

872702



UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.  
INCORPORACION No. 8727-02 A LA  
Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

TEMA:

"La Organización de una Estación de  
Radio A. M. en la ciudad de Uruapan."

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

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

PRESENTA:

*Aguirre Flores Cuauhtémoc*



UNIVERSIDAD  
"DON VASCO", A. C.

URUAPAN, MICHOACAN, ~~México~~

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1997



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

**AGRADEZCO A MI MADRE JUDITH POR TODOS ESTOS AÑOS DE  
SACRIFICIO QUE REALIZO PARA PODER DARME LA  
OPORTUNIDAD DE ESTUDIAR UNA CARRERA.**

**AGRADEZCO A MI PADRE FELIPE POR AYUDARME EN TODO LO  
QUE PUDO, AUN CUANDO LE FALLE EN ALGUNAS COSAS.**

**DOY GRACIAS A MIS ABUELITOS MANUEL Y VITA POR  
CUIDARNOS TANTO A MI HERMANA, A MI MAMA Y A MI TODOS  
ESTOS AÑOS.**

**A MIS TÍOS MANUEL, ALFREDO, ALICIA, BERTHA, CARLOS, AIDÉ  
POR APOYARME EN LO QUE PUDIERON**

**A MI HERMANA POR AYUDARME CUANDO LO NECESITABA**

**A MIS AMIGOS LUIS, VÍCTOR, REYNA, POR QUE CON ELLOS HE  
APRENDIDO DEMASIADAS COSAS SOBRE LA VIDA.**

**A MIS MAESTROS POR APOYARME Y TRANSMITIRME SUS  
CONOCIMIENTOS**

· INDICE	1-181
· INTRODUCCIÓN.....	1
· ANTECEDENTES DE LA RADIO EN MÉXICO.....	4

## 1.- LA COMUNICACIÓN

1.1.- ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN.....	11
1.2.- TEORÍAS SOBRE LA COMUNICACIÓN.....	11
1.2.1.- Los funcionalistas.....	11
1.2.2.- Los estructuralistas.....	12
1.2.3.- Los marxistas.....	17
1.2.4.- Corriente Modernista.....	14
1.3.- DEFINICION SOBRE COMUNICACIÓN.....	16
1.4.- EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.....	17
1.5.- INFLUENCIA DE LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN.....	18

## 2.- LA ADMINISTRACIÓN

2.1.- ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	19
2.1.1.- Evolución de la administración.....	19
2.1.2.- La administración como ciencia.....	20
2.2.- PUNTOS DE VISTA SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE VARIOS AUTORES.....	21
2.2.1.- Henri Fayol.....	21
2.2.2.- George Terry.....	21
2.2.3.- Harold Koontz y Cyril O'Donnell.....	21

2.2.4.- Agustín Reyes Ponce.....	22
2.3.- DEFINICION DE LA ADMINISTRACIÓN.....	22
2.4.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	22
2.4.1.- La previsión.....	23
2.4.2.- La planeación.....	23
2.4.3.- La organización.....	23
2.4.4.- La integración.....	24
2.4.5.- La dirección.....	24
2.4.6.- El control.....	24

### 3.- LA ORGANIZACIÓN

3.1.- Concepto de Organización.....	25
3.2.- Naturaleza y propósito de la organización.....	26
3.2.1.- la Organización formal.....	26
3.2.2.- La Organización informal.....	27
3.2.3.- La departamentalización.....	27
3.3.- Departamentalización básica y los sistemas de organización.....	28
3.3.1.- Departamentalización por números simples.....	28
3.3.2.- Departamentalización por tiempo.	28
3.3.3.- La departamentalización por funciones.....	29
3.3.4.- La departamentalización por territorio.....	30

