veinte diarios, dos de los cuales eran españoles, uno francés y el otro estadounidense.

En los '90 comienzan a aparecer las ediciones matutinas y vespertinas y la distribución de los medios se empezaba a hacer en las calles y quioscos.

## 1.1.8 - PERIODO MODERNO

- Rafael Reyes Espindola edita el periódico matutino "El Imparcial" en 1896. Con la ayuda

---

económica de José Ives Limantour, entonces secretario de Hacienda y uno de los políticos más influyentes durante el porfiriato, aunado a las modernas rotativas con que se imprimía el periódico, se logró colocar en el mercado, ya que era más barato y era diseñado de igual forma que los grandes periódicos norteamericanos. Publicaba notas políticas, económicas, sociales, información para la mujer, etc., con lo cual se hacía un periodismo más completo y profesional.

Además contaba con noticias internacionales, las cuales les eran proporcionadas por la Associated Press y Reganon. Contaba con sus propios corresponsales en las principales ciudades del país, los cuales mandaban información de lo que ocurría en esas regiones.

“El Imparcial” simboliza la transformación del periodismo de opinión hacia la nota pura en el periodismo mexicano. “Imparcial” y sin embargo comprometido con el Porfiriato, el periódico propagó informaciones triviales y sensacionalistas entre un amplio público. “El Imparcial” puede ser considerado como un precursor de la actual prensa, sin embargo, más tarde, el mismo Reyes Espindola fundó “El Mundo” y “El Heraldo”, los cuales no llegaron a alcanzar la importancia de “El Imparcial”.

En 1916 revivió la industria periodística y el 1 de octubre de este año, Félix F. Palavicini fundó “El Universal”, y el 18 de marzo de 1917 Rafael Alducin el “Excelsior”, los cuales se cuentan aún hoy en día entre los más influyentes del país. Ambos periódicos fueron diseñados de acuerdo con el modelo de los grandes diarios norteamericanos, suscribiéndose a la agencia noticiosa Associated Press y otros servicios de información internacional.

A partir de 1929 tuvo lugar un cambio en la política estatal de prensa. Con la fundación del Partido Nacional Revolucionario (PNR) se utilizó a la prensa para el proceso corporativo del gobierno. Esto se manifestó con la creación del diario “El Nacional Revolucionario”, en mayo de 1929, el cual, más tarde, adoptó el nombre de “El Nacional” que sigue apareciendo hasta nuestros días.

Luego de que en 1936 Ignacio P. Herrerías fundara el “Novedades” con grandes augurios, durante la gestión del presidente Avila Camacho, el entonces secretario de Gobernación, Miguel



---

Alemán, propició en este periódico un golpe de mano con objeto de utilizar este medio para satisfacer sus ambiciones políticas como candidato a la presidencia de la república. Así, Alemán inició, según Fernández Christlieb, una campaña difamatoria contra "Novedades" con ayuda de "El Universal". Para ello se difundieron datos falsos acerca de la situación laboral en el periódico en cuestión. No obstante, el procedimiento fracasó, ya que en "Novedades", comparado con "El Universal", se pagaban salarios mucho más altos. Como la vía laboral no funcionó, Herreras fue asesinado. Entró a controlar el periódico el hombre de confianza y amigo de la infancia de Alemán Jorge Pasquel, para entregar el periódico a sus accionistas definitivos O'Farrill y Alemán Velasco.

Al igual que Calles intimidó al "Excelsior", el presidente Alemán se apoderó, por el camino de los conflictos laborales, de un diario, "Novedades", que a partir de entonces sería su vocero. Además, durante su período se protegió indirectamente a su amigo O'Farrill con el establecimiento de una estación de televisión.

La mayoría de los periódicos grandes publicados hoy en la capital fueron creados con un objetivo concreto o tuvieron pocos años más tarde su "momento político": "El Universal" como vocero de los aliados durante la Primera Guerra Mundial y más tarde, junto con "Novedades", como el del gobierno de Alemán; "Excelsior" como órgano de los miembros conservadores de la Asamblea de los Constituyentes; "El Nacional" como órgano oficial del PNR y la cadena García Valseca como sostén del gobierno de Avila Camacho. Más tarde, López Mateos hizo llegar a "El Día", fundado en 1962, su ayuda directa, y bajo el período de Díaz Ordaz surgió "El Heraldo de México" como vocero del sector empresarial privado y con una línea abiertamente anticomunista.

## **1.2.- PERIODICOS DE URUAPAN**

Según una investigación realizada por el Prof. Francisco Hurtado Mendoza, Poeta y Cronista oficial de la ciudad, el periodismo en Uruapan tuvo sus inicios en unas instalaciones improvisadas en

---

el año de 1863, luego que la imprenta del Estado se trasladó a esta ciudad temporalmente, durante la Guerra de Intervención Francesa. Se desconoce el lugar exacto en donde se instaló, pero si se sabe que el maestro impresor era Don Gregorio Pérez Jardón, quien era el responsable de editar el periódico oficial republicano, en el que habría de informar sobre las actividades, acuerdos y decretos del gobierno en funciones y hacerlo llegar al Lic. Benito Juárez y a los centros de actividades anti-imperialista se llamaba "La República", el cual era de medianas dimensiones y de pocas páginas. Sin embargo, al retirarse los poderes nuevamente a Morelia, se trasladó la imprenta, el impresor y periódico.

Ahora bien, en cuanto a los periódicos auténticamente uruapenses, señala el cronista Francisco Hurtado, que en el año de 1880 apareció el primer periódico llamado "El Precursor Uruapense", en donde escribían los más arriesgados de la época, como Ramón Farías, José M<sup>o</sup> Gutiérrez, el Dr Teodoro Herrera, Don Eduardo Ruiz y Florentino Mercado. Poco después, a mediados del mismo año de 1880, apareció el segundo periódico local llamado "El Independiente", en donde se reunían noveles periodistas de ideales liberales, radicales, en torno al cambio y a la democracia, aunque lo hacían en forma muy discreta. En ambos periódicos se daba en ese tiempo la noticia de la inauguración del servicio telegráfico en Uruapan, el 28 de Junio de 1881, y se felicitaba al ingeniero Isasi, quien realizó el trazo, la red y supervisó su primer funcionamiento.

En 1885 funda el Dr. Pablo Abarca el periódico "El Mendigo", y en 1887 un grupo de amigos inquietos por la política inician "El Observador", en donde publicaría algunas notas el Profesor Juan Delgado.

A partir del 1<sup>o</sup> de noviembre de 1889 empieza a circular el ocasional periódico de calaveras titulado "El Panteón", ilustrado con caricaturas como es la costumbre y dirigido por el poeta Florentino Mercado, a quien acompañan los poetas Lauro Treviño, Manuel García Rojas y otros uruapenses inquietos por la rima satírica, se imprimía en los talleres de Manuel Farías y se encargaba de su edición el maestro Don Francisco Vigil.

Ya en 1891, señala Hurtado Mendoza, Don Manuel Farías edita el primer número del periódico

---

“El Zancudo”, donde se haría alusión a la colocación de la primera piedra del monumento a los Mártires de Uruapan y algunas críticas picantes, pero tolerantes

En 1892 se lee el semanario “El Cupatitzio” que fue inestable, pues para 1900 ya había aparecido y desaparecido tres veces. En este mismo año aparece el periódico “El pensamiento Libre”, y en 1893 “El Paraiso”, que daba oportunidad a poetas y literatos, pero pronto dejó de publicarse.

En 1895 inicia “El Providencialista”, que aparece con fines de campaña política reelectiva para Don Porfirio Díaz y Aristeo Mercado. A este le sigue “El Amigo del Pueblo”, de Florentino Mercado y de Luis G. Martínez para defender a la clase proletaria de la industria uruapense. En 1901 “El Reservista”, periódico quincenal, y en 1902 se publica “La Liga”, periódico de tipo político donde se exalta el progreso y se elogia el apoyo del gobernador Mercado.

Para 1904 aparece el periódico “La Constitución” que defiende ideas reeleccionistas porque al parecer todo va bien con Don Porfirio. En ese mismo año, Don Lauro Treviño publica “La Estrella de los Mares” de tipo religioso y para impulsar la construcción del templo de La Inmaculada, patrocinado por el Cura Don Ignacio García Romero. Y unos meses después aparece la “Luciernaga” en 1905, en 1907 “La Evolución”, en 1910 “La Voz del Obrero” de tendencia católica y dirigido por Joaquín Macouzet, y finalmente, en ese año de la Revolución, aparece el periodiquito “El Duende” de Don José López y de efímera existencia.

Así, con el pasar de los años fueron surgiendo y desapareciendo diversos periódicos de la ciudad de Uruapan, hasta llegar a nuestros días, en donde podemos observar la presencia de sólo dos diarios con aproximadamente 25 años de existencia, siendo estos el “Diario de Michoacán” y “La Opinión de Michoacán”, así como también el interdiario “El Cruzado”, los semanarios “Vanidad”, “Contextos”, “Express del Cupatitzio”, “El Oportuno”, “El Globo”, “Scorpión”, “El Zancudo”, “El Ciudadano”, “Panorama Michoacano”, “Espacio Tres”, “Visión de Michoacán”, “Klasse”.

De esta forma se ha descrito la historia del periodismo en Uruapan, tratando de mostrar un panorama general de como han surgido y desaparecido distintas publicaciones, quizá por la falta de

---

organización, mostrando a la vez que es un medio que a través de los años ha sido factor participante en el desarrollo de la ciudad.

### **1.3.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Hablar de un proyecto empresarial, de la constitución, organización, funcionamiento, administración y sobre todo del éxito o fracaso que pueda alcanzar una empresa --por pequeña que ésta sea-- resulta algo muy difícil y complicado, sobre todo cuando no se tienen los conocimientos suficientes para hablar sobre la materia.

En esta ocasión, se mencionará la forma en que surgió la pequeña empresa editorial "Diario de Michoacán", que allá por el año de 1971 su proyecto comenzó a tomar forma gracias al entusiasmo y dinamismo del visionario y prestigiado periodista michoacano Odiseo Ibáñez González (Q E P D ), quien contaba con varios años de experiencia en la profesión y había fundado junto con su tío Manuel González Sauz, el diario "El Tiempo de Apatzingán" en la ciudad del mismo nombre y que sigue siendo un medio importante de comunicación.

Inicialmente, Ibáñez González procedió a adquirir la maquinaria y equipo técnico necesarios para fundar el Diario de Michoacán, al tiempo que comenzó a entrar en contacto y diálogo sobre el proyecto con personas de los medios periodísticos de esta ciudad a efecto de que trabajaran y colaboraran en la empresa que estaba por nacer.

El creador del proyecto se trasladó a la frontera con los Estados Unidos, e incluso a ese mismo país del norte, para adquirir parte de la maquinaria, principalmente la rotoplana en que debía imprimirse el nuevo periódico Diario de Michoacán. Cabe mencionar que dicha máquina era una maravilla en los años 70's, ya que se utilizaba papel de rollo y no cortado, como aún se acostumbraba en la mayoría de los casos, dicha prensa imprimía de un sólo tiro 6 u 8 páginas tamaño desplegado, compaginaba, doblaba y cortaba los ejemplares, mismos que quedaban ya listos para salir a circulación a la luz pública.

Se adquirió un fotograbado de fabricación alemana que era el que hacía los "cliches" de las

---

fotografías que diariamente eran impresas en el periódico para ilustrar las informaciones publicadas, siendo todo ello una innovación en las artes gráficas de provincia

Fueron adquiridos dos linotipos, máquinas que eran las encargadas de fundir el metal y hacer diariamente toda la tipografía para el cuerpo de las notas periodísticas; se adquirió toda la tipografía movable (letras de distintos tamaños) para hacer las "cabezas" o titulares de cada información, a la vez que se contrataron los servicios informativos de la desaparecida agencia PIMSA, así como cámaras fotográficas, mobiliario de oficina y todo lo indispensable para montar el Diario de Michoacán

Contando ya con todo el equipo técnico, el mismo se instaló en la casa marcada con el número 40 de la calle Cupatitzio. Enseguida, Odiseo Ibáñez González comenzó a contratar personal necesario, tanto de redacción, reporteros, fotógrafos y el personal de talleres, constituyendo un equipo humano de aproximadamente 30 personas

Una vez vencidos todos los obstáculos, principalmente económicos --después de que se requirió de una fuerte inversión--, técnicos y humanos, y luego de hacer pruebas por muchos días, tal vez semanas, por fin fue posible salir a la luz pública.

La primera edición del Diario de Michoacán salió a la circulación el día 25 de enero de 1972, significando ello un suceso importante no solamente para la empresa, sino para todos los trabajadores de la misma, así como para la sociedad uruapense, que al fin tenía en sus manos un periódico diario completo en información. Pues a pesar de que muchos años antes ya había existido en Uruapan el periódico diario "El Noticiero" y también años antes había surgido el periódico "La Opinión", ninguno se podía igualar al naciente "Diario de Michoacán", que arrancó con 16 páginas diarias, algo que jamás había acontecido en nuestra ciudad.

Respecto al personal que constituyó el equipo humano de Diario de Michoacán, podríamos mencionar a los siguientes: Odiseo Ibáñez González, empresario y director general, Arturo Bravo González, gerente general, Benjamín Samano Erdozain, jefe de información, Javier Zepeda Cendejas, jefe de redacción, Valdemar Nárez Martínez, secretario de redacción, en tanto que entre los reporteros

---

estaban Arturo Soto Huerta, Armando Vázquez, Carlos Huerta Pérez, quienes cubrían la primera plana, en la página policiaca estaba Manuel Bernal Jiménez, para cubrir la sección policiaca estaba Flavio Mario Ruiz del Río, quien se firmaba como "Flama", mientras que había varios colaboradores para sociales, la sección editorial, comentarios de fondo y artículos especiales sobre diversos temas.

De inmediato "Diario de Michoacán" tuvo una gran acogida y aceptación entre los diversos sectores sociales y económicos de la población, lo que ocasionó que la empresa fuera autosuficiente para sostener su planta de trabajadores y para incluso ir recuperando la inversión realizada en los primeros meses de existencia

Debe señalarse que en ese entonces, Diario de Michoacán llegó a tener un tiraje de 3,000, 3,500 y hasta 4,000 ejemplares diarios, ya que todo mundo usaba a primera hora su ejemplar para enterarse de todo lo acontecido en la región de Uruapan, el estado, el país e incluso internacionalmente, ya que se contaba con una información muy completa para todos los lectores.

Al ver Odiseo Ibáñez las amplias perspectivas de desarrollo que se abrían para el naciente medio informativo, de inmediato comenzó a expandirse a otras regiones del estado y penetrar en las regiones de Taretan, Los Reyes, Gabriel Zamora, Nueva Italia, Ciudad Lázaro Cárdenas, Apatzingan y la misma ciudad de Morelia, donde "Diario de Michoacán" circulaba y se leía principalmente en los medios políticos y oficiales de la entidad, lo cual colocó a este medio como el segundo más importante del estado, luego de "La Voz de Michoacán", que aún dirigía Don José Tocaven Lavín

Cabe destacar que varios gobernadores de Michoacán estuvieron como invitados especiales en los convivios de aniversario de Diario de Michoacán, entre ellos Carlos Gálvez Batancourt, Carlos Torres Manzo, y otros, y que el propio José López Portillo, siendo titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), estuvo en eventos de dicha empresa periodística, así como Francisco Merino Rábago, en su calidad de secretario de Agricultura y Ganadería, entre otras muchas personalidades del gobierno Federal y Estatal

Otro de los factores del éxito alcanzado en corto tiempo en la empresa Diario de Michoacán,

---

fue indudablemente la organización, el compañerismo y la responsabilidad profesional que existía entre todos y cada uno de los integrantes del equipo humano, a quienes no les importaba trabajar y salir a la calle en busca de la noticia a altas horas de la noche o la madrugada y tener que soportar las inclemencias del tiempo, pues había celo y ética profesional en todos

Sin embargo, esos éxitos y satisfacciones duraron muy poco para la empresa "Diario de Michoacán", pues por cosas del destino, llegaron a Uruapan algunas personas de la ciudad de México, representantes del Sindicato Nacional de Redactores de Prensa, Similares y Conexos de la República Mexicana (SNRO), que en ese entonces lideraba a nivel nacional un sedicente periodista de nombre Luis Jorda Galeana, y por instrucciones de éste comenzaron a relacionarse con trabajadores de "Diario de Michoacán" concretamente del departamento de talleres, a quienes finalmente convencieron de la importancia de sindicalizarse y luego de algunas reuniones secretas que realizaron conjuntamente con trabajadores de "La Opinión de Michoacán", procedieron a la constitución de la Delegación XXXIX del SNRP, siendo su primer paso el emplazar a huelga a ambas empresas periodísticas de Uruapan, para demandar de las mismas la firma de un contrato colectivo de trabajo y una vez que se lograra ese primer objetivo, exigir a la parte patronal incrementos salariales, vacaciones, aguinaldo, reparto de utilidades y otras prestaciones más de carácter económico social, cuando en realidad esas pequeñas empresas, fundamentalmente "Diario de Michoacán" no estaba en condiciones de satisfacer todas esas demandas sindicales

Pues bien, una vez que el Sindicato Nacional de Redactores de Prensa, Similares y Conexos con la República Mexicana (SNRP) metió sus manos y construyó la Delegación XXXIX con el personal de talleres de "Diario de Michoacán", la situación se comenzó a poner tensa entre empresa y trabajadores, e incluso entre estos mismos, ya que personal de redacción, reporteros y fotógrafos no deseaban sindicalizarse pero sin embargo tuvieron que aceptar puesto que no de hacerlo serían echados de su trabajo por el sindicato

Así que aproximadamente a los dos años de haber iniciado labores la citada empresa periodística

---

con buenos resultados para la misma y sus trabajadores, éstos fueron presionados por el dirigente nacional del SNRP, Luis Jorda Galeana, para emplazar a huelga a "Diario de Michoacán", demandando la firma de un contrato colectivo de trabajo, que ante la negativa de Odiseo Ibáñez González para aceptarlo, hubo que estallar el primer movimiento huelguístico que duró aproximadamente un mes, hasta que por fin la empresa cedió, firmando el documento que en lo sucesivo normaría las relaciones obrero-patronales

Al reanudar labores la maquinaria resultó con varias fallas debido a haber permanecido todo ese tiempo intacta, principalmente la rotoplana y el fotograbado, por lo que hubo que traerse técnicos especializados desde la ciudad de México y otros de Guadalajara, mismos que cobraron miles de pesos de aquel entonces, además de las refacciones que hubo de comprarse, todo lo cual minó gravemente la economía de la prácticamente naciente empresa Diario de Michoacán

Al presentarse esa crisis económica en la empresa, la misma comenzó a fallar en sus pagos semanales a los trabajadores, lo que motivó que las relaciones entre ambos factores de la producción se tensaran más cada día que pasaba, lo que hizo que incluso el personal rindiera menos y la calidad de la impresión y el contenido informativo fueran deteriorándose, lo que nuevamente propició que los dirigentes nacionales del SNRP intervinieran en defensa de los intereses de sus miembros de la sección XXXIX, para el efecto de demandar respeto y cumplir el contrato colectivo de trabajo

Como el cumplimiento de la empresa a todas las cláusulas del mencionado documento laboral no se seguían respetando y los trabajadores se sintieron vejados en sus derechos contractuales, resulta que de inmediato, a poco más de un mes de que había acontecido aquella primera huelga, aceptaron de buena fe la propuesta del Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato Nacional de Redactores de Prensa, de lanzarse nuevamente a una segunda huelga, para exigir respeto absoluto al contrato de vacaciones, aguinaldo, reparto de utilidades y otras prestaciones sociales y económicas de ley

Lógicamente que la empresa "Diario de Michoacán" no estaba en condiciones de satisfacer y cumplir todas esas demandas debido a que aún se no resarcían los resultados de la primera huelga e



---

inmediatamente después -al mes aproximadamente-, el CEN del SNRP obligó a los trabajadores a lanzarse locamente a esa nueva aventura que con anticipación se sabía que iba a resultar de catastróficas consecuencias y fundamentalmente para los empleados que por más de un mes había dejado de percibir sus sueldos normales y que muchos incluso hasta se habían endeudado para poder sostener a sus familias durante el tiempo que duró la primera huelga

De tal manera pues, que una vez que la empresa fue emplazada a huelga por segunda ocasión, hubieron de celebrarse en la Junta de Conciliación y Arbitraje de la ciudad de Morelia, todas las audiencias de avenimiento entre el SNRP y Odiseo Ibáñez González para tratar de llegar a un arreglo; sin embargo, el sindicato se mostró totalmente intransigente y no cedió en nada en sus demandas pese a que los trabajadores ya no querían que continuara la huelga, misma que duró nuevamente otro mes, lo cual obligó a los trabajadores a salir a las calles de la ciudad de Uruapan con botes-alcancias para solicitar la ayuda económica de la población a fin de poder obtener la manutención de sus familias, ya que el sindicato jamás los apoyó económicamente

Ante estas circunstancias tan lamentables, Odiseo Ibáñez lo único que pudo hacer fue informar al sindicato que no tenía con que cumplir todas las exigencias planteadas en el pliego petitorio anexo a su emplazamiento de huelga y que -como medida de solución- todo lo que podía hacer era entregar la maquinaria del periódico "Diario de Michoacán" por concepto de dación a sus trabajadores, para que éstos continuaran trabajando por su cuenta como copropietarios de la empresa, advirtiendo que solamente la "cabeza" de Diario de Michoacán no se las cedía y tendrían que buscar otro nombre a su periódico.

Fue así como los trabajadores por cuenta propia, comenzaron a editar con la misma maquinaria el periódico "El Heraldo de Michoacán", mismos que por la poca experiencia de los trabajadores para trabajar como empresarios y principalmente debido a la carencia de recursos económicos para sostener su fuente de trabajo, esa pequeña empresa trató de funcionar como una cooperativa -la cual nunca pudieron lograr-, desapareciendo al cabo de un año y medio de existencia, y la maquinaria fue rematada

---

por los trabajadores como fierro viejo en unos cuantos miles de viejos pesos

Sin embargo, debemos advertir que Odiseo Ibañez González, al poco tiempo de que donó su maquinaria a los trabajadores, empezó nuevamente a editar "Diario de Michoacán", con una nueva prensa más moderna, ya del tipo o sistema Offset y máquinas de escribir eléctricas en lugar de los viejos y anticuados linotipos, instalando para ello dicha maquinaria en un local que rentó en los altos del portal Carrillo número 5 de esta ciudad

Esto gracias a las buenas relaciones que cultivaba con el Gobierno del Estado de aquel entonces y algunos funcionarios que lo apreciaban como amigo y periodista, así Ibañez González logró continuar adelante con la empresa "Diario de Michoacán", misma que posteriormente cambió sus oficinas y talleres a la calle Independencia, en un local propiedad del señor Rodolfo Hernández, sólo que las condiciones económicas de la empresa seguían siendo muy precarias y frecuentemente no había dinero para cubrir las nóminas de los trabajadores en los días sábados de cada semana

Posteriormente, oficinas y talleres de "Diario de Michoacán" se cambiaron a la avenida Americas a una casa propiedad de José Ríos Chávez, sólo que ya para entonces, allá por los años 80's debido a problemas de salud que aquejaban a Odiseo Ibañez González, prácticamente se fue a radicar a la ciudad de Morelia, y solamente venía ocasionalmente a esta ciudad de Uruapan para visitar a su esposa y a sus hijos, que ya para entonces y obligados por las circunstancias, tuvieron que hacerse cargo de dirigir y administrar la empresa "Diario de Michoacán", fundada por su padre a principios de los años 70's y que en pocos meses se había convertido ya en el segundo periódico diario más importante de Michoacán

Lamentablemente, los hijos de Odiseo Ibañez, a la muerte de éste, quedaron aún muy jóvenes y totalmente inexpertos para afrontar la situación que se les presentaba, puesto que nunca habían tenido la necesidad de conocer a fondo la carrera periodística ni mucho menos el funcionamiento de la empresa y cómo organizarse para dirigir y mantener la línea que su padre le había puesto siempre al periódico, que en su corto tiempo de buena racha llegó a convertirse además en un verdadero semillero de nuevos

---

reporteros, redactores y comentaristas que a la postre desempeñan diferentes cargos en periódicos de Morelia, Guadalajara, Apatzingán y otras ciudades, lo que podría ser un homenaje póstumo al que fuera en mucho tiempo el mejor periodista de Michoacán

#### **1.4.- ORGANIZACION ACTUAL DE LA EMPRESA "DIARIO DE MICHOACAN"**

La empresa Diario de Michoacán, actualmente no cuenta con una organización claramente definida ya que se ha ido conformando de acuerdo a las necesidades y conocimientos empiricos de los dueños, razón por la cual se van implementando sistemas de control y comunicación según los vaya requiriendo la organización y la situación actual, utilizando en la mayoría de los casos el aplicar medidas correctivas, más que preventivas, por lo que se va aprendiendo con la experiencia que se adquiere en cada momento

Aún cuando la organización actual cuenta con una plantilla laboral de 20 trabajadores que comprenden los puestos de jefe de redacción, reporteros, fotógrafos, diseñador, formador, negativista, secretaria mecanógrafa, corrector, prensista, auxiliar de prensista, intendente, encargado de circulación, se carece de una delegación correcta de autoridad y responsabilidad, ocasionando con ello una centralización de la autoridad que viene a descargarse en el director de la empresa, razón por la cual se dificultan las tareas, ya que por la naturaleza del puesto, el director constantemente tiene que estar fuera de la empresa para asistir a reuniones tanto dentro como fuera de la ciudad, por lo que al presentarse algún problema éste no puede solucionarse de inmediato, ya que la autoridad para tomar decisiones reside en el director y al no encontrarse él en la empresa en ese momento, no hay quien pueda autorizar una acción correctiva. Por otra parte, se puede observar cierta inconformidad en los trabajadores, ya que cada puesto dentro de la organización, al menos en teoría, tiene una autoridad y responsabilidad, mas en la practica se puede apreciar, por ejemplo, cuando un reportero tiene alguna duda o problema de trabajo, no acude con su inmediato superior, que en este caso sería el jefe de redacción, sino mas bien se dirige con el director, no respetando de esta manera la línea de autoridad

---

de una organización formal, por lo que más tarde vienen los conflictos y el malestar al solicitar al jefe de redacción al reportero alguna explicación de su proceder y éste responder que ya lo platicó con el director, mostrando claramente que ignora su autoridad, y sintiéndose desplazado y sin peso dentro de la organización el jefe de redacción, ocasionando en consecuencia que el director se sobresature de tareas y problemas que resolver, dificultándole el tomar decisiones, ya que por más que se esfuerce, nunca podrá llegar a conocer y tener un control total de la organización sin descuidar sus tareas específicas que le obligan a ausentarse constantemente de la empresa, razón por la cual resulta de gran relevancia una adecuada delegación de autoridad y de responsabilidad

Dentro de la organización actual se carece de metas claras y medibles, a corto y largo plazo, así como de un organigrama específico, por lo cual pocos o nadie conocen quién es su inmediato superior e inferior, así como de qué manera deben ser las líneas de comunicación, además de que nunca se realizan reuniones para analizar el desempeño de las tareas con el propósito de corregir fallas, mejorar las deficiencias y prevenir errores, por lo que el personal se limita únicamente a realizar bien o mal sus actividades, limitándose los directivos a ser tolerantes ante la incapacidad de diseñar una organización funcional que les permita evitar fugas de dinero, elevación del rendimiento del personal, mejor aprovechamiento de los recursos a su alcance, etc., esto por la razón de que carecen de una preparación académica que les permita diseñar manuales de procedimientos y de organización, así como determinar estándares de rendimiento y de producción en cantidad y calidad, por lo que van aprendiendo con los errores que se van cometiendo

Actualmente el procedimiento que se sigue para la elaboración del periódico es la siguiente

- 1 - El reportero cubre un evento y redacta una reseña del acontecimiento
- 2 - La mecanógrafa transcribe la reseña del reportero
- 3 - El corrector verifica la ortografía y redacción de la transcripción de la mecanógrafa
- 4 - El jefe de redacción selecciona las notas periodísticas que habrán de entrar y desecha aquellas

que no le son útiles

---

5 - El diseñador recibe del jefe de redacción las notas que habrán de incluirse en la edición y elabora el diseño, distribuyendo las notas y fotografías

6 - El formador recibe del diseñador las hojas impresas y las acomoda para formar el original del periódico a imprimirse para que sean negativeadas.

7 - El negativista recibe del formador el original del periódico y realiza el negativo del mismo

8 - El prensista recibe el negativo y lo transporta a una lámina para realizar la impresión

9 - El prensista y su auxiliar colocan las láminas y proceden a la impresión de los periódicos

10 - El encargado de circulación junto con los voceadores se dedican a doblar y paginar el periódico, para enseguida salir a venderlo y repartirlo en puestos de revistas de la ciudad.

NOTA: Todas estas actividades están coordinadas por el director y el editor, sin embargo, estos puestos no se incluyen dentro del proceso porque la naturaleza de los mismos no permite el establecerlos dentro de una actividad específica.

Algunos de los procedimientos y políticas más comunes dentro de la organización son los siguientes.

- Cuando algún trabajador necesita permiso para ausentarse se dirige directamente con el director, sin avisar a su inmediato superior.

- Cuando el trabajador requiere de material, sólo tiene que pedirlo al director o editor sin que se deje por escrito.

- Cuando hay alguna indisciplina en los trabajadores, es el director quien determina la sanción

- La determinación de los castigos son a criterio del director, ya que no existe un reglamento interno que estipule el tipo de sanción para actitudes específicas, por lo cual se recurre a la Ley Federal del Trabajo

- Para solicitar un préstamo económico se deben de dirigir con el director

- Para utilizar un coche propiedad de la empresa deberá pedirse autorización del director

- Para determinar las cantidades, calidad y momento de la compra de materiales será el di-

---

rector o editor quienes estarán facultados para hacerlo.

- Para contrataciones y despidos sólo el director tiene autoridad para hacerlo.
- Quejas y sugerencias del público en general en torno al periódico se tratan con el director
- Las compras de materiales se realizan una vez por semana, aunque por la mala planeación y administración de los mismos, en ocasiones se requiere de compras urgentes entre semana
- Ante una indisciplina no se deja un testimonio por escrito de la actitud del trabajador, de lo que se deduce que no existen archivos del personal

### **1.5.- IMPORTANCIA DEL PERIODISMO Y SUS OBJETIVOS: SOCIAL, POLITICO Y ECONOMICO.**

El periodismo, como medio de expresión de una sociedad, con el paso del tiempo ha venido tomando mayor fuerza, debido a la necesidad de estar informados y tener un espacio a través del cual pueda expresar la comunidad el acuerdo o desacuerdo ante diversos hechos que marcan su historia

Así, se puede observar cómo desde la Grecia antigua ya se le daba una gran importancia a estar bien informado, es decir estar al tanto de los nuevos decretos y normas particulares que regían el comercio, la convivencia y otros, por lo que en aquel tiempo, al no haber imprentas, se reunían en las "ágoras" (plazas públicas de las ciudades) todo los ciudadanos interesados en escuchar a la persona que viajaba de una ciudad a otra para transmitir de forma oral los sucesos que marcaban el ritmo de vida de ese entonces. Con lo anterior se puede percibir que la importancia de la información era tal que tiempo después comenzaron a escribirse una hojas llamados "pasquines" que eran colocados en tableros a la vista de toda la gente, y en donde se hallaban comunicados del gobierno, por lo que se puede decir que una de las instituciones que más han sacado provecho de este medio, los son el gobierno, pues es a través de ellos como mantiene una comunicación con sus gobernados. De tal manera que el periodismo reviste por sí mismo una gran importancia, ya que influye de tal manera en sus lectores que, incluso, en alguna época fueron clausurados varios de ellos por servir como

---

instrumentos para "alborotar" a la gente y unirla para exigir lo que en su momento creían que era lo justo, más para el gobierno no era conveniente, por lo que los tachaban de reaccionistas y enemigos del gobierno, no porque sus ideas fueran descabelladas o no, sino porque el mismo gobierno era conocedor de la importancia y trascendencia del periodismo, así que en ocasiones posteriores el gobierno decide aliarse con este y otros medios para utilizarlo en su provecho, situación que hasta la fecha confirma la importancia de este medio de comunicación, por lo que sería incongruente tratar de negar la importancia del periodismo ante tantas actitudes que a lo largo de la historia han confirmado lo contrario

Ahora bien, es preciso profundizar un poco sobre los objetivos que satisface el periodismo, para de esta manera tener una visión más amplia y poder comprender mejor la importancia y trascendencia de este medio

#### OBJETIVO SOCIAL.

El periódico como medio de comunicación masivo tiene su razón primordial en el hecho de brindar a sus lectores un servicio ante todo mantenerlo informado de los sucesos actuales. Sin embargo, en nuestros días la misión u objetivo de este medio se ha ido ampliando de tal manera que cada día son más completos en cuanto a información se refiere, pues basta con analizar los primeros periódicos que circularon en México para darnos cuenta que en sus planas lo que predominaba era la información política, económica y la llamada "Nota Roja", por lo que poco a poco los editores fueron descubriendo que aún había mucho por hacer, por lo que comenzaron por anexar nuevas secciones, como la de cocina y belleza para captar el mercado femenino al brindar un servicio que satisfacía sus necesidades de información en esos aspectos, y es así como día a día los periódicos tratan de ser más completos en su información, agregando secciones como el aviso oportuno, finanzas, literatura, sociales, deportes, etc., con el único propósito de brindar un servicio que sea veraz y oportuno en su información.

De tal manera, que con base en lo anterior, se puede decir que un periódico vive para servir a

---

la sociedad, lo que significa que su objetivo social se ve satisfecho al ofrecer un servicio a la sociedad a través de un producto llamado periódico, en el que el lector encuentra información veraz y oportuna sobre diversos aspectos que tienen que ver de una u otra manera con su vida.

#### **OBJETIVO POLITICO.**

Con el paso del tiempo se ha venido reafirmando la trascendencia del periódico como medio de comunicación, por lo cual ha sufrido transformaciones que poco a poco lo van alejando de sus orígenes, pues basta recordar que en un principio las publicaciones aparecen con el propósito de servir como medio para denunciar las irregularidades del gobierno y para expresar abierta y libremente los pensamientos de la ciudadanía ante hechos de la vida diaria, sin embargo, en la actualidad existe una relación tan estrecha entre este medio y la política del país, que en ocasiones resulta difícil de creer ciertas críticas, pues aparecen noticias disfrazadas que protegen la imagen del gobierno.

Aún con todo lo anterior, el periodismo cumple también con un objeto político, ya que al denunciar las irregularidades que observa, influye de manera importante en el modo de gobernar, pues como se ha podido observar en días recientes, si un hecho específico aparece constantemente en los medios de comunicación, estos ejercen presión en el gobierno, mismo que se ve obligado a dar una respuesta rápida y convincente que satisfaga la demanda hecha por la ciudadanía a través del periódico, más el gobierno no resuelve casos sólo porque se los pida un medio de comunicación, sino porque es tal la influencia del periodismo en la política de nuestro país, que el hacer caso omiso de sus denuncias podría acarrear una presión tal del periódico en contra de la forma de gobierno, haciendo uso de la libertad de prensa y de opinión en México garantizada en la Constitución de 1917, que trajera en consecuencia el perder escaños en las Cámaras de Diputados y Senadores, e incluso, no conseguir el triunfo en puestos de elección popular para el cargo de titular del Poder Ejecutivo, situación que hasta la fecha han sabido manejar y sacar provecho de las mismas los gobernantes y candidatos al utilizar en su provecho el objetivo político del periódico, que consiste en resumir, influir en la forma de gobernar mediante la denuncia de hechos que no ayudan al desarrollo de México



---

Solamente por enunciar algunos ejemplos de cómo el periódico ha sido utilizado para fines políticos debido a su influencia entre la sociedad, se puede citar cómo "El Imparcial", que simboliza la transformación del periodismo de opinión hacia la nota pura en el periodismo imparcial, se hallaba comprometido con el Porfiriato, es decir, protegía sobre manera a Porfirio Díaz, sacando de esta situación un enorme provecho el gobernante

Ya más recientemente, se puede mencionar que diversos periódicos tuvieron su momento político, como "El Universal", quien fungió como vocero de los aliados durante la Primera Guerra Mundial, y más tarde, junto con "El Novedades" como el vocero del gobierno de Miguel Alemán, "Excelsior" como órgano de los miembros conservadores de la Asamblea de los Constituyentes, "El Nacional" como órgano oficial del Partido Nacional Revolucionario y la cadena Garcia Valseca como sosten del gobierno de Avila Camacho. Más tarde, López Mateos hizo llegar a "El Día", fundado en 1962, su ayuda directa, y bajo Díaz Ordaz surgió "El Heraldo de México" como vocero del sector empresarial privado y con una línea abiertamente anticomunista. De esta manera podríamos seguir enunciando otros ejemplos de cómo el periodismo de una u otra forma también cumple con un objetivo político que le otorga autoridad en el diario acontecer de la vida nacional.