3.4.- Autoridad y los sistemas de organización.....	30
3.4.1.- Sistema de organización lineal..	30
3.4.2.- Sistema de organización funcional	31
3.4.3.- Sistema de organización mixta...	32
3.4.4.- La descentralización.....	34
3.5.- Organigramas.....	34
3.5.1.- Organigramas verticales.....	35
3.5.2.- Organigramas horizontales.....	35
3.5.3.- Organigramas circulares.....	36
3.5.4.- Organigramas escalares.....	36
3.5.5.- Organigrama mixto.....	36
3.6.- Definición de funciones y de obligaciones.....	38
3.6.1.- Análisis de puestos.....	38
4.- Investigación de campo.....	40
4.1.- Análisis de los puestos de la empresa.....	42
4.2.- Resultados obtenidos en esta investigación.....	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
Organigrama propuesto.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59

## **INTRODUCCIÓN**

## \* INTRODUCCIÓN

Hace muchos años que el hombre ha buscado la armonía en todo lo que realiza teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta, ya sean físicos, económicos o humanos

Lo anterior se ha realizado con la finalidad de poder hacer sus labores o actividades mas fácilmente ya sea en su hogar o su trabajo

La organización data desde hace muchos siglos atrás y la podemos encontrar en el libro mas antiguo que es la Biblia, en donde se dice que Moisés fue el primero en hacer una división de funciones, para así poder tomar las decisiones mas importantes el y los encargados tomaran las decisiones menos importantes según la división que Moisés realizó

Y así sucesivamente vamos encontrando indicios de la organización a través de la historia, teniendo como antecedente mas fuerte la organización militar adoptada por los ejércitos del mundo, así vemos que la organización no solo es un elemento del proceso administrativo que definen distintos autores y estudiosos de la administración, si no que es para mi criterio de los mas importantes junto con la planeación, ya que podemos planear de la mejor forma, pero si no se define una estructura organizacional bien definida con niveles, puestos, dependencias, departamentos, líneas de autoridad y responsabilidad, etc No podemos tener la certeza de que lo que se planeó, será realizado por la persona indicada, o por el área, puesto, o departamento que debe realizarlo para su ejecución óptima, con los recursos adecuados y por el personal capacitado

Es por lo anterior que esta investigación trata sobre como se encuentran organizadas las empresas de radio de Amplitud modulada en la ciudad de Uruapan, para tener una visión de la realidad de estas empresas, para así determinar una solución a la problemática de que en estas empresas, las funciones que se realizan no son tomadas muy en serio y se dan varias desviaciones administrativas como lo son La duplicidad de mandos, La duplicidad de funciones, etc.

Actualmente toda empresa debe de estar al tanto, o mejor dicho actualizada sobre los avances tecnológicos en cuanto a maquinaria o materia prima, que estas necesitan para llevar a cabo su actividad económica, ya sea de transformación de la materia prima para la producción de bienes y/o productos. O ya sea para la prestación de algún servicio.

Lo anterior se debe a que cada vez mas personas demandan productos y servicios de mayor calidad lo que genera que además de estar actualizado en la tecnología, una empresa debe buscar una estructura organizacional óptima para que la empresa pueda estar entre la competencia del mercado, o tratar de ser la mejor en su rama.

El problema es precisamente la organización de una empresa de radio de amplitud modulada que le pueda permitir ser competente contra otras radiodifusoras ya sea de amplitud modulada o de frecuencia modulada, organización en el aspecto administrativo en cuanto a las funciones de los empleados, así como en cuanto a los equipos con los que se cuenta y de ser necesario en cuanto a las instalaciones de la empresa.

Desarrollo de la hipótesis: la hipótesis a tratar en esta investigación será:

“ Las empresas de radio A.M. podrán desarrollar mejor su trabajo si cuentan con una organización formal bien establecida”

Dentro de la cual tenemos las Variables Dependiente e Independiente, con la Variable Dependiente la organización formal y como Variable Independiente la empresa de radio a analizar, por lo que respecta a su relación lógica tenemos que En tanto que la

empresas de radio A M cuenten con una estructura organizacional bien definida, estas podrán ser mas competitivas y así desarrollarán mejor sus actividades con mejores rendimientos. La hipótesis antes mencionada se refiere a que este tipo de empresas no cuentan con una organización formal, o sea que su organización se limita únicamente a tener nombrados los puestos que existen en estas, sin tener un organigrama en donde se puede observar la línea de autoridad, los niveles jerárquicos, quien depende de quien, etc. O sin tener un manual de organización o de procedimientos, por lo que en estas empresas nos encontramos que varias personas que ocupan determinado puesto realizan funciones que no le son atribuidas al puesto que ocupan. Esto dado como consecuencia de no tener bien definida su organización