#### • OBJETIVO ECONOMICO

En el plano de generación de riqueza, se puede señalar que el periodismo necesita de muchas personas dedicada a esta labor, tanto para la parte de redacción de noticias, como reporteros gráficos, personal operativo para las prensas, personal administrativo, y otros más, por lo que se puede decir que esta actividad crea un número considerable de fuentes de trabajo, que a la vez trata de satisfacer, mediante una remuneración económica, las necesidades económicas de las familias de sus trabajadores. Por esta razón, el objetivo económico de un periódico radica en obtener utilidades mediante un servicio ofrecido a la sociedad

Además, el periódico colabora en la generación de riqueza del país, ya que por medio de sus secciones publicitarias, ofrece a la empresas la oportunidad de llegar a un número considerable de

---

lectores, a los cuales se destinara las campañas publicitarias sobre los productos que ofrecen, reflejándose las respuesta del público lector en las ventas de las empresas que se anuncian en este medio

No olvidemos que, por ejemplo, allá por el año de 1971, el "Excelsior" contaba con un tiraje de 160,000 ejemplares, lo cual significa una entrada considerable de dinero que permite generar riqueza y crear fuentes de trabajo para los mexicanos, colaborando de esta manera al desarrollo del país

Así, de esta manera, se puede señalar como objetivo económico de un periódico el hecho de obtener utilidades mediante un servicio informativo a través del periódico, además de generar fuentes de trabajo y colaborar de diversas maneras en el desarrollo económico del país.

---

## **CAPITULO II**

## **LA ORGANIZACION**

---

### **2.1.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo, como su propio nombre lo dice, es una serie de pasos interrelacionados entre sí que colaboran para el logro de un objetivo común, sin embargo, existen diversas propuestas de los elementos que conforman dicho proceso de parte de los estudiosos de la administración, situación que se presenta debido a la visión que cada uno tiene de ellos, resaltando las áreas que cada uno considera son más relevantes, pero en esencia todos coinciden en al menos 3 ó 4 pasos que son los que marcan la parte fundamental de la administración. De igual forma, cada autor en ocasiones maneja nombres distintos para una etapa del proceso, pero al analizarla se puede percibir que se está hablando de la misma etapa que la de otros autores, sólo que con distinto nombre, por lo que es pertinente el señalar los diferentes enfoques y concepciones que se tienen del proceso administrativo, pues de ahí se partirá en la tarea de investigación y análisis de la empresa "Diario de Michoacán".

A continuación se presentan diversos autores y sus respectivos procesos administrativos, tomados de los apuntes del II Semestre de Administración de la Universidad Don Vasco, que permitirán tener una visión más amplia de lo flexible que puede ser el proceso administrativo según el enfoque o visión del autor que se esté manejando.

#### Procesos Administrativos

- HENRY FAYOL - Previsión, Organización, Comando ó Coordinación y Control
- LYNDALL URWICK - Planeación, Organización, Coordinación y Control
- W. NEWMAN - Planeación, Organización y Obtención de Recursos, Dirección y Control
- R. C. DAVIS - Planeación, Organización y Control
- KOONTZ Y O'DONNELL - Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control
- J. F. NEE - Planeación, Organización, Motivación y Control
- G. TERRY - Planeación, Organización, Ejecución y Control
- LOUIS A. ALLEN - Planeación, Organización, Motivación, Coordinación y Control
- DALTON MC FARLAND - Planeación, Organización y Control

- 
- AGUSTIN REYES PONCE - Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control
  - ISAAC GUZMAN VALDIVIA - Planeación, Dirección, Ejecución y Control
  - JOSE A FERNANDEZ ARENA - Planeación, Implementación y Control.

De esta manera se tiene ya una visión de cómo el proceso administrativo no es algo rígido, sino más bien, es tan flexible que se puede adaptar a la circunstancias específicas que presente la empresa en particular, de ahí que cada autor sugiera diferentes elementos, aunque al analizar las diferentes propuestas se coincide en determinar que existen de por sí elementos imprescindibles que aparecen en todas las propuestas, por lo que se puede decir que en el proceso podrá haber elementos de los que se pueda "prescindir" incluyéndolas en otras etapas, pero habrá otros que por su naturaleza y relevancia no se pueden dejar pasar de largo

Para la presente investigación se optó por trabajar a la luz del proceso administrativo propuesto por el maestro Agustín Reyes Ponce, ya que es uno de los estudiosos de la administración que es de origen mexicano y conoce más la problemática de nuestro país y al encontrarse en el mismo la empresa objeto de la investigación, resulta trascendental el utilizar dicho proceso, ya que el propuesto por extranjeros en ocasiones puede llegar a manejar situaciones diferentes a la de nuestro entorno político y social, por lo que se tendrá en cuenta que el proceso administrativo de Reyes Ponce comprende: la Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control

Pocos son los autores que separan la Previsión de la Planeación, sin embargo, es necesario hacer dicha separación como lo señala Reyes Ponce, ya que la Previsión y la Planeación son 2 etapas que se tienen que dar según sea su momento, pues mientras en la Previsión se analiza qué es lo que puede ocurrir, en la Planeación se investiga qué es lo que debe hacerse

Lo mismo sucede con cada uno de los pasos propuestos por Reyes Ponce, por lo que es preciso exponer una breve explicación acerca de lo que se realiza en cada uno, con el propósito de entender

---

mas a fondo su trascendencia y utilidad.

A continuación se presenta cada elemento según el orden en que deben irse realizando, acompañado de una breve explicación de lo que comprende cada etapa

#### 2.1.1 - PREVISION

Esta etapa, como su nombre lo dice, pretende ver anticipadamente los acontecimientos o situaciones que pudieran ocurrir en el futuro y que pueden afectar ya sea de una manera positiva o negativa a la empresa. Es aquí donde se hace la pregunta ¿qué puede hacerse?, es decir, nos da los lineamientos para la planeación.

#### 2.1.2 - PLANEACION

Una vez realizada la previsión se puede pasar a la siguiente etapa, la planeación, que es donde se establece qué es lo que va a hacerse y cómo se va a hacer. Es aquí donde se establecen los cursos de acción que nos ayudan a cumplir con los objetivos.

Dentro de esta etapa también se establecen:

- A) OBJETIVOS - Que son las metas que se pretenden alcanzar
- B) POLITICAS - Aquellos lineamientos establecidos que nos facilitan el alcanzar el o los objetivos
- C) PROCEDIMIENTOS - Es aquella serie de pasos ordenados de una manera lógica para llevar a cabo una acción
- D) METODOS - Es la forma o formas de realizar una determinada actividad
- E) ESTANDARES - Son una medida de comparación, los cuales nos sirven para saber si nos estamos saliendo de los rangos establecidos.
- F) PRESUPUESTOS - Planes estimados en dinero para lograr un objetivo en un tiempo determinado
- G) PROGRAMAS - Son planes que nos muestran las actividades a llevar a cabo y su secuencia de operaciones, así como el tiempo que se requiere para realizarlas

---

H) ESTRATEGIAS - Son planes a largo plazo que abarcan a toda la empresa.

### 2.1.3 - ORGANIZACION

Esta es la fase en donde se distribuyen las actividades en forma de puestos, otorgándoles autoridad y responsabilidad. Todos los puestos deben estar coordinados con el fin de que los esfuerzos se combinen y de esta forma alcanzar de una manera favorable los objetivos propuestos. (Más adelante se ampliará sobre esta etapa del proceso administrativo, en virtud de que la investigación se encamina a aspectos de organización y reorganización).

### 2.1.4 - INTEGRACION

En esta fase es donde se articulan los recursos materiales, técnicos y económicos con los elementos humanos, todo con el propósito de lograr una mejor funcionalidad y eficiencia en la organización.

### 2.1.5.- DIRECCION

Al tener dividida la empresa en áreas, funciones, y actividades y tener integrados los elementos humanos y técnicos necesarios, es preciso ponerlos a funcionar como se planeó, cuidando de no salirse de los lineamientos establecidos, por lo cual resulta muy importante el contar con alguien capaz de dirigir las actividades hacia el logro de los objetivos.

Esta función de dirección es realizada principalmente por los jefes de cada departamento, ya que son los responsables de dirigir su área.

### 2.1.6 - CONTROL

Esta es la última fase del proceso administrativo, pero no por esto es de menor importancia, ya que es aquí donde se reflejan los resultados que se obtuvieron de las demás etapas.

---

En el control se toman las medidas pertinentes para poder empezar nuevamente con el proceso administrativo, ya que nos arroja información que nos sirve para corregir los errores o desviaciones antes de que impliquen mayores gastos.

## **2.2.- CONCEPTOS DE ORGANIZACION.**

Dada la necesidad de la investigación, se dará mayor peso a la etapa del proceso administrativo de organización. Por lo cual para poder organizar o reorganizar una determinada empresa se debe tener la mayor información al respecto.

Es aconsejable primeramente conocer dos de la acepciones más comunes que se otorgan a la palabra organización:

1 - Significado que se le da a una institución, a una empresa, a un equipo de futbol, industria, etc

2 - Aquella que tiene que ver con la función del proceso administrativo, que es el proceso de organizar, la forma de designar el trabajo entre los miembros de la empresa u organismo.

Ahora bien, para conocer más acerca de lo que es la Organización como función del proceso administrativo, se enuncian las definiciones de diferentes autores:

- "Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo" (Terry, 1992 250)

- "Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos El propósito que se persigue es establecer una relación entre el trabajo (incluyendo sus herramientas y localización), y el personal que lo debe ejecutar". (Fernández, 1989 136)

- "Se entiende por un sistema de esfuerzo cooperativo previo y conscientemente planificado y coordinado para que cada uno de los que participan en él conozcan de antemano las labores, responsabilidades y derechos que le corresponden en su condición de integrante de grupo". (Jiménez,



---

1981: 159)

- "Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" (Reyes P., 1990: 212)

Por lo tanto se puede concluir que la Organización es una de las etapas del proceso administrativo que por su naturaleza es imprescindible para el buen funcionamiento de toda empresa, pues sin ella no podrían alcanzarse los objetivos preestablecidos, por lo que es un aspecto que siempre debe tener una primordial importancia. En virtud de la importancia que reviste dicha etapa, la teoría de la Organización tradicional o clásica cuenta con una cantidad determinada de principios, los cuales sirven como guías, siendo la mayoría de estos principios una aportación de Henry Fayol.

### **2.3.- PRINCIPIOS CLASICOS DE LA ORGANIZACION.**

La teoría de la organización tradicional o clásica cuenta con una cantidad determinada de principios, los cuales sirven como guías, siendo la mayoría de estos aportados por Henry Fayol.

- **PRINCIPIO DEL OBJETIVO.** - Toda organización debe tener un objetivo u objetivos. De esta forma cada unidad de la organización debe contribuir al logro de los objetivos generales.

- **PRINCIPIO DE LA COORDINACION.** - Toda organización necesita de la coordinación, ya que todas las personas se reúnen para trabajar juntas y poder alcanzar la meta común que es el objetivo general, por lo tanto es necesario que se coordinen los esfuerzos de estas.

- **PRINCIPIO DE LA ESPECIALIZACION.** - Mientras más se limite a un trabajador en sus tareas, éste tendrá mayor eficiencia, precisión y destreza en las mismas.

- **PRINCIPIO DE UNIDAD DE DIRECCION.** - "Debería haber una autoridad y un plan para cada grupo de actividades que tengan un objetivo común" (Dale, 1988: 26)

- **UNIDAD DE MANDO.** - Cada persona debe recibir órdenes sólo de su jefe y sólo es responsable ante el

---

- PRINCIPIO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD - La autoridad y la responsabilidad deben ser correlativas. Si a una persona se le responsabiliza de ciertos resultados, se le tiene que dar la suficiente autoridad para que los alcance. Inversamente como lo dijo Fayol: "si un hombre tiene la autoridad para realizar determinadas acciones, debe de estar dispuesto a aceptar la responsabilidad por los resultados obtenidos".

- PRINCIPIO DE DELEGACION.- Este principio indica que "cada decisión debe ser delegada al nivel competente mas bajo posible, es decir, el punto más bajo en la organización donde el titular del puesto se supone que está enterado de todos los factores pertinentes a la decisión, y donde los resultados bajo los que será juzgado engloben todas sus consecuencias" (Dale, 1988: 27)

- PRINCIPIO DE TRAMO DE CONTROL.- Nos señala que ningún superior deberá tener más de cierto número de subordinados (4 a 6 u 8, si su trabajo está interrelacionado)

- PRINCIPIO DE CADENA DE MANDO CORTA O PRINCIPIO ESCALAR - En las empresas hay una jerarquía de puestos y una línea de autoridad, la cual va del director a sus subordinados inmediatos, y de éstos a sus subordinados, así va bajando hasta el último trabajador.

- PRINCIPIO DE EQUILIBRIO - El principio de equilibrio nos indica que las partes de la organización deberán estar equilibradas, y que a ninguna de las funciones se les debe dar excesiva importancia.

#### **2.4.- TIPOS DE ORGANIZACION**

Dedido a que las empresas presentan diferentes características y difícilmente se pueden llegar a coincidir en su totalidad, aún tratándose de empresas del mismo ramo, surge la necesidad de diseñar diversos tipos de organización, presentándose así varias opciones que permitan elegir la que más se adapte a las necesidades de la empresa, o bien, diseñar una particular considerando los elementos sugeridos por cada tipo de organización propuesto a continuación.

---

#### 2.4.1 - ORGANIZACION MILITAR O LINEAL.

Es el tipo de organización más antiguo y simple. Su origen viene de los antiguos ejércitos y de la organización eclesiástica de la época medieval.

Su fin es el mover gran número de hombres con la mayor rapidez y precisión posible. En este tipo de organización la especialización y la división del trabajo no son fundamentales. "Cada grado jerárquico, que se reconoce por un símbolo, tiene la misma ordenación y atribución que los superiores o inferiores, pero pueden ejercerlas según sea su categoría sobre más o menos cantidad de miembros o células, en las que se divide el organismo" (Ortueta, 1993: 103). Cada individuo tiene un solo jefe, solo recibe órdenes de él y sólo ante su jefe se reporta (principio de unidad de mando).

Presenta las siguientes características:

a) **AUTORIDAD LINEAL O ÚNICA** - El jefe sólo tiene autoridad exclusivamente sobre sus subordinados.

b) **LÍNEAS FORMALES DE COMUNICACIÓN** - Estas líneas de comunicación son las que establece el organigrama.

c) **CENTRALIZACIÓN DE LAS DECISIONES** - Las decisiones son tomadas solamente por la dirección de la empresa.

d) **ASPECTO PIRAMIDAL** - Debido a que las decisiones son tomadas en la cúspide, la estructura de la empresa tiene aspecto piramidal.

#### 2.4.2 - CIENTÍFICA O FUNCIONAL.

Trata de sustituir los métodos empíricos antiguos por normas. En este tipo de organización se pretende evitar que las personas hagan muchas cosas. Se preocupa por que cada trabajador tenga una tarea bien definida, de esta forma se hacen las cosas más rápidas y precisas.

---

### 2.4.3 - LINEAL Y STAFF

Este tipo de organización toma los puntos buenos de los dos tipos anteriores. De la primera toma la autoridad y responsabilidad del jefe, pero la diferencia consiste en que la autoridad recibe asesoramiento por parte de especialistas en el área.

Por ejemplo: para el gerente de recursos humanos, su staff sería un encargado de superación personal ó motivación.

### 2.5.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“Es el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía”  
(Stoner, 1989:277)

Se puede decir que la estructura de cualquier organización detalla la división de las actividades con las que cuenta y muestra cómo se relacionan unas funciones con otras. Entre otras cosas indica el grado de especialización del trabajo, la estructura jerárquica y de autoridad, así como las relaciones existentes de subordinación.

Para comprenderlo mejor, se enunciarán los elementos de la estructura organizacional y se dará una breve explicación de cada uno de ellos.

#### 2.5.1 - ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

1 - ESPECIALIZACION DE ACTIVIDADES - Se refiere a la especialización de las tareas tanto individuales como en grupo, y la agrupación de ellas en unidades de trabajo (departamentalización)

2 - ESTANDARIZACION DE ACTIVIDADES - Designa los procedimientos que la organización asegura en la predicibilidad de sus actividades. Muchos de dichos procedimientos se establecen formalizando las actividades y relaciones dentro de la organización. Estandarizar es hacer las cosas uniformes y congruentes.

3 - COORDINACION DE ACTIVIDADES - “Se refiere a los procedimientos que integran las

---

funciones de las subunidades dentro de la organización'' (Stoner, 1989: 279)

4 - CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION DE LA TOMA DE DECISIONES - Indica quién es el que puede decidir. En la estructura organizacional centralizada la alta gerencia o el gerente es el que toma las decisiones, mientras que en la estructura descentralizada el poder de decidir lo comparten los gerentes intermedios o la gerencia baja.

5 - TAMAÑO DE LA UNIDAD DE TRABAJO - Señala el número de trabajadores o empleados que existen en un grupo de trabajo.

## **2.6.- ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL.**

Se habla de organización formal cuando dos o más personas tienen actividades planeadas y coordinadas con la finalidad de lograr eficazmente el cumplimiento de los objetivos. Las personas que están en una organización formal tienen un propósito común pero es necesario para llegar a él que tengan comunicación entre sí; que estén dispuestas a actuar entre ellos de una forma coordinada y que compartan el mismo propósito.

La preocupación que se tiene acerca de la organización formal es que no la saben aplicar, ya que la mayoría de los administradores o gerentes la hacen muy rígida. Es necesario recalcar que en las más formales de las organizaciones tiene que existir la suficiente autonomía que permita a las personas aprovechar su iniciativa propia, hay que considerar las declinaciones de las personas.

Las organizaciones informales son todas aquellas actividades de grupo que no han sido planeadas, o sea que surgen de una manera espontánea y que además no tienen objetivos explícitos, aunque algunas veces se logran objetivos comunes.

Como ejemplos de estas se menciona a un grupo de personas que viajan en un mismo autobús, o aquellas personas que caminan por la plaza. Pero en una empresa los grupos informales son las personas que toman su desayuno juntos, o aquellos trabajadores que se juntan los fines de semana a jugar su deporte favorito, o los que van a comer juntos, etc.

---

Una ventaja importante con la que cuenta la organización informal es que satisface necesidades humanas que no se darían en la organización formal. Como ejemplo se tiene el perpetuar la cultura de un grupo y la necesidad de información.

La importancia de las organizaciones informales es mucha ya que dentro de la empresa pueden ayudar a obtener mejores resultados o intervenir en sus intereses (de la empresa).

Las actividades de este tipo de organización se deben de orientar en una forma constructiva. Debemos identificar a los líderes de estos grupos, haciendo que cooperen con la empresa, provocando con esto que se vuelva más fácil organizar y dirigir.

Es por esto que la organización formal necesita de la informal, para que todo marche de una mejor manera y se logren los objetivos generales que se planteó la empresa.

## **2.7.- ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION FORMAL.**

Son tres los conceptos básicos asociados con la estructura de la organización formal:

- A) - División del trabajo
- B) - Departamentalización
- C) - Tramo de control (el grado de alcance del control)

Para entender de una mejor forma las características de cada concepto, a continuación se mencionará más ampliamente su concepto.