En el Trabajo de campo; Dentro de este apartado se buscara por medio de un cuestionario aplicado a las diferentes estaciones de radio A M en la ciudad de Uruapan el encontrar como se encuentran organizadas estas empresas para así poder tener una opinión a cerca del nivel de organización o establecer si cuentan con una organización definida o establecida muy arbitrariamente

## **ANTECEDENTES DE LA RADIO EN MÉXICO**

## **\* ANTECEDENTES DE LA RADIO EN MÉXICO**

A principios del siglo XX ya casi todos los países del mundo conocían la radio y se calculaba que el 75% de los habitantes del planeta tenían ya por lo menos un aparato de radio. Durante el periodo comprendido de 1930 a 1950, se conoció al fenómeno de la radiodifusión como la edad de oro de la radio. De 1922 a 1962 el número de oyentes aumentó de 400.000 a 268.000.000 de radioescuchas, y en cada hogar había un promedio de 4 aparatos radorreceptores.

Lo anterior es a nivel mundial, pero hablando a nivel nacional tenemos que es difícil determinar cuando fue la primera emisión radiofónica en el país.

Sin embargo se tienen datos de que fue el Ing. Constantino de Tarvana Jr. quien realizó la primera radiodifusión en el país siendo en la ciudad de Monterrey el 9 de octubre de 1921. Pero según los datos proporcionados por el gobierno tenemos que la primera radiodifusión se efectuó por Agustín Flores y José de Valdivinos el 27 de septiembre del mismo año en la capital del país especificando que se realizó desde el palacio legislativo.

Es así como comienza la carrera o la competencia por ser concesionario de una estación de radio, haciendo mención que a partir de 1922 se empezaron a solicitar las concesiones a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y Obras Públicas (Ahora Secretaría de Comunicaciones y Transportes), sin embargo como un dato interesante desde estos momentos la competencia comenzaba a ser desleal ya que en dichas concesiones se le ofrecía al gobierno un 20% de las ganancias, y a su vez el gobierno frenaba el desarrollo de las estaciones ya que se le comprometía al empresario a no competir con las estaciones radiofónicas del gobierno, al igual de que si al gobierno no le parecía lo que una estación estuviera transmitiendo.

este podría censurarlo e incluso se le sometía al empresario al tener una escuela técnica sobre este medio así como el establecimiento de una empresa constructora de aparatos receptores

Para junio de 1922, ya se fundó la primera liga nacional de radio de aficionados para intercambiar sus experiencias. Sin embargo como ya se presentaba la oportunidad de sacarle utilidades a éste nuevo medio los particulares y el gobierno desplazaron a los aficionados ya que estos tenían menos capital para invertir fundando en 1923 dos asociaciones que fueron El club central Mexicano de radio y el centro de ingenieros reuniéndose en la que fuera la precursora de la actual Cámara Nacional de la Industria de la Radio y Televisión la liga Central de Radio

Para los años veinte se fueron estableciendo varias radiodifusoras en el país las cuales eran leales al gobierno como lo es por citar un la CROM, así como en algunas secretarías se comenzaba a tener de forma paralela a la CROM estaciones de radiodifusión en las secretarías de: por ejemplo: La Secretaria de Relaciones Exteriores La Secretaria de Guerra y Marina y las Secretarías de Industria y Comercio y Trabajo teniendo éstas como radioescuchas a un pequeño grupo en la ciudad de México

Pero la primera estación de importancia nacional fue la CZE que pertenecía a la Secretaria de Educación Pública, Inaugurada el 30 de Noviembre de 1924, se pretendía que esta difusora fuera de alcance Nacional por lo que se le compró a los Estados Unidos equipo para radio poniendo de excusa el que querían que la radiodifusora CZE fuera la más importante del país, siendo para el año de 1926 la más importante transmitiendo incluso hacia Estados Unidos, Canadá, Puerto Rico, y Suiza.