**2.7.1 - DIVISION DEL TRABAJO** - La división del trabajo consiste en dividir toda las grandes tareas o actividades en pequeños paquetes de trabajo, los cuales se distribuyen entre varios trabajadores.

“Adam Smith y Max Weber reconocieron que la división del trabajo es esencial para maximizar la producción de los trabajadores y las máquinas” (Terry, 1992: 251)

Con la división del trabajo las personas se vuelven más especialistas, ya que dominan las tareas en un menor tiempo y el esfuerzo que utilizan es poco, así como sus habilidades para hacer las tareas.

---

son mínimas. Al dividir el trabajo se crea la necesidad de coordinar en forma efectiva todos los trabajos. Entre las ventajas que otorga la división del trabajo se menciona la eficiencia que se logra con el paso del tiempo, la contribución a las técnicas de producción en masa y la producción de servicios e industrial que serán de alto nivel.

2.7.2 - LA DEPARTAMENTALIZACIÓN - Se refiere a la estructura formal de la organización en donde se designan áreas, divisiones o ramas distintivas de una empresa y a sus relaciones entre sí.

Conforme va creciendo una organización también crecen sus departamentos y se crean más subdepartamentos, provocando que aumenten los niveles de administración. "La departamentalización es un agrupamiento eficiente y efectivo de los puestos en unidades de trabajo significativas para coordinar numerosos puestos". (Terry, 1992: 254)

Entre los departamentos básicos de una empresa se tienen ventas, mercadotecnia, finanzas y producción, que son con los que la mayoría de empresas cuentan. De estas se desprenden otros departamentos, por ejemplo producción se subdivide en ingeniería e investigación, productos de plástico, productos metálicos que a su vez se subdivide en las áreas de perforado, tratamiento térmico, soldadura, etc.

En la departamentalización al igual que en la división del trabajo, los gerentes de todas las áreas y de cualquier nivel deben de estar coordinados y nunca deben de verse como unidades funcionales por separado.

#### 2.7.2.1 - FORMAS BÁSICAS DE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN

Como consecuencia de la división del trabajo resulta la departamentalización, pues con ésta se puede supervisar de una forma directa a los subordinados ya que su tamaño es manejable. Entre las formas o medios de departamentalización se pueden mencionar:

1 - Departamentalización por funciones empresariales - Es el formato de las diferentes activi-

---

dades en las que se divide la mayoría de las empresas. Entre los principales departamentos que hay son mercadotecnia, finanzas, producción y ventas.

2 - Departamentalización por tiempo - Es utilizada en los niveles más bajos de las empresas y se aplican cuando por motivos técnicos o económicos las organizaciones ocupan varios turnos de trabajo, ya que una jornada resulta insuficiente.

3 - Departamentalización por territorio - Consiste en agrupar las actividades de una determinada área geográfica y otorgarlas a un gerente o administrador, es aconsejable este tipo de departamentalización cuando las empresas son muy grandes o cuando sus actividades están dispersas geográficamente.

4 - Departamentalización por clientes - Es utilizada cuando se le da importancia a los clientes. El cliente es un elemento importante y las actividades se realizan para atenderlo de una mejor manera. Se hacen los departamentos de acuerdo a los diferentes tipos de clientes que se les quiera atender o dar algún servicio.

5 - Departamentalización por proceso - Esta forma de departamentalización es aplicada cuando las máquinas y equipos que se utilizan ocupan de habilidades especiales de operación.

6 - Especialización por grupo especial - Cuando se quiere realizar algún proyecto definido, se puede hacer por grupos especiales que se encargan de hacerlo desde su principio hasta su terminación. Este grupo generalmente reducido es manejado por un líder que tiene todos los conocimientos necesarios para hacer el trabajo.

7 - Departamentalización por producto - Es usado cuando se quiere comercializar una o varias líneas de productos diferentes. Un gerente es el que tiene la autoridad sobre las diferentes áreas de productos.

8 - Departamentalización por matriz - También es conocida como organización en malla o por proyecto. Esta forma de departamentalización es una combinación de la funcional y por grupos especiales, siendo su finalidad el sincronizar los componentes múltiples para una sola actividad, las economías de escala y para servir de una mejor manera al cliente y a la compañía.



---

### 2.7.3 - TRAMO DE CONTROL (Grado o alcance de control)

Se refiere al número de subordinados que tiene un jefe. Cuando un jefe tiene muchos subordinados inmediatos se da como resultado pocos niveles organizacionales, al darse esto hay mucha comunicación, pero el control se vuelve más difícil para los jefes, aunque de esta forma se puede conocer cuáles son las capacidades que tienen los jefes o gerentes de cada área.

Al contrario de esto cuando el tramo es estrecho las relaciones o los subordinados se vuelven más personalizadas y se manejan de mejor forma a los subordinados teniendo como consecuencia un mejor control. En esta forma se tienen muchos niveles en la empresa.

### 2.8.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.

Al estudiar el proceso administrativo se percibe que la organización es la tercera etapa de éste, según Reyes Ponce, al tiempo que señala a la Organización como el elemento final de la parte teórica del proceso y el resto como elementos de la parte dinámica, por lo que la Organización toma toda la información dada por la previsión y planeación y de esta forma analiza cómo debe de funcionar una empresa.

Esta etapa es pues la encargada de determinar qué es lo que debe hacerse si se pretende determinada finalidad, estructurando las diferentes actividades de la empresa en pequeñas partes para que cada persona pueda desempeñar de una mejor manera su trabajo y a la vez no interfieran unos con otros. También es la encargada de facilitar los medios para la coordinación y de esta forma no se tengan "desperdicios" de esfuerzos.

Es por esto que la Organización tiene suma importancia, ya que si no se le tomara en cuenta la mayoría de las empresas tendrían problemas en su funcionamiento, dado que si no cuentan con una estructura bien definida, los trabajadores recibirían órdenes de jefes que no tienen nada que ver en su área, harían trabajos innecesarios en los que se podrían gastar esfuerzos que pudieran ser utilizados en actividades productivas, provocando la pérdida de tiempo y a la vez que no se cumpla con los

---

objetivos de la empresa

La organización es tan importante que se compara con el esqueleto humano. Si una empresa no tiene organización se vendría abajo, así como se vendría abajo el cuerpo de una persona que no tiene esqueleto, ya que no cuentan con el "soporte" que lo mantenga parado o funcionando, según sea el caso

Por eso se pretende estudiar la organización que actualmente opera en la empresa periodística "Diario de Michoacán", para detectar las anomalías existentes y hacer modificaciones en la organización con la finalidad de que este organismo no se quede sin ese "soporte".

Cabe recalcar que al modificar positivamente la organización, esta institución tiene más probabilidades de superar las crisis económicas y a la competencia misma, así como permanecer por mucho tiempo en el mercado y a la vez que ésta progresa generará empleos a muchos padres de familia que viven en la región

El contar con información acerca de la organización nos facilita el poder reorganizar a la empresa, ya que nos marca todo lo que debemos analizar

## **2.9.- REORGANIZACION**

La reorganización se da cuando se hace cualquier tipo de cambio en la distribución de responsabilidades, en la facultad de tomar decisiones o en las relaciones entre las funciones. En las empresas grandes y medianas principalmente, es donde se da más la reorganización, ya que con el tiempo se van presentando cambios que hacen que se tenga que modificar la estructura funcional de las empresas

Hablando de las pequeñas empresas, es importante señalar que aunque no son muy frecuentes sus cambios también tienen la necesidad de reorganizarse por los mismos motivos que las otras dos arriba mencionadas, aunque por otra parte es necesario hacerlo, ya que es mucha la competencia que se da en la actualidad y aquellas empresas que no mejoren su funcionamiento, que no estructuren

---

adecuadamente sus actividades, que la delegación de responsabilidades no sea la adecuada y que no existan buenas líneas de comunicación entre los departamentos y gerencia, no tendrán la capacidad de subsistir o les será más difícil alcanzar la subsistencia

### 2.9.1 - MOTIVOS PARA REORGANIZAR

Existen muchas razones por las que una empresa puede ó debe de reorganizar. Estas razones son

A) **CRECIMIENTO DE LA EMPRESA** - Es una de las razones de mayor importancia para tomar la decisión de reorganizar, primordialmente cuando el organismo tenga un aumento de tamaño se debe hacer una reorganización completa de arriba a abajo. Esto quiere decir que si un organismo crece demasiado y no se modifica su organización, los altos ejecutivos estarán sobrecargados en su trabajo, lo cual les provoca que duren más tiempo en la toma de decisiones o que éstas no sean las mejores, ya que no saben con exactitud lo que sucede

El crecimiento se da por varias circunstancias como:

- La expansión de producción de productos existentes.
- La adición de productos similares para mercados similares
- El aprovechamiento de los conocimientos técnicos en diferentes mercados
- Implantar en la empresa nuevas tecnologías, que satisfagan la demanda que se tiene o la que se tendrá en el futuro
- Integración vertical - Se da de dos formas hacia adelante si se quiere acercar más a la empresa al último consumidor. Y hacia atrás, cuando la empresa adquiere fuentes de abastecimiento
- Diversificación, o la incorporación de productos disímiles para mercados totalmente diferentes

B) **ACTIVIDAD ECONOMICA EN DESCENSO** - Cuando las ventas de la empresa disminuyen así como las utilidades, es urgente la necesidad de reorganizar. Si ocurre que la actividad económica está en descenso, la administración o los altos niveles tratan de centralizar hacia ellos las actividades existentes, debido a que sienten la necesidad de controlar más de cerca a la empresa y no preocuparse

---

de que los niveles inferiores tomen decisiones inadecuadas. Con la centralización se obtienen economías de escala porque se reducen los gastos administrativos.

C) CAMBIOS EN LAS TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS - A todos los administradores les gusta hacer cambios en la organización. Muchas veces creen conveniente cambiar el tipo de organización para poder trabajar de una mejor manera y obtener mejores resultados.

D) CAMBIOS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO - Cuando se contrata a un nuevo gerente tiende a modificar la organización ya sea porque con la existente no podía trabajar o porque siente que debe hacer ciertos cambios para demostrar que es el nuevo jefe y que ha contribuido para mejorar a la empresa.

E) ACONTECIMIENTOS EXTERNOS - Todo aquello que ocurra fuera de la empresa pero que la afecte, trae como consecuencia que se tenga la necesidad de reorganizar. Algunos ejemplos son la protección de los monopolios por parte del gobierno, cambios en las tácticas de la competencia. Otro aspecto es lo que ocurre frecuentemente en nuestro país como es el caso de la crisis que afecta de una manera en la cual la mayoría de las empresas para poder ahorrar dinero se tienen que ver en la penosa necesidad de despedir trabajadores, provocando con esto que se modifique la organización y se tenga que reestructurar.

## **2.10.- CONCEPTOS MAS USADOS EN EL PROCESO DE ORGANIZACION Y REORGANIZACION.**

### **2.10.1 - ORGANIGRAMA**

Como señala Agustín Reyes Ponce en la página 226 y siguientes, de su libro "Administración de Empresas", teoría y práctica (tomo II), "los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas o cartas de organización que... consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre

---

de ese puesto. (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad”

Señalándose también que los organigramas, además de representar gráficamente la estructura organizacional de la empresa, son útiles para descubrir la división que existe de las funciones, los distintos niveles jerárquicos que integran la organización, las líneas de autoridad y responsabilidad de cada puesto, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o staff de cada departamento, los jefes de cada grupo de empleados o áreas de trabajo, al igual que para conocer las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección

Para que un organigrama llegue a ser útil, este habrá de diseñarse cumpliendo con algunos requisitos indispensables, como lo serían

a) Claros ante todo, por lo que se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos, tratando asimismo que estos queden separados entre sí por una distancia considerable

b) No deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados, ya que por lo general sólo se representa la estructura del cuerpo administrativo, por lo que comúnmente se inician con el gerente general y se terminan con los jefes o supervisores de más bajo nivel

c) Deben contener nombres de funciones y no de personas, sin embargo, cuando es preciso anotarlos, este se escribirá dentro del mismo cuadro, anotando con una letra mayor el nombre del puesto y una menor para el nombre de la persona

d) Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de la organización

Cabe destacar que existen 4 tipos de organigramas, pudiendo ser verticales, horizontales, circulares y escalares, aunque cada organización es libre de elegir el que considere pertinente considerando el que sea más explícito o se apege más a sus necesidades. También puede optarse por realizar un diseño mixto, es decir, realizar una mezcla de dos o más tipos de organigramas para elaborar uno específico para la organización de que se trate

---

## 2.10.2 - PUESTO

“Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal”, es lo que señala Fernando Arias Galicia en su libro “Administración de Recursos Humanos” en su página 177, para definir el concepto de Puesto, ahora bien, en las organizaciones se aprecia que cada puesto recibe un nombre específico según sea su naturaleza, a lo que se le llama denominación del puesto, misma que habrá de hacerse procurando que sea de una extensión corta, de ser posible de una palabra que enuncie la característica esencial del mismo

Cada puesto de por sí está acompañado de un nivel de autoridad y responsabilidad acorde a su naturaleza y participación en el funcionamiento de la organización, por lo que un puesto representa una serie de elementos que conforman su participación en el proceso de funcionamiento de la empresa

## 2.10.3 - AUTORIDAD

Nuevamente, haciendo alusión a lo enunciado por Fernando Arias Galicia en su libro “Administración de Recursos Humanos”, página 141, podemos señalar que “en la organización formal el poder se transforma en autoridad. El derecho de usar la fuerza está entonces atado a ciertas posiciones relativas dentro de la organización y este derecho es lo que comúnmente llamamos autoridad. Es entonces la autoridad, en virtud de la cual las personas en una organización ejercen mando o control sobre otras personas”

Observando lo anterior se puede apreciar que la autoridad emana de la misma organización formal y se otorga con el propósito de establecer quiénes son los encargados de dirigir las riendas de la empresa, sin embargo, existen al menos 3 fuentes de autoridad, es decir, 3 situaciones que por sí mismas otorgan autoridad a los miembros de una organización, siendo estas

a) La basada en fundamentos racionales (jefatura), es decir, aquella autoridad que se recibe directamente por el puesto que se desempeña, así un supervisor asume la autoridad que el puesto le confiere

---

b) Por fundamentos carismáticos (liderazgo), este tipo de autoridad tiene que ver con la personalidad del individuo que la ostenta, ya que cabe señalarse que este tipo de líderes no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente, sino por el contrario, aceptados y seguidos, esto porque su propia naturaleza carismática así se los permite, e inclusive es difícil el que un líder se halle en posibilidad de establecer, adecuada o inteligiblemente, por qué tiene la posibilidad de ser tal, ni sus seguidores expresarán aceptablemente por qué lo siguen

c) Por fundamentos profesionales, es decir, este renglón exige que el supervisor o quien ejerce la autoridad esté capacitado en conocimientos, habilidades, experiencias, etcétera, para dar confianza a los trabajadores y solución a los problemas que se presenten. Un supervisor sin esta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra en el liderazgo

También puede darse una combinación de los tres tipos de autoridad arriba mencionados, por lo que podría decirse que la situación ideal es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional, para lograr ejercer de mejor manera la autoridad que le otorga el puesto que ocupa

#### 2.10.4 - CULTURA ORGANIZACIONAL

James A. F. Stoner/Charles Wankel en su libro "Administración" (tercera edición), página 424, señalan que "conforme a Vijay Sathe, la cultura es el 'conjunto de ideas importantes (a menudo no expresadas) que comparten los miembros de una comunidad'

Esas ideas se componen de normas, valores, actitudes y creencias, y la comunidad en cuestión puede ser tan amplia como una sociedad o industria, o bien tan pequeña como una compañía, departamento o unidad particular de trabajo. La cultura corporativa es parte integral de la vida en las organizaciones y tiene importantes implicaciones para la acción gerencial

La cultura de una organización en particular, puede deducirse de las cosas, palabras, acciones

---

y sentimientos que sus integrantes tienen en común. Por ejemplo, la formalidad de las operaciones de una compañía pueden medirse por la existencia de buenas relaciones personales dentro de ella y por el estilo de vestir de sus empleados... Un gerente que desea cambiar la cultura de su organización debe proceder con cautela, pues necesita darse cuenta de que el cambio cultural es más difícil de introducir que el cambio conductual y que, además, suele tardar más tiempo. Sathe demostró que la durabilidad y la eficiencia de la cultura representan para la organización una ventaja y una desventaja a la vez, y un gerente astuto deberá aprender cuándo conviene dejar de perpetuar una cultura que no responde a las necesidades de los negocios”

## **2.11.- REINGENIERIA DE PROCESOS**

De acuerdo a un artículo de Miguel A. Villalobos, director de Manufacturas Coopers & Lybrand, publicado por la revista Ejecutivos de Finanzas del mes de diciembre de 1994, señala que el rediseño o Reingeniería de los Procesos de Negocios, surge como un medio para mejorar radicalmente el desempeño de una empresa a través del rediseño de sus procesos esenciales, es decir, que pretende organizar una vez más una empresa, detectando los procesos esenciales y eliminando aquellos que son innecesarios y sólo ocasionan gastos a la empresa y disminución en la eficiencia de sus actividades, todo ello con el propósito de mejorar la calidad, servicio, costo y tiempo o velocidad de respuesta. Utilizándose para tal efecto una metodología que a continuación se enuncia

### **2.11.1.- METODOLOGIA PARA LA REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS**

Básicamente la metodología de la reingeniería comprende 3 aspectos fundamentales: descubrimiento, rediseño y realización. Hay que señalar que muchas de las ideas originales sobre la Reingeniería de Procesos de Negocios fueron introducidas por Michael Hammer en un artículo que dio nacimiento a muchos otros artículos y libros que se han escrito al respecto

Para aplicar esta metodología se parte de la base de que, en la empresa, como en todo sistema,



---

existen Procesos Esenciales. Estos Procesos son aquellos que se requieren para el éxito de la empresa y que son críticos para derrotar a la competencia

El análisis de los Procesos Esenciales nos permite hacer a un lado el pensamiento "funcional" tradicional y nos ayuda a ver el enlace entre las actividades de la empresa y sus objetivos estratégicos. El objetivo de dicho análisis es el de optimizar costos, calidad, tiempo y servicio. El enfoque en los Procesos Esenciales nos lleva también a la eliminación, no solo de actividades que no agregan valor, sino de procesos o subprocesos en la empresa que no agregan valor.