Por dar a conocer otras radiodifusoras importantes que se fueron creando tenemos que

En 1923 se creó la CYB (hoy la XEB)

La CZI en 1927 perteneciente a la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo

La XEFO el 31 de diciembre de 1930 por parte del gobierno

Radio Gobernación fundada en 1937

La estación XEXX fundada el 14 de junio de 1937 perteneciente a la UNAM

Así mismo el 27 de febrero de 1937 se creó la asociación Mexicana de Estaciones Radiofónicas Comerciales (AMERC), y en los cinco años siguientes los industriales del sector fundaron su propia cámara. La Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión (CIRT) obteniendo el reconocimiento oficial del gobierno el 12 de enero de 1942

Sin embargo fue a partir de 1930 con la fundación de la XEW cuando se sentaron nuevas pautas en el desarrollo de la radiodifusión comercial privada. Todo el país podía recibir las transmisiones de la XEW la cual era reconocida por sus renombrados locutores, artistas y comentaristas. Para el año de 1945 había ya en México 162 radioestaciones en México de las cuales más o menos la mitad estaban ligadas a las redes norteamericanas CBS y NBC, las demás se encontraban agrupadas a la Cadena Radiodifusoras Asociadas, S.A. (RASA) creada en 1942, Radio ventas de provincia (RAVAPESA) y Radiodifusoras Unidas Mexicanas (RUMSA) y otras se encontraban de forma independiente

En comparación con el año de 1945 la cantidad de estaciones de radio se triplicó en los siguientes veinte años teniendo como número en 1945 la cantidad de 456 estaciones y en 1965 había ya 8593000 receptores

Por lo que respecta al periodo comprendido de 1965 a 1980 no hay datos relevantes, así como no hay una bibliografía que hable de este periodo, sin embargo encontramos que en el año de 1982 por cada estado de la república se contaban ya con mínimo 2 estaciones de radio, como datos más específicos están los siguientes

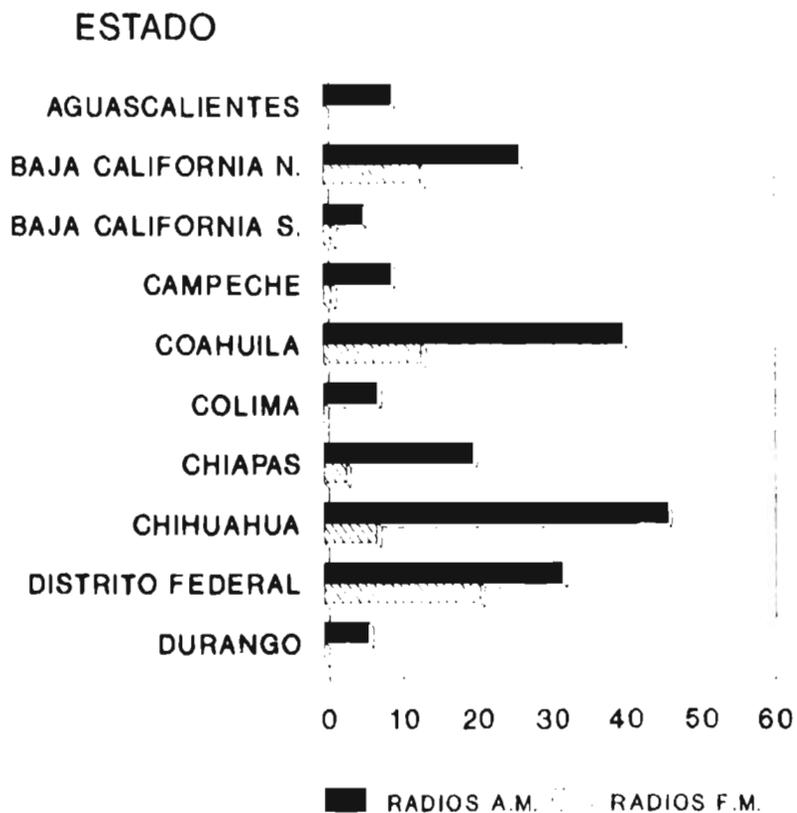
## Número de estaciones de radio en el año de 1982 por estado