A continuación se describe cada una de las fases del Proceso de Reingeniería

#### FASE I Descubrimiento

Durante esta fase se examina a la organización como un todo, se determina la visión estratégica que dará a la empresa una posición de liderazgo en el mercado y se determinará qué debe hacer a sus procesos para lograr sus objetivos. El componente fundamental en esta etapa es el entendimiento de lo que en realidad representa la ventaja competitiva de la empresa. Esto es, el "descubrimiento" de los Procesos Esenciales

Ya que se logró un entendimiento global del proceso, se deben fijar metas tentativas a alcanzar con el rediseño y se elabora un plan de trabajo para la etapa de rediseño. Las innovaciones o cambios deberán estar basados en el conocimiento de

- qué funciona y qué no funciona en el presente proceso.
- qué está haciendo la competencia
- los deseos y necesidades de los clientes

#### FASE II Rediseño

En esta fase se requiere de todas las habilidades inherentes en el diseño de cualquier producto. Se mapea el proceso a ser rediseñado y se inicia el proceso de visualización de cómo debe ser el proceso rediseñado. En esta etapa es donde se deben cuestionar todas las suposiciones, principios y objetivos relacionados con la forma en que funcionan las cosas actualmente. En esta fase juega un papel mucho

---

muy importante la información, pues en la medida en que sea veraz y oportuna, el rediseño será más adecuado a su realidad.

Una vez hecho el rediseño de los procesos, es necesario hacer un análisis para establecer el impacto físico, lógico y emocional que tendrá en los trabajadores los cambios hechos, de ahí que para que tenga el éxito deseado deberá emplearse a fondo el líder para lograr que los empleados acepten por convicción el rediseño y no muestren una resistencia al cambio.

### **FASE III Realización**

En esta etapa, la última, sólo resta implementar lo realizado en la fase anterior, siendo muy importante el que se haga de una manera apropiada, puesto que puede venirse abajo el trabajo efectuado en las dos fases anteriores, por lo cual es importante que en su implantación participe de forma directa todo el personal, para de esta manera hacerlos partícipes del cambio, principalmente cuando se van a sustituir equipos de trabajo, para tratar de lograr dar el cambio de la empresa de "lo que es" a "lo que debe ser".

Una vez implantado el nuevo proceso, es necesario iniciar a la par su monitoreo y mejora continua, para detectar desviaciones antes de que se conviertan en problemas manifiestos.

## **2.12.- ESTILOS DE DIRECCION**

Dentro de toda organización es preciso que haya una persona que sea la encargada para dirigir las acciones de la misma, es decir, que sea su guía. De ahí que sea tan importante elegir a la persona que reúna las características de líder para desempeñar la tarea de encaminar los esfuerzos de la organización hacia el logro de los objetivos trazados. Para lo cual será necesario que cuente con una autoridad que le permita ejercer poder sobre sus subordinados.

Cabe mencionar que la autoridad que ostenta un líder puede ser otorgada por distintas formas, como lo serían por JEFATURA, esto es, como lo señala Fernández Arena en su libro Administración de Recursos Humanos, al decir que "tiene este derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa".

---

lo cual indica que independientemente de los atributos personales de quien ocupa el puesto, por el simple hecho de ocupar tal puesto la organización le otorga una autoridad que debiera saber aprovechar para sacarle el mayor provecho positivo

Ahora bien, existe otra forma de adquirir autoridad y poder, como lo señala Fernández Arena en el libro arriba citado, al decir que el LIDERAZGO es una autoridad basada en fundamentos carismáticos, por lo que los líderes, como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente, sino por el contrario, aceptados y seguidos. Esta autoridad es quizá la más fuerte, porque no les es impuesta a los trabajadores sino que es reconocida por ellos mismos, debido a la simpatía o admiración de las cualidades del líder.

Otro tipo de autoridad también señalado por Fernández Arena lo es el de tipo PROFESIONAL, es decir aquella que se otorga al individuo en virtud de los conocimientos que ostenta, pues los subordinados ven en él a quien puede resolverles sus dudas en el trabajo, de ahí que les nazca el respeto y admiración hacia quien ostenta tal autoridad.

Tal vez, si se pensara en cuál es la autoridad apropiada para dirigir una empresa, se llegaría a la conclusión de que quien dirija cumpla con los tres tipos de autoridad, esto para aplicarla según se presente cada situación.

Con base en la autoridad que recibe una persona dentro de una empresa, a ésta se le presentan diversas opciones de cómo aplicarla a los subordinados, es decir, tiene diversas opciones de posturas o estilos de dirección, siendo estos los siguientes: el autócrata consumado, autócrata benévolo, indiferente y el demócrata

#### AUTOCRATA CONSUMADO

Cuando se observa que el gerente, supervisor o jefe actúan con una autoridad que no surge de su propia persona, ni es aceptada por tal razón por los trabajadores, sino por sentirse incapaz de ser obedecido y utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto, pues supone que es necesario forzar a la gente a hacer lo que no desean, utilizando como arma la amenaza del despido, entonces se

---

está ante la forma de dirigir del autócrata consumado

#### AUTOCRATA BENEVOLO

A las personas que se ubican en este tipo de dirección se les considera como "paternalistas", ya que tratan a sus empleados como si fueran sus hijos, es decir, se conducen ante ellos con suavidad, lo que le acarrea el dominio de las acciones, de ahí que también se le llame "manipulador", porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de "manejar" a la gente, de "lavarles el cerebro", pues trata de que sus subordinados hagan lo que desea por "la buena". El autócrata benévolo trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia

#### EL INDIFERENTE:

Según Fernández Arena, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de su empleado. Evade la responsabilidad pasándola a otro, de tal forma que nunca es responsable de un error sino la lanza al primero que esté a la mano.

#### EL DEMOCRATA:

Se refiere a aquella persona que saca provecho de sus cualidades y atributos, al tener en cuenta los sentimientos y necesidades de sus subordinados y aprovecharlos para conseguir sus propósitos mediante el consenso de sus empleados, esto es, busca soluciones haciendo partícipes a los trabajadores, tomándolos en cuenta, de tal forma que los subordinados quedan satisfechos con las decisiones. Este tipo de dirección puede prestarse para que quien lo ejerce sea un manipulador, puesto que puede conducir las acciones de tal manera que al final se llegue a lo que él pretendía sin que los trabajadores se den cuenta

Finalmente, se puede establecer que el ideal de dirección será el contar con los cuatro estilos en una misma persona, radicando el éxito en saber aplicar cada uno en su momento adecuado, es decir, utilizar una dirección situacional.

---

## 2.13.- PLANEACION ESTRATEGICA

El concepto de Planeación Estratégica dado por Stoner en su libro "Administración", dice que "Es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos"

En pocas palabras se puede decir que la planeación estratégica es un proceso formal de planear a largo plazo, el cual es utilizado para definir y poder alcanzar aquellas metas que se propusieron en una determinada organización

### CARACTERISTICAS

La planeación estratégica cuenta con cinco características fundamentales las cuales son:

1 - Se ocupa de cuestiones fundamentales La planeación estratégica da respuestas a preguntas como las siguientes. "¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?" "¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?"

2 - Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias. Cuando afronta tales decisiones, el gerente se preguntará "¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestra estrategia?"

3 - Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación.

4 - Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad

5 - Es una actividad de alto nivel en el sentido de que la alta gerencia debe participar activamente. Esto se debe a que sólo ella, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización ya que se requiere la adhesión de la dirección (gerencia) para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos

### IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

---

Este tipo de planeación es importante ya que ayuda al bienestar y crecimiento de las organizaciones a largo plazo. Muchos gerentes se han dado cuenta de que al definir específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones para orientar y dar una mejor dirección a sus actividades.

#### ELEMENTOS BASICOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Tomando la información dada por el ingeniero Francisco Meza en el Diplomado de Alta Dirección Seminario Villamado "Planeación Estratégica", los principales elementos de la planeación estratégica son:

- **ANÁLISIS DEL ENTORNO** - El propósito de esta etapa es determinar el patrón de comportamiento de las variables y fuerzas ambientales que impactan en el desempeño de la organización y que se encuentran en mayor o menor medida fuera de su control.

- **DIAGNÓSTICO INTERNO** - El objetivo de esta etapa es identificar las fuerzas y debilidades de la organización para ser frente a su entorno.

- **DEFINICIÓN DE LA MISIÓN** - En términos generales la misión de una organización establece que es razón de ser de la misma.

La misión identifica el propósito o sentido de dirección de una compañía e intenta contestar las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestro negocio?

¿Qué será en el futuro?

¿Cuál debería ser?

- **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS** - Un objetivo es un resultado deseado o requerido a ser alcanzado en el largo plazo.

Los objetivos definen la precisión estadística que la organización busca ocupar en el largo plazo y los estándares de desempeño que la administración desea alcanzar en el cumplimiento de la misión de la organización.

---

- **FORMULACION DE ESTRATEGIAS** - El elemento básico del proceso de formulación de estrategias consiste en relacionar los diferentes tipos de estrategias con las circunstancias actuales de la empresa y con el futuro deseado para determinar cuál o cuáles de ellas son las más adecuadas y efectivas en el logro de los objetivos

- **EVALUACION Y SELECCIONES DE ESTRATEGIAS.**- La evaluación y selección de estrategias tiene por objeto determinar cuál de ellas producirá los resultados deseados siendo al mismo tiempo consistente con los valores de la organización y su administración y ajustarse a las restricciones internas y externas. Para realizar esa etapa del proceso es necesario recurrir a herramientas matemáticas de análisis que permitan pronosticar los efectos futuros de las estrategias. Estas herramientas se pueden clasificar en dos grandes grupos:

-Modelos formales: Análisis de regresión, Modelos econométricos, matriz insumo-producto y simulación dinámica (dinámica de sistemas)

-Métodos informales tales como: Generación de escenarios futuros, Técnica Delfos y enfoque participativo (Técnica TKJ)

- **IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS** - La implantación de estrategias es una tarea de suma importancia y de responsabilidad ineludible del director general de la empresa.

- **CONTROL Y SEGUIMIENTO.** - Es verificar que todo marche de acuerdo a lo establecido.

#### **2.14.- COMUNICACION.**

Para hablar de comunicación se parafrasearán los conceptos aportados por Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración: Teoría y Práctica", quien señala que es un proceso a través del cual damos a conocer nuestras ideas y sentimientos a los demás, a través de un proceso que incluye un emisor, mensaje, canal, receptor y respuesta

Al referirse al emisor, está haciendo alusión a la fuente de la comunicación, es decir, a la persona que origina el proceso, misma que establece lo que desea comunicar (mensaje) de tal forma que sea

---

entendible para su destinatario, utilizando para ello un medio o canal que le permita hacer llegar a su receptor su mensaje, pudiendo ser este canal la palabra escrita, gráfica, de forma oral o a través de un medio electrónico, a fin de que llegue fielmente a su destinatario, quien habrá de ser la persona a quien se dirige el mensaje, para que enseguida éste dé una respuesta al mensaje recibido, convirtiéndose así el receptor en emisor y cerrando el ciclo o proceso de comunicación.

Ahora bien, la comunicación, por su naturaleza, puede ser de diversos tipos, primeramente por los canales en que se da, puede ubicarse como formal o informal, siendo la primera la que lleva un contenido querido u ordenado y que se da a través de los canales establecidos por la organización, en tanto que la informal se refiere al que no sigue los canales formales, ni expresa lo que la empresa desea que se transmita, como lo son los chismes.

También puede ser individual o genérica, esto dependiendo de a quién va dirigida, así como también puede clasificarse como imperativa, exhortativa o informativa, dependiendo de la respuesta que se espera en la respuesta. También por su contenido se puede clasificar en vertical u horizontal, subdividiéndose la primera en descendente y ascendente, siendo la primera de estas los reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas, etc., mientras que las segundas se refieren a políticas, reglas, instrucciones, órdenes, informaciones, etc.

También se puede dar la comunicación horizontal, que es aquella que se da en juntas, comités, consejos, mesas redondas, asambleas, etc.

Cabe mencionarse que una buena comunicación traerá consigo disminución en los conflictos de la empresa y eficientizará los procesos, reduciendo al mínimo la posibilidad de duplicidad de acciones o confusiones que repercutan en los costos de la empresa.



---

## **CAPITULO III**

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

---

### **3.1. METODOLOGIA PARA DETECCION DE PROBLEMAS EN LA ORGANIZACION.**

La presente investigación se facilita luego de que se ha venido siguiendo el desarrollo del Diario de Michoacán desde sus primeros años, razón por la cual se han detectado los problemas más palpables, sin embargo, es preciso corroborar dichas observaciones mediante el testimonio de los trabajadores, a quienes a su vez será preciso medir la veracidad de su información, para con base en esto diseñar una propuesta organizacional adecuada a la realidad que vive la empresa

En virtud de lo anterior, se han seleccionado diversas técnicas de investigación para aplicarlas, considerando el número de trabajadores, el tiempo de que se dispone, el nivel de profundidad de la información que se requiere, la disposición que presentan los trabajadores para colaborar, y sobre todo, el poder conseguir detectar los problemas de la organización de una manera sencilla y clara.

Así, luego de observar que el número de trabajadores de la empresa Diario de Michoacán es de 20, sin contar al director y al editor, se cree pertinente el aplicar cuestionarios a la totalidad de los trabajadores sin recurrir a utilizar una muestra, pues la plantilla laboral es relativamente pequeña y al cuestionar a la totalidad de la misma se reduce considerablemente el grado de error. Se optó por la técnica del cuestionario porque además de ser una manera sencilla de recabar información, las tareas y horarios de los trabajadores no permite distraerlos mucho tiempo de sus actividades, y aunque si hubiera sido mucho más enriquecedor el haber utilizado la entrevista, lo cierto es que la mayoría de los trabajadores se encuentran renuentes al cambio y muestran poco interés en colaborar, por lo que esta técnica de recopilación de información fue reservada sólo para el director y el editor.

También es preciso llevar a cabo una observación que permita comprobar que la información recopilada es verídica, aún cuando ya se tenga una idea del accionar de la empresa luego de estar en contacto con la misma por varios años y haber efectuado una primera observación exploratoria.

El proceso de recopilación de información dará inicio con la entrevista al director y al editor, pues son ellos quienes mejor conocer la situación actual de la empresa y quienes pueden ubicarnos mejor sobre qué áreas se debe prestar mayor atención, además de que pueden señalar algunos detalles

---

relevantes para la investigación que quizá no alcancemos a detectar por no dominar a la perfección las actividades de la empresa.

Estas entrevistas serán dirigidas mediante un cuestionario previamente elaborado, dando libertad a los entrevistados para que se expresen en sus respuestas, aun cuando quieran realizar comentarios de algo que no viene marcado en el cuestionario base, pues éste sólo habrá de servir como guía para llevar a cabo la charla, procurando que sean los entrevistados quienes hablen y el investigador sólo se limite a solicitar aclaraciones o fundamentos que avalen las respuestas que está recibiendo.

Luego de realizar las entrevistas habrá de procederse a la aplicación del cuestionario a los trabajadores, mismo que deberá haberse diseñado previamente, procurando que las preguntas sean lo suficientemente claras y concretas para los trabajadores y que respondan a los propósitos de la presente investigación, por lo cual los cuestionamientos deberán tener un nivel de concreción en sus respuestas que permita el tabular e interpretarlas de una manera eficaz y objetiva, considerando la posibilidad de realizar una breve entrevista con aquellos trabajadores que no fueron lo suficientemente explícitos en sus respuestas o que presentan interés particular en profundizar aún más, sirviendo esta breve entrevista al investigador para aclarar dudas en la información, detectar el nivel de deseo de colaboración y disposición voluntaria de los empleados

Una vez realizadas las entrevistas a los directivos y aplicados los cuestionarios a los trabajadores, es preciso realizar una observación directa o indirecta, según sea el caso, con el propósito de verificar que la información recopilada anteriormente sea congruente con la realidad de la empresa, y también, mediante una investigación documental el detectar si se cuenta con manuales de organización, de procedimientos, reglamento interno, organigrama, etc

De esta manera se pretende desarrollar la investigación, procurando en cada momento obtener la mayor información posible y así diseñar mi propuesta de manera objetiva y funcional para la empresa Diario de Michoacán, luego de analizar la información requerida a la luz de las teorías presentadas en el capítulo reservado para ello.

---

### 3.1.1 - OBJETIVO DE LA INVESTIGACION E HIPOTESIS

La presente investigación tiene como propósito el lograr detectar aquellas actividades propias de la empresa Diario de Michoacán que puedan ser corregidas o eficientizadas, a fin de sugerir una reorganización tal de la empresa que permita disminuir los gastos y lograr evitar la duplicidad de mando mediante sistemas formales de comunicación que faciliten el buen logro de los objetivos a corto y largo plazo

De la misma forma mediante esta investigación se pretende conocer como ha venido funcionando hasta ahora la empresa y conocer aspectos tales como el número de empleados, actividades que se realizan dentro de la organización, tipo de comunicación existente, qué tan delimitadas están la autoridad y responsabilidad de cada empleado, así como también detectar en qué áreas se incurre en mayores gastos y determinar el por qué de esta situación, con la intención de al final de la investigación y análisis de los resultados, proponer una reorganización adecuada que permita a la empresa funcionar de una mejor manera al verse reflejados los resultados en sus utilidades

Se puede señalar que el objetivo de la investigación es el reunir información, que analizada a la luz de las teorías administrativas ya existentes permitan probar o desaprobar la hipótesis de que " SI SE TIENE UNA ORGANIZACION INADECUADA, PUEDE GENERAR PROBLEMAS COMO UNA DEFICIENTE COMUNICACION, QUE PROPICIA DUPLICIDAD DE MANDO Y DE ACCIONES" premisa que dio origen al presente estudio y que servirá como guía para desarrollar el trabajo de investigación

### 3.1.2 TECNICA DE INVESTIGACION

Para poder llegar a sugerir una reorganización adecuada a la realidad de la empresa Diario de Michoacán, es necesario recurrir a la investigación documental y de campo, sirviendo la primera para recopilar aquellas teorías ya establecidas por los estudiosos de la administración que servirán como marco teórico de referencia y de sustento para estructurar la propuesta con que se concluirá la presente

---

investigación

Por otra parte, la investigación documental será de gran utilidad, ya que ésta proporcionará información real de la empresa, misma que a su vez permitirá diseñar la reorganización de una forma más objetiva y apegada a la realidad que vive la organización, apoyándose para ello en diversas técnicas de investigación de campo que me permitan obtener información de primera mano, como lo son la entrevista, el cuestionario y la observación directa e indirecta, según sea el caso.

Así, de esta manera, se pretende utilizar aquellas técnicas de investigación que son más objetivas y factibles de utilizar de acuerdo al nivel académico de los informantes, al tiempo de que se dispone para obtener la información de campo, y sobre todo, aquellas que permiten obtener la información precisa que se requiere para detectar las fallas y aspectos susceptibles de mejora de la organización actual

Para obtener un mejor aprovechamiento de la técnicas de investigación seleccionadas es preciso hacer una combinación de ellas que permita detectar no sólo aquello que los empleados nos digan, sino también aquello que no se atreven a decir y que en ocasiones son la causa principal de la desorganización.