ESTADO	RADIO #	
	A.M.	F.M.
Aguascalientes	9	0
Baja California N	26	13
Baja California S	5	1
Campeche	9	1
Coahuila	40	13
Colima	7	0
Chiapas	20	3
Chihuahua	46	7
Distrito federal	32	21
Durango	6	0
Guanajuato	33	7
Guerrero	16	6
Hidalgo	5	0
Jalisco	40	19
Estado de México	6	3
Michoacán	31	4
Morelos	4	8
Nayarit	12	1
Nuevo León	25	13
Oaxaca	17	1
Puebla	18	11

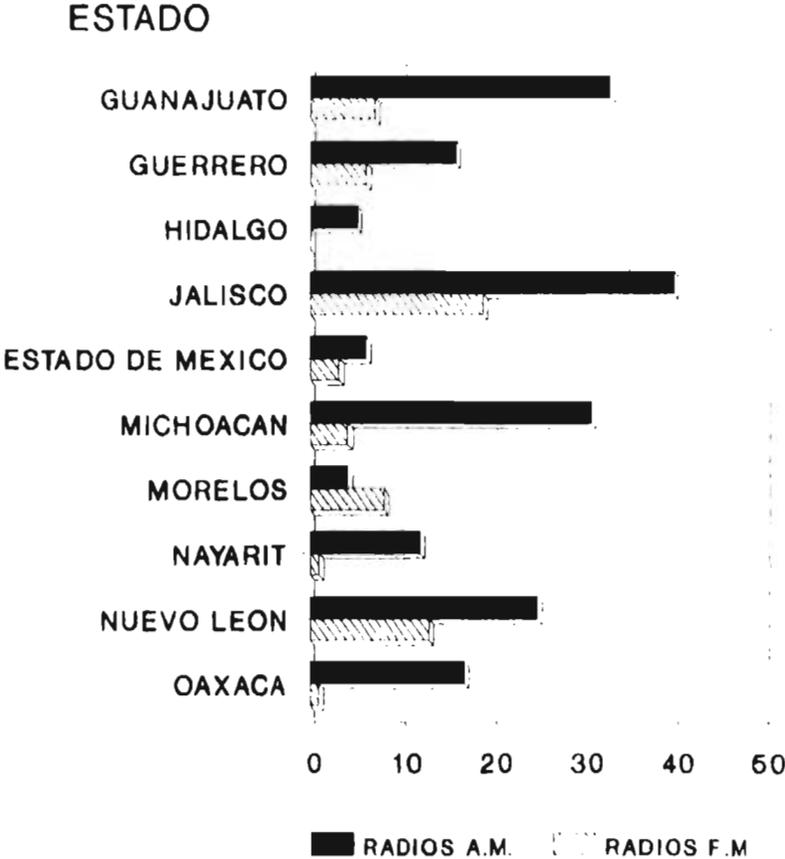
Querétaro	7	1
Quintana Roo	4	0
San Luis Potosi	14	6
Sinaloa	28	2
Sonora	40	4
Tabasco	11	3
Tamaulipas	41	12
Tlaxcala	2	1
Veracruz	56	12
Yucatán	13	2
Zacatecas	12	0
<b>TOTAL.....</b>	<b>635</b>	<b>175</b>