### 3 | 2.1 - CONCEPTO DE ENTREVISTA, CUESTIONARIO Y OBSERVACION DIRECTA E INDIRECTA

#### A) ENTREVISTA

La entrevista es una técnica de investigación por medio de la cual podemos obtener información de primera mano, es decir, sin que haya sido procesada puesto que la obtenemos de viva voz, de ahí que resulta de una importancia tal el que sea utilizada adecuadamente, pues de ser así se estará obteniendo información que en ninguna otra parte se puede obtener, pues al momento de realizar la entrevista se podrá observar las actitudes que toma el informante ante ciertas preguntas claves, además de que esta técnica permite al informante expresarse en aquellos aspectos que él considera relevantes,

---

así como al investigador le permite también retroceder en alguna pregunta para aclarar dudas o ahondar en algunos aspectos

A pesar de que la entrevista es una de las técnicas más apropiadas y objetivas para recopilar información de campo, es muy difícil de utilizar por que se ocupa mucho tiempo para cada entrevista en comparación con el cuestionario, por lo que es poco funcional para aquel investigador que carece de tiempo para ello, por lo que en la mayoría de las veces sólo se eligen ciertas personas para ser entrevistadas, por considerar que la información que pueden ofrecer es trascendental para la investigación y ante la imposibilidad de hacer lo mismo con el 100% del universo de informantes, se procede a realizar un cuestionario base que servirá como guía para conducir la entrevista, comenzando por aquellos aspectos más generales o introductorios para enseguida ir incursionando en aspectos más profundos y específicos de la organización a medida que se ganará la confianza del informante, hasta llegar a la etapa final en donde habrá de aclararse las dudas que surjan sobre la información obtenida, dejando siempre que sea el informante quien de manera libre se exprese y no influir en sus respuestas, pues en la medida en que esto se logre será mucho más valiosa la información recopilada con esta técnica

#### B) CUESTIONARIO

El cuestionario es otra técnica muy útil para la recopilación, y quizá el más utilizado, por la razón de que permite recopilar información de una manera relativamente rápida en comparación con la entrevista. Es muy recomendable para aquellos universos de informantes muy numerosos y cuando se tiene poco tiempo para recopilar información. Resulta de gran utilidad esta técnica si se diseña adecuadamente cada una de las preguntas del cuestionario, redactando cada pregunta en un lenguaje accesible al informante e iniciando con aquellas preguntas más generales que sirvan como introductorias, para enseguida iniciar aquellas que son más profundas y específicas, procurando hacer una pregunta filtro antes de una pregunta muy específica, como por ejemplo, primero preguntar si saben lo que es un organigrama y enseguida cuestionar si conocen el organigrama de la empresa, para finalmente concluir el cuestionario con un agradecimiento a nuestro informante

---

Mucho tendrá que ver el que al momento de entregarles el cuestionario a los informantes se les explique cual es el objetivo del mismo y el hacerles hincapié en la importancia de que sean honestos y objetivos en sus respuestas

### C) OBSERVACION DIRECTA E INDIRECTA

La observación es otra técnica de investigación que bien dirigida puede resultar de gran relevancia, aunque en ocasiones son muy confiable si sólo se utiliza esta técnica de manera aislada en un periodo corto, ya que en ocasiones los trabajadores se dan cuenta que están siendo observados y alteran en consecuencia su forma natural de actuar y muestran una manera irreal de realizar sus tareas que no serviría de base para formular una reorganización.

La entrevista directa es aquella en la que el investigador se encarga de tratar de recopilar información a través de la vista, es decir, observando junto con el trabajador o informante cómo es que realiza sus tareas, por lo que en ocasiones el trabajador se siente presionado y comete errores que normalmente no haría, o bien, puede ser que realice su trabajo bien cuando normalmente no lo hace así, sin embargo, a pesar de estos detalles, hay ocasiones en que esta técnica es la que resulta más apropiada para algunas investigaciones, como aquellas en que se quiere observar la reacción del público ante el sabor o presentación de un nuevo producto.

Por otra parte, la observación indirecta es aquella por medio de la cual el investigador obtiene información de primera mano mediante la vista, ya que observa el cómo realizan sus tareas los trabajadores pero sin que estos se den cuenta, por lo que la información obtenida representa lo que realmente hacen los empleados, sin embargo, para que esta técnica sea realmente objetiva, es necesario diseñar previamente una guía de observación para detectar aquellos aspectos que nos interesan y ser lo suficientemente sensibles para detectar aquellas actitudes que no habíamos previsto pero que al momento de realizar la observación indirecta salieron a relucir

---

### 3 1 2 2 - BASES DEL CUESTIONARIO

Para el cuestionario específico a aplicarse en la presente investigación, fue preciso primeramente seleccionar aquellas técnicas de investigación que por su objetividad en la recopilación de información eran más útiles, además de observar cuáles eran las que se adaptaban mejor a la realidad de la empresa en cuanto a tiempo y disposición de los empleados, por lo que se observó que el aplicar entrevistas al 100% de los trabajadores era prácticamente imposible porque se encuentran distribuidos en horarios muy diferentes y no pueden ser distraídos por un periodo largo de tiempo y fuera de su jornada de trabajo también es imposible realizarlas, ya que gran parte de los trabajadores tienen otras ocupaciones y resulta difícil el poder entrevistarlos uno a uno. Por esta razón, se decidió utilizar el cuestionario, ya que al ser pequeña la plantilla laboral no es necesario recurrir a una muestra de la misma, por lo que al aplicarse al 100% de los trabajadores, el grado de error disminuye considerablemente y el tiempo en que se recopila la información es relativamente rápido.

Para que el cuestionario fuera lo suficientemente útil, fue preciso primeramente establecer sobre qué aspectos se habría de cuestionar, observando para ello el objetivo general de la investigación, para de ahí formular las preguntas en un lenguaje accesible al informante, determinando qué preguntas debían ser abiertas y cuáles cerradas, además de diseñar el cuestionario de tal forma que las primeras preguntas fueran introductorias, luego más específicas para terminar con aquellas diseñadas para el cierre del cuestionario.



---

# CAPITULO IV

## DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

---

### 4.1.- APLICACION DEL CUESTIONARIO

Una vez seleccionado el cuestionario como una de las técnicas de investigación más apropiadas para el presente estudio , se procedió a su aplicación, señalando primeramente a los informantes el propósito de la investigación y la importancia de que fueran sinceros en sus respuestas, además de que sus respuestas serian tratadas con absoluta discreción y para garantizar la confidencialidad de las mismas el cuestionario no llevaria nombre del informante

Por lo que con base en lo anterior se inició la aplicación de cuestionarios, para posteriormente tabular y graficar los resultados, anexando a ellos la interpretación de cada uno.

Enseguida se presenta el cuestionario que se aplicó al 100% de los tabajadores de Diario de Michoacán, las gráficas correspondientes a la tabulación de respuestas y su respectiva interpretación de resultados

### CUESTIONARIO

1.- ¿ Qué actividad realizas dentro de la empresa?

\_\_\_\_\_

2.- ¿ Cuánto tiempo tienes trabajando en el Diario de Michoacán? \_\_\_\_\_ ¿Y en el puesto en el que estás actualmente? \_\_\_\_\_

3 - ¿Qué es para ti Diario de Michoacán?

\_\_\_\_\_

4 - ¿Conoces el objetivo general de Diario de Michoacán?

SI ( ) Di cual es \_\_\_\_\_

NO ( )

5 - ¿Sabes lo que es un organigrama?

SI ( ) NO ( )

---

6 - ¿Conoces el organigrama de Diario de Michoacán?

SI ( ) NO ( )

7 - Señala quien es tu jefe inmediato e indica su puesto

---

8 - Si al momento de realizar tu trabajo surge una duda, o tienes algún problema, ¿con quién te diriges para que te oriente?

---

9 - ¿Existe un Reglamento Interno de Trabajo en la empresa?

SI ( ) NO ( )

10 - Se realizan reuniones periódicas para evaluar el trabajo realizado?

SI ( ) NO ( )

11 - ¿Qué deficiencias observas en la empresa?

---

12 - ¿Cuáles crees que son los aspectos positivos de la empresa que le han ayudado a seguir funcionando?

---

13 - ¿Están claramente definidas cuáles son las funciones y responsabilidades de tu puesto?

SI ( ) NO ( )

14 - ¿La dirección de la empresa te ha indicado alguna forma específica de medir tu rendimiento para verificar que estás haciendo bien tu trabajo?

SI ( ) NO ( )

15 - ¿Tienes algún conflicto laboral con otras áreas de la empresa?

SI ( ) NO ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

16 - ¿Has observado que dentro de la empresa haya dos o más personas que te den órdenes?

SI ( ) NO ( )

---

---

17 - ¿Existe un programa de trabajo para tu puesto?

SI ( ) NO ( )

18 - ¿La empresa cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos?

SI ( ) NO ( )

19 - ¿Tienes problemas de coordinación con otras áreas para realizar tu trabajo?

20 - Si se propusieran cambios en la organización, ¿estarías dispuesto a colaborar para que funcionara mejor?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? .....

21 - ¿Qué sugieres hacer para solucionar los problemas existentes?

.....  
.....

!!!! GRACIAS !!!!

#### **4.2.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION E INTERPRETACION DE LOS MISMOS**

Primeramente se realizaron las entrevistas a los directivos, como se señaló en la metodología de la investigación, obteniendo información de gran relevancia que señaló nuevos aspectos a considerar, puesto que no hubiera sido posible detectar lo que ellos indicaron. Así, se logró detectar que desde un inicio la empresa ha sido dirigida de manera empírica, es decir, se ha ido aprendiendo con la experiencia y los errores, pudiendo observarse aún en la actualidad que no existe un organigrama definido y mucho menos algún tipo de manual, empeorando la situación al no estar claramente definidas las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores, por otra parte, se indicó que existe

---

una gran dificultad para implementar cambios, debido a que la mayoría de los trabajadores tienen de ocho a diez de antigüedad, por lo que han venido creciendo a la par de la organización y los vicios laborales ya están muy arraigados y los trabajadores se concretan a decir que así ha funcionado hasta ahora, además de que el nivel cultural promedio de los trabajadores es bajo, de ahí que su renuencia al cambio sea aún mayor

También indicaron los directivos que en ocasiones no se alcanzan a cubrir los compromisos con los proveedores en el tiempo requerido, razón por la cual resulta aún más difícil el poder aprovechar un descuento por pronto pago o por volumen, porque se va comprando lo que se requiere, todo esto debido a una falta de planeación en las compras y a una falta de un presupuesto de gastos y entradas que permita organizar las compras y los diversos pagos que debe cubrir, además de la nómina. Asimismo, se indicó que resulta difícil el ser estricto en cuanto a horarios, debido a que se trabaja con el número mínimo de trabajadores, y por tal razón, al no saber en qué momento habrá una noticia, el trabajador ha de estar dispuesto a cubrirla en el momento en que se le requiera, sucediendo la misma situación con el director que constantemente tiene que salir fuera de la ciudad por motivo de su puesto, tomando su lugar para tomar decisiones el editor, trayendo esto en consecuencia que en ocasiones un trabajador sea víctima de la duplicidad de mando en el nivel directivo, ello como resultado de una mala organización, y sobre todo, de una falta de comunicación ordenada y eficaz entre los directivos

Por otro lado los directivos señalaron que existe mucho desperdicio de materiales de trabajo por la falta de cuidado de los trabajadores, situación que viene a reflejarse en mayores gastos y disminución de utilidades, esto por la razón de que nunca se ha hecho un estudio para determinar la cantidad de material promedio que realmente se requiere para cada tarea y no se lleva un control de almacén, además de que no se han establecido parámetros para medir el nivel de desempeño de los trabajadores para así tener un fundamento al momento de reprenderlos

Sin embargo, también existen aspectos rescatables dentro de la empresa, como lo es el hecho de que todos los trabajadores están orgullosos de pertenecer a Diario de Michoacán y les gustaría que

---

estuviera mejor organizada pero desconocen cómo lograrlo, al menos así lo señalaron los directivos, de igual manera indicaron que el ambiente de trabajo es el que los ha llevado a seguir con vida como medio informativo, ya que predomina la camaradería entre los trabajadores, lo que posibilita el que siga funcionando la empresa hasta ahora

De esta forma, los directivos proporcionaron información sumamente importante que quizá no se hubiese detectado a simple vista, por lo que enseguida se procedió a la tarea de aplicar los cuestionarios a los trabajadores, obteniendo los siguientes resultados, a los que enseguida se les anexa su interpretación

A las preguntas 1,2,3,7,8,11 y 12 que son de repuesta abierta, fue necesario proceder a interpretarlas considerando la tendencia que seguían, procurando ante todo ser lo más imparcial posible al determinar su respuesta general, por lo que a continuación se enunciarán las preguntas abiertas y la tendencia que se observó en las respuestas, ya que dichas respuestas no fueron gráficas.

1 - ¿Qué actividad realizas dentro de la empresa?

Ya que la investigación fue aplicada al 100% de los empleados de la empresa, en esta pregunta las respuestas simplemente indicaron el puesto que ocupa cada persona, con lo cual se establece que al menos conocen el nombre del puesto que ocupan, ya que ninguno se equivocó en su respuesta.

2 - ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en el Diario de Michoacán? ¿y en el puesto que actualmente estás?

Resultó curioso el observar que la mayoría de los trabajadores respondieron que tienen más de 8 años trabajando en la empresa y en el puesto en el que están más de 7 años, lo cual puede interpretarse diciendo que existe poca rotación de personal y que la especialización y conocimiento de sus tareas son bien definidas, ya que aunque no existan por escrito, con la práctica continua se van delimitando.

3 - ¿Que es para ti Diario de Michoacán?

La mayoría de las respuestas se enfocaban a señalar que para ellos la empresa no era más que una fuente de trabajo que les permita contar con un ingreso económico para poder vivir, por lo que se puede interpretar que no se sienten comprometidos con la empresa, quizá por una falta de motivación

---

al trabajo, lo cual puede propiciar bajas en la productividad de la misma

7 -Señala quién es tu jefe inmediato e indica su puesto

Ante esta pregunta, las respuestas presentaron una clara tendencia a señalar que en general se desconoce quién es su inmediato superior.

8 -Si al momento de realizar tu trabajo surge una duda, o tienes algún problema, ¿con quién te diriges para que te oriente?

La tendencia en las respuestas a esta pregunta ratifica la anterior, ya que la mayoría respondió que acudía al director, por lo que se establece que desconocen, o cuando menos, no respetan la autoridad de su inmediato superior

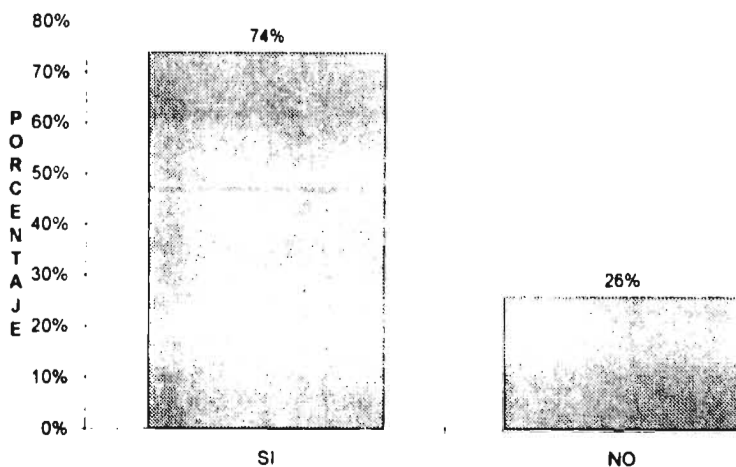
11 -¿Qué deficiencias observas en la empresa?

A esta pregunta hubo una lista de quejas, las cuales giraban entorno a la mala organización de la empresa en cuanto a una buena dirección, comunicación, control de calidad, sistemas de aprovisionamiento de materiales, entre otros.

12 -¿Cuáles crees que son los aspectos positivos de la empresa que le ha ayudado a seguir funcionando?

Todos los trabajadores señalaron que la empresa sigue en pie porque sus lectores le son fieles y porque dentro de la organización prevalece un ambiente de camaradería que hace agradable el ambiente laboral

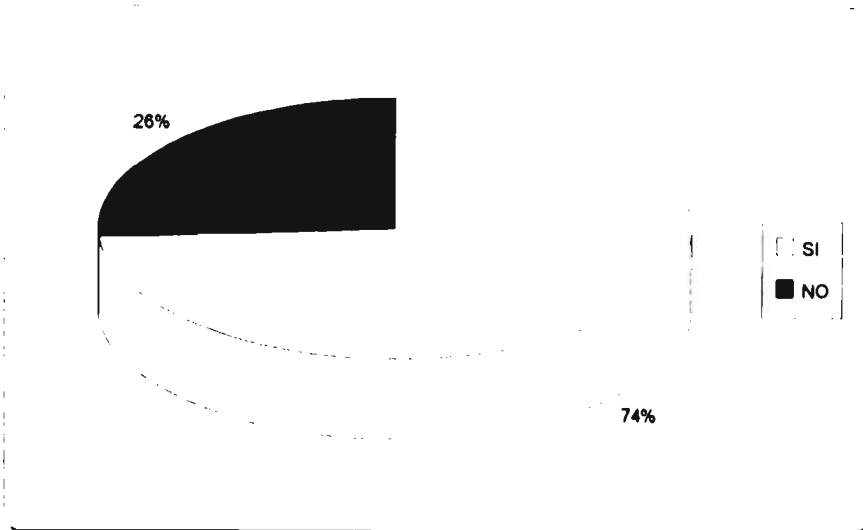
Conocen el objetivo de Diario de Michoacán



Aún cuando un 74% señaló que si conoce el objetivo de la empresa, la realidad es que al momento de pedirseles que lo señalaran, nadie fue capaz de indicar que el objetivo general es el de "Informar, influir y orientar a la población sobre los diferentes aspectos que conforman la vida de la sociedad, a través de una publicación periodica diaria de calidad en diseño, impresión, y sobre todo, de veracidad en la información en el momento preciso". De aquí que los trabajadores sólo se limitaban a señalar que el objetivo era el de dar noticias diariamente, olvidándose de aspectos relevantes como lo son la importancia de que el periodico muestre calidad en diseño e impresión para que al lector le resulte agradable su lectura y nos favorezca con su preferencia

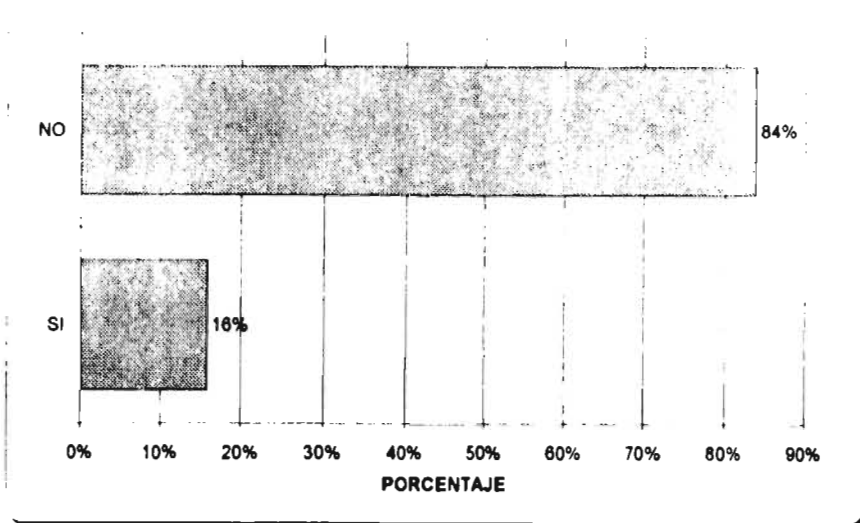


Porcentaje de trabajadores que saben lo que es un organigrama



También un 74 % indicó que si saben lo que es un organigrama, mientras que un 26% dijo no conocerlos, con lo cual se puede detectar si es que en la empresa existe o no alguno. Se tiene como resultado que un 16% señaló que si conocen el organigrama de Diario de Michoacán y el restante 84% dijo que no, ante lo cual al momento de cerciorar si existe un organigrama, se detectó que no hay uno definido y que en consecuencia quienes señalaron que si lo conocian, creen tener una idea de cómo debe ser o de cómo lo ven ellos, sin que esto signifique que sea así.

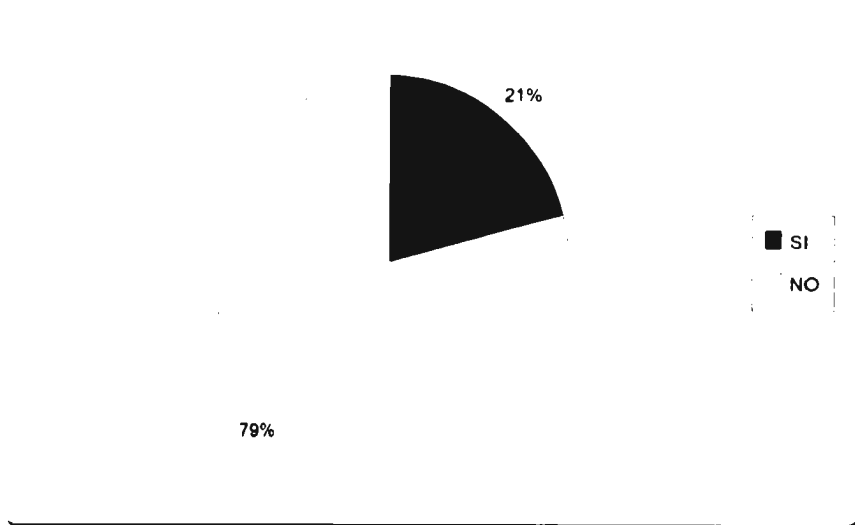
Conocen el organigrama de Diario de Michoacán



El 84% señaló que no conoce el organigrama de Diario de Michoacán, mientras que el restante 16% dijo que si, ante lo cual se puede observar que no es que exista organigrama, sino que el porcentaje menor cree que existe porque con la práctica se observa uno pero eso no indica que si exista o que sea el que ellos señalan

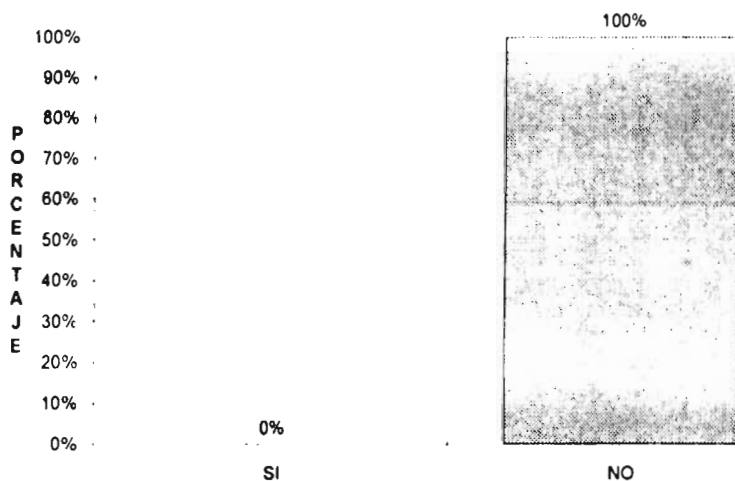
---

Porcentaje de trabajadores que saben si existe un reglamento interno de trabajo en la empresa



Por otra parte, el 79 % de los trabajadores señalaron que no existe un reglamento interno, mientras que el resto dijo que si, aunque lo cierto es que no existe tal reglamento y quienes indican que si lo hay, son aquellos que creen éste se halla establecido de manera verbal y regido por el sentido común de la organización

Porcentaje de trabajadores que tienen reuniones periódicas para evaluar el trabajo realizado



En donde el 100% coincidió fue en señalar que no se realizan reuniones periódicas para evaluar el trabajo realizado, lo cual indica que se establecen medidas correctivas y en pocas ocasiones preventivas, al igual que se detectan los problemas sólo hasta que se manifiestan abiertamente, pues no hay un seguimiento de las tareas realizadas para detectar desviaciones antes de que sean problemas

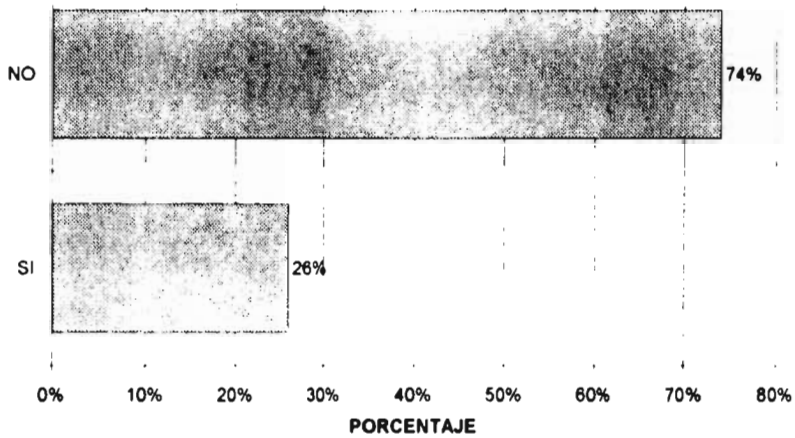
---

Consideran que sus funciones están claramente definidas, así como las responsabilidades de su puesto



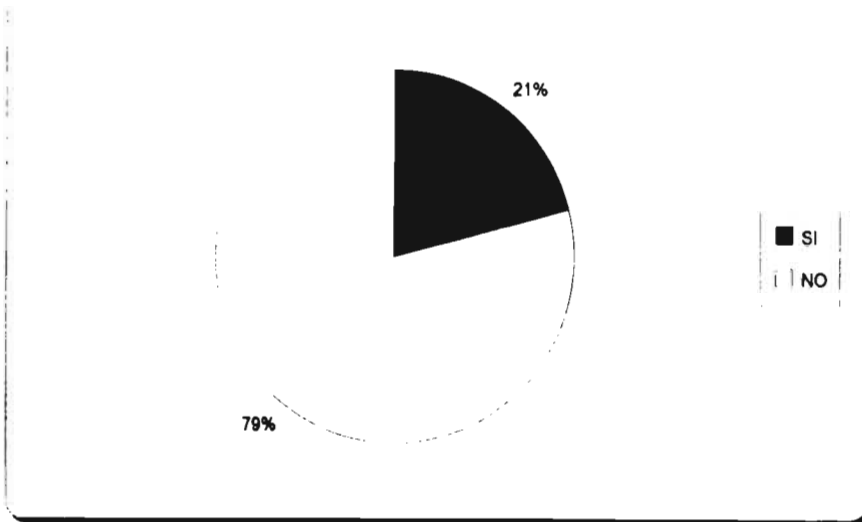
También el 68% indicó que si están definidas claramente sus tareas, mientras que el restante 32% señaló que no, por lo que con la observación pude establecer que no es que estén bien definidas las tareas, sino que como hace tanto tiempo que viene realizando las mismas actividades que creen esas son únicamente sus tareas, pero lo cierto es que no está definido claramente cómo habrán de realizarlas y cuáles son los resultados que deben alcanzar

Porcentaje de trabajadores que se les ha indicado alguna forma específica de medir su rendimiento



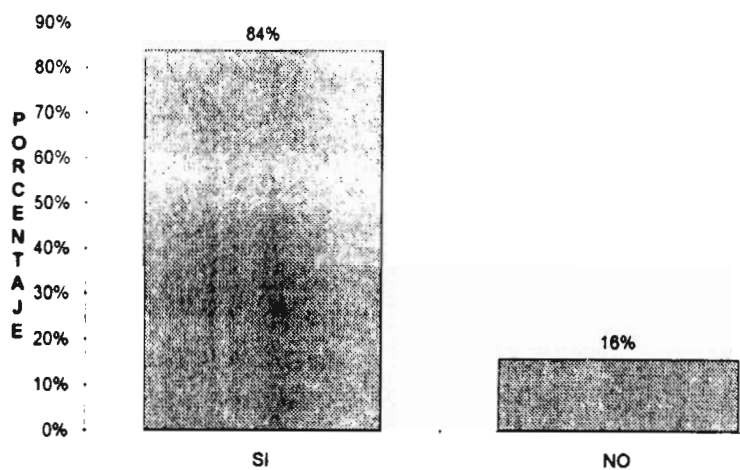
La misma empresa nunca les ha indicado un parámetro para medir si están haciendo bien su trabajo, al menos así lo indicó el 74% de los trabajadores que respondieron que no a la pregunta número 14 del cuestionario relacionada con este aspecto, mientras que el restante 26% dijo que sí pero sólo tiene una vaga idea de cómo es que pueden medir su desempeño, sin que la dirección se los haya indicado

Porcentaje de trabajadores que consideran que tienen algún conflicto laboral con otras áreas de la empresa



En lo referente a conflictos laborales con otras áreas de la empresa, el 79% señaló que no existen, pero el 21% indicó que si los hay, lo cual es significativo al observar que dichos conflictos se dan por falta de comunicación y sobre todo de organización.

Porcentaje de trabajadores que reciben órdenes de dos o más personas

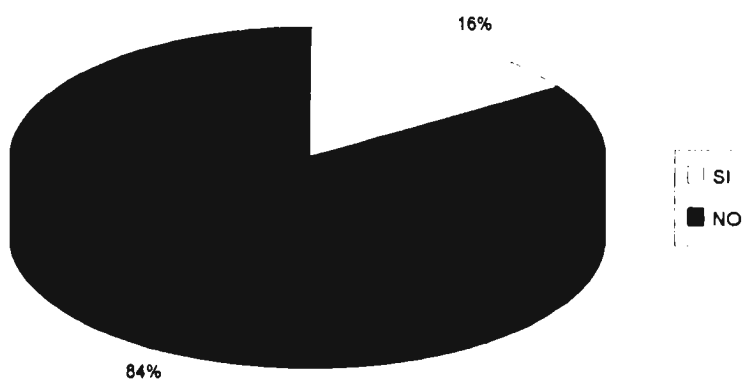


El 84 % indicó en la pregunta 16, que se refiere a si hay dos o más personas que le den órdenes a un mismo trabajador, que efectivamente sí se da esta situación, lo cual corrobora que se da una duplicidad de mando por falta de comunicación y de organización.



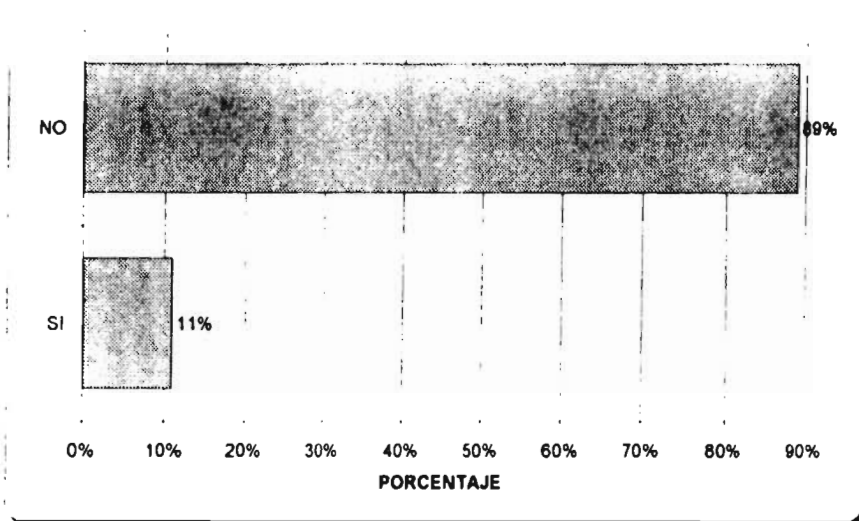
---

Porcentaje de trabajadores que saben que existe un programa de trabajo para su puesto



De igual manera el 84. % de los trabajadores respondieron que no existe un programa de trabajo para su puesto, lo cual indica que se trabaja de manera empírica y se corrige sobre resultados.

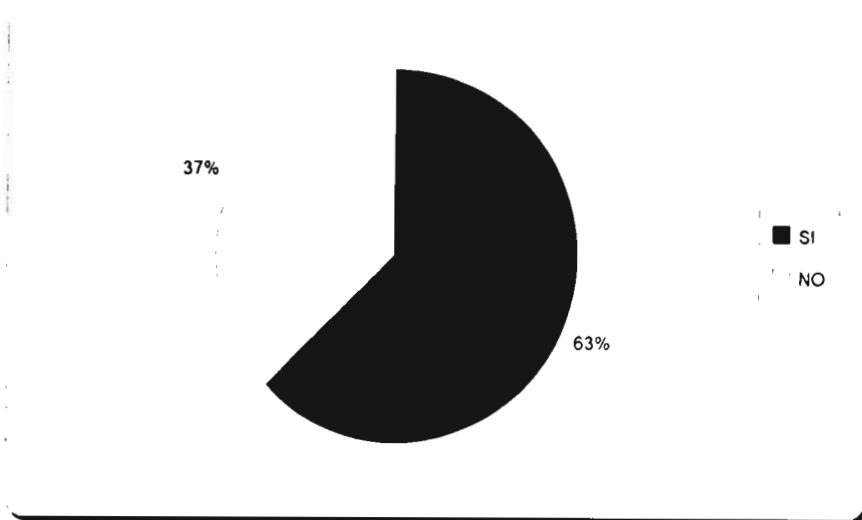
Saben que la empresa cuenta con un manual de sistemas y procedimientos



El cuestionario también preguntaba si la empresa cuenta con manual de sistemas y procedimientos, ante lo cual el 89% de las respuestas indicaron que no, lo que nos permite pensar que no se ha estructurado el qué hacer y cómo hacer cada una de las actividades de la empresa para que lleguen a cumplirse los objetivos de la misma

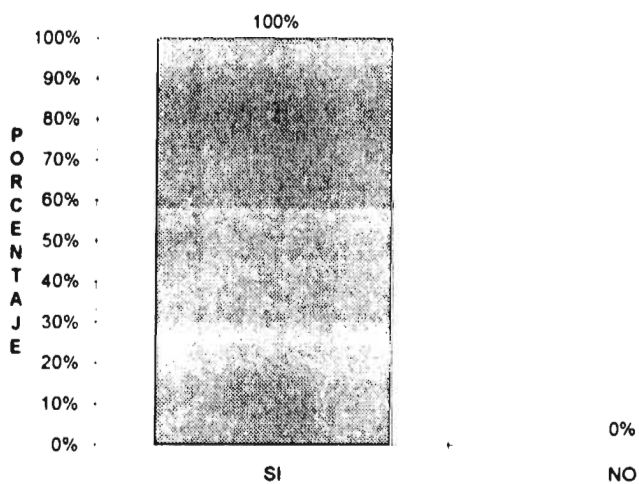
---

Porcentaje de trabajadores que tienen problemas de coordinación con otras áreas para realizar su trabajo



Al preguntárseles si existen problemas de coordinación con otras áreas de la empresa para realizar su trabajo, el 63% dijo que si y sólo el 37% señaló que no, lo cual indica que si existe una mala organización que está dificultando el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Porcentaje de trabajadores dispuestos a colaborar para que la empresa funcione mejor



Finalmente, se les cuestionó a los trabajadores si estaban dispuestos a colaborar si se propusieran cambios en la organización, ante lo cual el 100% respondió que si, lo que significa que quieren crecer, cambiar, mejorarse, pero no saben el cómo lograrlo, de ahí que resulte urgente el establecer una reorganización de la empresa.

---

Con la observación fue posible verificar que las respuestas de los informantes fuera real, encontrando que cada trabajador realiza sus tareas de manera independiente, es decir, hace falta una conexión que ayude a establecer una mejor organización, ya que cada quien se concreta a realizar su trabajo y ya, sin interesarle si retrasa la continuidad del proceso o no, puesto que sólo se limitan a cumplir bien o mal su trabajo, pues carecen de parámetros que les indiquen si su labor está siendo bien desarrollada o no

Por otra parte, se observó que si se da una marcada duplicidad de mando y que la mayoría de los trabajadores desconocen quién es su inmediato superior, así como tampoco saben cuáles son sus obligaciones y nivel de autoridad de acuerdo al puesto en que se desempeñan. En lo que se refiere a compras pudo observar que efectivamente no existe una programación adecuada de la misma y se carece también de un control de inventarios en el almacén y de "stock" de existencias, que si pueden ser implantadas para que nunca hagan falta suministros e incluso puedan aprovecharse ciertos descuentos por volumen.

Finalmente, con la información recabada en las entrevistas, cuestionarios y observación, se tiene una visión más clara de las áreas en que se pueden eficientizar los procedimientos y aquellos en los que se ha de reforzar para evitar fallas futuras y corregir las que ya se han manifestado de manera latente en la actualidad.