**(GRAFICA A)**

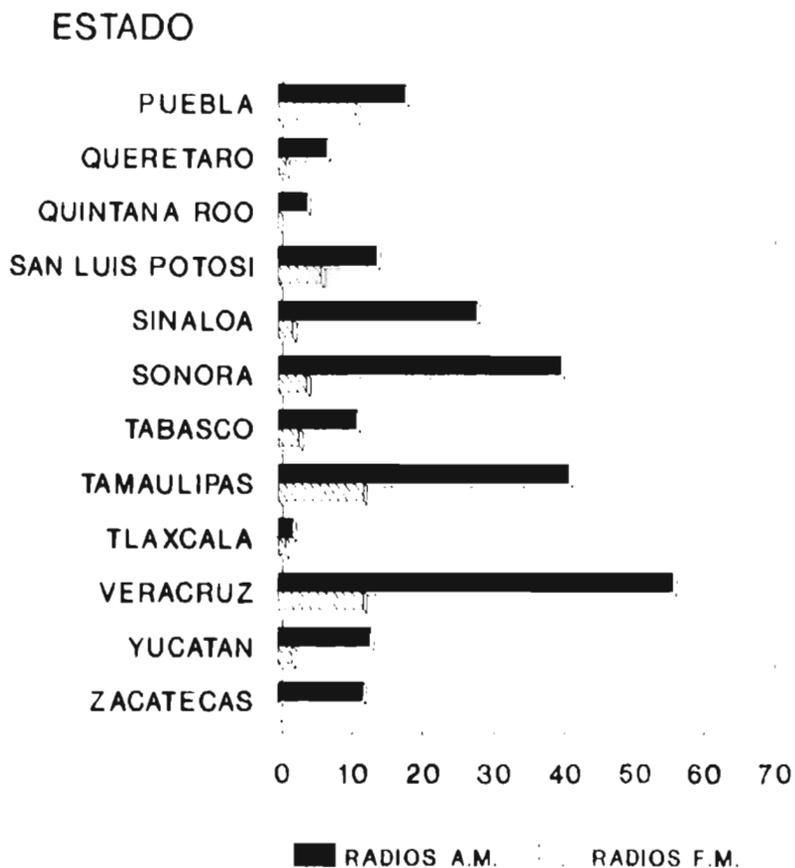
# ESTACIONES DE RADIO EN 1988



# ESTACIONES DE RADIO EN 1988



# ESTACIONES DE RADIO EN 1988



Así mismo encontramos que son 13 las empresas que dirigen el 90% de las 810 estaciones de radio comerciales del país. La organización más poderosa, es el grupo ACIR, controla de esa manera a 117 estaciones en México y envía sus programas de las cuatro emisoras que tiene en la capital.

Complementando la información anterior tenemos que a escasos 5 años de que despunte el siglo XXI, México continúa siendo territorio en donde la radio cuenta con los más grandes auditorios con que puedan contar los distintos medios de comunicación.

Todavía hace menos de 10 años, la Cámara Nacional de la industria de la radio y la televisión aseguraba que los radioescuchas superaban en más del 100% a los televidentes, y que nueve de cada diez mexicanos tenían acceso a un radioreceptor. Aunque no hay cifras exactas al respecto, todo parece indicar que en los últimos años la radio ha ido perdiendo terreno ante la televisión debido a la proliferación de antenas parabólicas en las comunidades, resultado de los productos que adquieren los emigrantes mexicanos y que traen consigo al regresar.

## **1.- LA COMUNICACIÓN**

# **CAPITULO 1.- LA COMUNICACIÓN**

## **1.1.- ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN**

La comunicación data desde que se da la vida misma, y no podemos decir con exactitud cuando se dio el primer acto de comunicación. sin embargo según los estudios realizados por científicos y arqueólogos indican que el primer acto de comunicación aunque de forma rudimentaria se dio en el periodo paleolítico por medio de pinturas rupestres las cuales eran su modo de comunicación, ya que representaban hechos que sucedían en su vida cotidiana.