---

# CAPITULO V

## **CONCLUSIONES Y PROPUESTA**

---

### **5.1 CONCLUSIONES**

Luego de analizar los resultados obtenidos mediante la investigación de campo aplicada a la empresa Diario de Michoacán, se puede llegar a algunas conclusiones pertinentes de puntualizar, ya que, como se podrá observar, dicha empresa refleja la carencia de algunos elementos formales de la administración básica para el mejor desempeño en las actividades, así como también la posibilidad de eficientizar aún más aquellas actividades que de por sí se cumplen bien ya, aunque se debe destacar que también cuenta con otros aspectos positivos de gran valía que en un momento dado pueden ayudar sobremana si se desea iniciar un proceso de reorganización

Con base en lo anterior, es preciso el puntualizar aquellos aspectos a los que se les debe prestar mayor importancia a la brevedad posible, detectando así las fallas más relevantes de la organización, pero a la vez tener en cuenta aquellos aspectos que nos pueden ayudar a conseguir nuestros propósitos de una mejor manera, es decir, en las presentes conclusiones se tratará de presentar qué es lo que hay que solucionar y qué se tiene para lograrlo

Así, se iniciará por señalar los aspectos positivos que se detectaron en la organización actual de la empresa Diario de Michoacán luego de concluir la investigación:

- Se labora en un ambiente de trabajo agradable, en donde todos son amigos y conviven en gran medida dentro y fuera de la empresa, lo cual muestra que de ser aprovechada adecuadamente esta cualidad de la organización se puede llegar a establecer un equipo de trabajo capaz de ser unido y conseguir con mayor facilidad el logro de las metas a corto y largo plazo, ya que se reduirán al máximo las fricciones y conflictos laborales. También cabe señalarse que la plantilla laboral presenta mucha disposición para trabajar aún cuando sea día festivo, lo cual indica que de alguna manera se sienten identificados con la empresa, pues en ocasiones se trabajan horas extras sin cobrarse, por la sencilla razón de que el trabajador desea participar y colaborar en el crecimiento y desarrollo de la empresa, actitud que muestra disposición al cambio, lo cual facilita en un momento dado el desarrollo organizacional, si éste se planea adecuadamente.

---

- El personal que labora en el Diario de Michoacán, en su mayoría, son gente con muchos años dentro de la empresa, es decir, han ido creciendo y experimentando a la par con la organización, lo cual demuestra una gran fidelidad para con la empresa y una baja rotación de personal, resultado del buen ambiente de trabajo que reina en la misma, y sobre todo, el que se sienten parte importante dentro del engranaje de la organización, por lo que el tomarlos en cuenta para la planeación y toma de decisiones puede redundar en una gran riqueza motivacional que se reflejará en mejores resultados

- El Diario de Michoacán se ha destacado a lo largo de su historia por ser un medio que presenta veracidad en la noticia en el momento oportuno, sin tener compromisos con nadie, sino sólo con la verdad, situación que le ha valido el tener lectores asiduos a su estilo y obtener el reconocimiento de la localidad, ubicándose junto con La Opinión de Michoacán como los diarios fuertes y de gran influencia en el quehacer político, social y cultural de Uruapan y el estado de Michoacán, situación que da pie a preocuparse por realizar una reorganización urgente para conservar no sólo este concepto, sino reafirmarlo y superarlo para afianzarse como el mejor en el estado

- Otro aspecto positivo de la organización es el hecho de realizar sus tareas con el mínimo de trabajadores, reduciendo al mínimo los gastos de mano de obra, destacándose esto como algo positivo, ya que demuestra que se cuenta con personal capacitado y con gran disponibilidad, porque existen otros diarios que cuentan con el doble de trabajadores y al observar los resultados vemos que son iguales a los del Diario de Michoacán, e incluso, en ocasiones inferiores

- Finalmente, un aspecto de gran relevancia, lo es el hecho de que los trabajadores muestran un deseo y confianza en que la empresa crezca y se fortalezca, por lo que bien puede planearse en el entendido de que habrá poca resistencia al cambio y una gran disposición para crecer, situación que debe aprovecharse, pues es muy raro que se dé tan latente en la actualidad en las empresas y al ser mínimo el número de trabajadores se simplifica aún más

Así como se detectaron aspectos positivos en la organización, que bien aprovechados pueden ser de gran utilidad para el proceso de reorganización, también se encontraron fallas que necesitan la



---

atención oportuna e inmediata para evitar que se conviertan en un problema mayúsculo que necesite de gastos elevados para solucionarlos. Así, a continuación se indican aquellos aspectos problemáticos para la organización, ya que evitan el conseguir satisfactoriamente buenos resultados

- Se presenta una dualidad de mando al momento en que se va a realizar una tarea, lo cual crea confusión, gastos y sobre todo, malestar dentro de la organización, ya que en ocasiones el director y el editor, debido a la falta de una buena comunicación, duplican tareas o dan órdenes contrarias a una misma acción, así como también se presenta una centralización de mando en el director o editor, brincándose los trabajadores los niveles de autoridad de los demás jefes o encargados por el desconocimiento que tienen de ellos

- Los trabajadores desconocen cual es su autoridad y responsabilidad, así como quién es su inmediato superior e inferior, creándose con esto una desorganización mayor que en lugar de facilitar las cosas las complica

- Más urgente resulta el establecer el objetivo general y políticas de la empresa, así como las estrategias y metas a corto y largo plazo, pues resulta incongruente que se trabaje sin saber hacia dónde se dirigen y sin tener un punto de referencia para medir el desempeño

- En el aspecto de manejo de inventario de materias primas, se puede ver que no existe un buen control del almacén y mucho menos de compras, ya que estas no se planean ni se tienen establecidos estándares de consumo para con base en ello presupuestar los gastos a este respecto

- Tampoco existen estándares definidos para medir la eficiencia en el desempeño de cada trabajador, que sirva como medida de control para detectar a tiempo cualquier posible desviación antes de que se convierta en un problema manifiesto

- Se carece de un sistema formal de comunicación que ayude a evitar la dualidad de mando y disminuir así la pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo

De esta manera se ha tratado de mostrar las conclusiones a que se llegó luego de realizar la investigación correspondiente, tratando de señalar los aspectos positivos y negativos que presenta la

---

organización, para con base en esto formular una propuesta acorde a la realidad que satisfaga los aspectos negativos detectados, aprovechando los positivos para un mejor resultado. Por lo que se puede concluir diciendo que la empresa Diario de Michoacán presenta una falta de organización formal, partiendo del establecimiento de objetivos generales y particulares, definición de tareas y responsabilidades para cada puesto, así como el diseño de un buen sistema de comunicación que evite la dualidad de mando y sistemas de control para detectar fallas antes de que se transformen en problemas manifiestos, destacando que la empresa cuenta con un buen equipo y ambiente de trabajo, y sobre todo, mucha disposición para aceptar el cambio, cualidad que arrojará mejores resultados en la medida en que el trabajador participe en la planeación y toma de decisiones.

## **5.2.- PROPUESTA.**

Considerando los resultados obtenidos en la investigación y las conclusiones a que se llegó, resulta prudente formular una propuesta acorde a la situación real de la empresa que colabore a la pronta solución de las fallas detectadas y a la eficientización de los aspectos que están bien, por lo que a continuación se procede a enunciar las propuestas, acompañándolas de su respectiva justificación.

- Es necesario que se establezcan primeramente los objetivos y políticas de la empresa, pudiendo realizarse esto mediante una reunión de los socios de la empresa, asesorados por un licenciado en administración que conozca sobre el tema pero que sea ajeno a la organización para evitar vicios en la planeación y para que este funja como moderador y orientador.

### **- JUSTIFICACION**

El establecimiento de los objetivos es de vital importancia, pues en función de ellos se podrán planear las estrategias que ayuden a conseguir las metas a corto y largo plazo, puesto que a falta de objetivos se trabaja sin saber hacia donde se dirige o si se está consiguiendo lo esperado.

- Se sugiere que se elabore un Manual de Organización, mismo que habrá de contener aspectos como objetivos y políticas de la empresa y del puesto en particular, descripción general de cada puesto,

---

así como su responsabilidad y autoridad, respectivamente, delimitándose perfectamente cuáles son las tareas de cada puesto y quien es su inmediato superior e inferior, a la vez que contenga un reglamento interno en donde se señalen derechos y obligaciones, además de una breve reseña histórica de la empresa, etc.

**- JUSTIFICACION**

Por medio de un Manual de Organización se estará estableciendo una organización formal que ayude a evitar la duplicidad de tareas, y sobre todo, se estará definiendo por escrito cómo debe funcionar la empresa, en cuanto a organización, estableciendo asimismo cómo debe fluir la comunicación dentro de la empresa y a quién corresponde la toma de decisiones

- Es necesario que se establezca un sistema formal de comunicación para evitar duplicidad de tareas e incumplimiento de las mismas, reduciendo al mínimo la posibilidad de confusiones ante un orden, pudiendo lograrse esto mediante el establecimiento del uso de Memorándums, Actas Administrativas, Tarjetas de Almacén, Tarjetas de Pedimento de Materia Prima, Inventario de Recursos Humanos, establecimientos de un pizarrón de avisos para los trabajadores y un buzón de quejas y sugerencias para que los empleados externen sus puntos de vistas.

**- JUSTIFICACION**

Mediante el uso de un sistema de comunicación formal bien diseñado, podrá reducirse al mínimo el riesgo de confusiones o ignorarse órdenes, trayendo en consecuencia una mayor fluidez en el desempeño de las tareas y evitando conflictos por chismes o malos entendidos, además de que si la empresa muestra una duplicidad de mando y de tareas bien marcada, entonces nos está manifestando la falta de una buena comunicación, lo cual justifica por si misma la existencia de dicho sistema de comunicación

- Se propone que se realicen reuniones periódicas con los trabajadores en general, y por departamentos, a fin de revisar qué tanto se han logrado las metas o por qué no se están consiguiendo

---

- JUSTIFICACION

Por medio de las reuniones periódicas podremos tener un mejor control del logro de las tareas, a la vez que el trabajador se sentirá motivado al ser tomado en cuenta y participar en la toma de decisiones, de igual manera la toma de decisiones será más adecuada a la realidad, ya que los trabajadores son quienes están en contacto directo con el puesto y tareas a realizarse, además de que estas reuniones pueden ser aprovechadas para motivar al personal y estar de esta manera "cargándoles" constantemente las "pilas", para conseguir que se "pongan la camiseta de la empresa"

- Se sugiere que se realice un boletín informativo de carácter interno para los trabajadores de la empresa, mismo que podrá contener aspectos de motivación, cultura general y logros del personal o de la misma empresa, fungiendo también como un medio de expresión de los trabajadores

- JUSTIFICACION

El uso de un boletín resultará de gran utilidad si este surge como resultado de las propuestas de los trabajadores, es decir, ellos habrán de diseñar el formato, logotipo, nombre, periodicidad, contenido, etc., aprovechándolo enseguida la dirección de la empresa para usarlo como medio de motivación e información a su personal, en donde estos podrán externar sus puntos de vista y sugerencias. Este medio puede ser de gran utilidad para remarcar en el trabajador el objetivo de la empresa

- Finalmente, se propone un organigrama acompañado de su descripción, que deberá ir incluido en el Manual de Organización, tratando de que haya un mejor control de las tareas y se descentralice la autoridad a los respectivos jefes para no convertir al director en un hombre orquesta en la toma de decisiones. El organigrama propuesto es presentado a continuación.

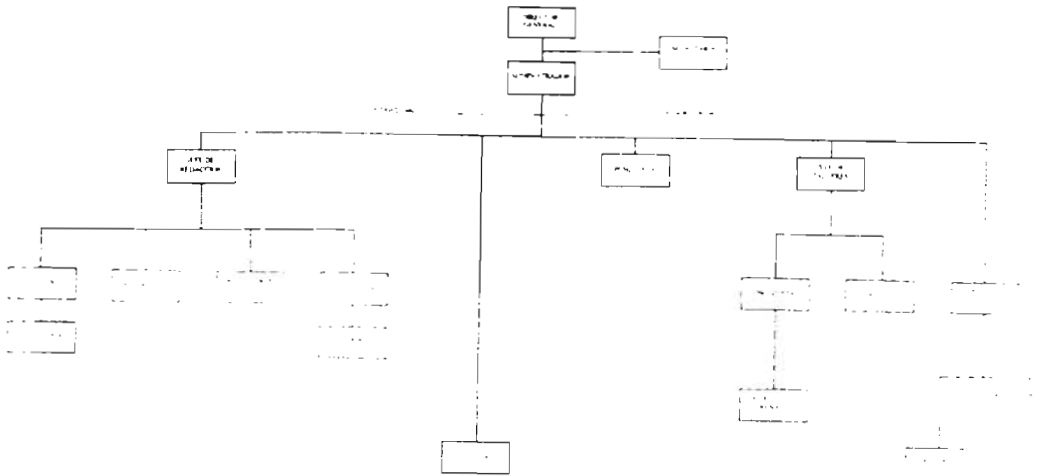
- JUSTIFICACION

Así, de esta manera, pueden llegar a solucionarse las deficiencias que presenta la organización del Diario de Michoacán, puesto que básicamente la propuesta radica en la elaboración de un Manual de Organización que ayude a establecer caminos de acción y medios para controlar los mismos, pues

---

la situación que presenta la organización actual es el fiel resultado de la falta dicho manual, ya que de ahí derivan muchas otras deficiencias que se verán solucionadas directa e indirectamente al establecer y acatar el funcionamiento de un Manual de Organización.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA  
"DIARIO DE MICHOACAN"



---

## DESCRIPCION DEL ORGANIGRAMA

La representacion gráfica de la estructura organizacional de la empresa Diario de Michoacán presenta 7 niveles, estando en el primero el director y en el último los voceadores e intendencia, lo cual indica la posibilidad de ascender de nivel de acuerdo al desempeño que se observe en los trabajadores. Ahora bien, la estructura organizacional presenta 19 puestos distribuidos en diversos niveles jerárquicos, así también presenta claramente los canales formales de comunicación que deben seguirse al interior de la organización.

Por otro lado se observa claramente que las actividades de la empresa están divididas en 2 áreas principales la concerniente a la redaccion de articulos periodísticos y la que se refiere a la produccion, de tal forma que en el primer nivel del organigrama aparece el Director, dependiendo de éste una secretaria, en tanto que en el segundo nivel está el administrador, de quien dependen directamente el Jefe de redacción y el Jefe de talleres, ubicados en el tercer nivel, siendo el primero de estos el responsable de los reporteros, fotógrafos, corrector y diseñador, que se encuentran en el cuarto nivel; en tanto que el Jefe de talleres es responsable del fotomecánico y prensista. Dependiendo también del Administrador se tiene al publicista en el tercer nivel, así como al Jefe de circulación en el cuarto nivel. Ahora bien, en el quinto nivel se encuentran la mecanógrafa y el formador, dependiendo la primera del corrector, y el segundo del diseñador. Ya en el sexto nivel jerárquico aparece el auxiliar del prensista, quien depende directamente de este, al igual que los repartidores que dependen del Jefe de circulación. Finalmente, en el nivel más bajo de la organización aparece el voceador, quien depende del encargado de circulación, y el intendente subordinado del administrador.

Así, de esta manera, se puede establecer con quien habrá de acudir cada persona para resolver alguna situación relacionada a su puesto, para evitar brincarse niveles y darle la importancia y autoridad a cada nivel jerárquico.

Para comprender aún mejor el organigrama propuesto, es necesario conocer de manera general cuales son las funciones de cada puesto de la organización, para así identificar claramente las

---

interdependencias que existen

#### PUESTO Y FUNCIONES GENERALES

1 - Director - Se encarga de vigilar y conducir a la organización hacia las metas trazadas. También es responsable del manejo de las finanzas de la empresa, al igual que de dar solución a las situaciones laborales de la organización, además de las relaciones públicas, entre otras actividades.

2 - Administrador - Se encarga de coordinar las áreas de la empresa.

3 - Jefe de Redacción - Se encarga de seleccionar la información que se publicará, asigna fuentes de información a los reporteros y los coordina, además de establecer el lugar que ocuparán las noticias en el periódico de acuerdo a su trascendencia y estilo del Diario de Michoacán, entre otras actividades.

4 - Jefe de Talleres - Es el responsable de que el periódico sea de buena calidad en cuanto a su impresión, así como también es responsable de coordinar tanto al prensista como al fotomecánico para que desarrollen de la mejor manera su trabajo.

5 - Publicista - Su función es conseguir clientes para que se anuncien en el periódico.

6 - Reportero - Es el encargado de recabar información de los sucesos que acontecen día a día, procurando que ésta sea de primera mano y oportuna.

7 - Reportero Gráfico ó Fotógrafo - Es el encargado de proporcionar las fotografías necesarias para dar dinámica e información más precisa e ilustrativa en el periódico.

8 - Corrector - Se encarga de revisar y corregir las notas periodísticas redactadas por los reporteros y transcritas por la mecanógrafa, tratando de pulir las notas para que no lleven faltas de ortografía y redacción y conserven el estilo del periódico.

9 - Mecanógrafa - Se encarga de transcribir en la computadora las notas redactadas por los reporteros, para que las revise el corrector.

10 - Es la encargada de atender los asuntos personales del Director.

11 - Fotomecánico o Negativista - Se encarga de hacer los negativos del periódico en tamaño real, para posteriormente transportarlo a una lámina e iniciar su impresión.



- 
- 12 - Prensista - Se encarga de transportar el negativo del periódico a una lámina y realizar la impresión del mismo en el tiraje indicado
  - 13 - Auxiliar de Prensista - Ayuda al prensista en la labores de impresión del periódico
  - 14 - Diseñador - Se encarga de diseñar por computadora el formato del periódico, considerando las recomendaciones del Jefe de Redacción
  - 15 - Formador - Se encarga de armar el diseño hecho por computadora y agregarle los anuncios publicitarios correspondientes, para posteriormente ser negativeado
  - 16 - Encargado de Circulación - Se ocupa de proveer a los voceadores de los periódicos para que procedan a su venta, es también el responsable del doblaje y formación del periódico
  - 17 - Repartidores - Se encargan de llevar los periódicos a los puestos de periódicos y revistas
  - 18 - Voceadores - Se encargan de vender en la vía pública el periódico.
  - 19 - Intendencia - Se encarga de mantener limpias las instalaciones de la empresa

## **BIBLIOGRAFIA**

---

- Casasola, Gustavo, 6 Siglos de Historia Gráfica de México Tomo I  
Gustavo Casasola S A México 1968
- Chiavenato, Idalberto, Iniciación a la Organización y el Control.  
Ed Mc Graw Hill, Mexico 1993
- Dale, Ernest, Organización.  
Ed Técnica, S A México 1988
- Fernandez Arena, José Antonio, El Proceso Administrativo.  
Ed Diana, Mexico 1989
- Jimenez Castro, Wilburg, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa  
Ed Fondo de Cultura Económica, México 1981
- Karin, Bohmann, Medios de Comunicación y Sistemas Informativos en México  
Ed Alianza, México 1994
- Koontz Harold, O'Donnell Administración  
Ed McGraw Hill, México 1985
- Ochoa Campos, Moisés, Juan Ignacio María de Castorena.  
Ed Imprenta Universitaria, México 1968
- Ortueta, Lucas, Organización Científica de las Empresas  
Ed Limusa, México 1983
- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica  
Ed Noriega-Limusa, México 1990
- Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna  
Ed Limusa, México 1992
- Stoner James A F /Charles Wankel Administración  
Ed Prentice Hall Hispanoamericana S A México 1989

---

- Terry George, R, Franklin, Stephen G Principios de Administración  
Ed CECSA, México 1992