Mas adelante el hombre comenzó a desarrollar una forma mas evolucionada de comunicación dándose por medio de movimientos de manos o mímica, posteriormente se dio la comunicación a través de sonidos emitidos por el hombre formando así un tipo de lenguaje que dependiendo de las características de cada tribu variaban en los sonidos algunos los combinaban con movimientos del cuerpo o manos, mas adelante se comenzaban a desarrollar artes o técnicas ya escritas como lo fueron los dibujos egipcios para así llegar al alfabeto que conocemos hoy en día

## **1.2.- TEORÍAS SOBRE LA COMUNICACIÓN**

### **1.2.1.- Los funcionalistas**

Los funcionalistas consideran a los medios de comunicación como instituciones que responden a las necesidades de la estructura, es decir, cumplen funciones importantes en el mantenimiento del orden social y su proceso paulatino de transformación. Ellos estudian la comunicación a nivel fenomenológico o de lo que aparece

De acuerdo con el Funcionalismo, la información tiende a interpretarse como un conjunto de datos que disminuyen la incertidumbre

Los datos son entonces una especie de informadores y transformadores del individuo y de la sociedad. No existe el problema de la contradicción entre la comunicación y la información dentro de esta corriente, la comunicación y la información son dos funciones armónicas y complementarias." (Vidales 1984 37-40).

los funcionalistas se puede decir que interpretan la estructura social como una interrelación semejante o parecida a las estructuras biológicas, en donde gracias a esa interrelación los organismos vivos se desarrollan en forma adecuada, esta corriente señala que los hechos son ubicables cada uno en sus contextos, esta corriente estudia a la comunicación según las relaciones aparentes.

### **1.2.2.- Los estructuralistas**

Por lo que respecta a la corriente estructuralista, estos elaboran simulacros lógicos, que les permiten así comprender los hechos de la vida social cargados de significación para estos, ya que estos expresan las relaciones sintácticas de la vida social.

### **1.2.3.- Los marxistas**

En cuanto a los marxistas estos pretenden observar en forma directa la esencia de todos los fenómenos y así tratan de poder explicarlos

Vivimos una época de explosión y revolución de las comunicaciones. Entre las muchas innovaciones tecnológicas de este campo, que van desde los videos, discos, hasta la transmisión por medio de satélites, la radio ha conservado un importante papel

en una red de comunicaciones cada vez mas compleja, se sigue considerando que la radio difusión hacia el exterior es uno de los agentes mas significativos de comunicación internacional debido a su capacidad técnica de llegar a una gran parte del planeta y al costo reducido de la producción y la recepción de los programas

Se viene empleando ampliamente desde hace decenios como uno de los instrumentos mas eficaces e influyentes de propaganda en las relaciones internacionales y ejerce una gran influencia política, ideológica y cultural.

En el momento presente, la radiodifusión internacional tiene un gran florecimiento como uno de los principales instrumentos de circulación de la información y de difusión de mensajes de propaganda entre distintas naciones y sociedades

"A pesar de que hay medios mas recientes de comunicación internacional las emisiones de radio destinadas a otros países aumentan constantemente, y muchos países que no las utilizaban hace 20 años sobresalen actualmente en este campo La radiodifusión hacia el exterior no esta difundida por igual en el mundo. En general, las zonas de concentración son las que rodean a las de tensión internacional.

Por otra parte, la radiodifusión para el exterior puede ser un elemento integrante de una relaciones de amistad entre naciones" (Martelana, 1974:345)

La comunicación masiva y los medios de comunicación electrónicos como son la televisión, la radio, y el cine pueden manipular a las personas y provocar en estas distintos estados de ánimo como son la evasión que suele ocurrir cuando la persona recurre a la televisión, el radio o el cine para olvidarse de sus problemas cotidianos

"La frustración que ocurre cuando un individuo se encuentra insatisfecho por anuncios de autos, casas lujosas y lugares exóticos por dar un ejemplo esta persona se siente frustrados al no poder tener o no poder disfrutar de estos ya que se pueden

encontrar lejos de su poder de compra, otros de los estados de ánimo son por ejemplo: la motivación, el conformismo, la identificación, etc." (González, 1984: 28)

"Este importante medio de comunicación tuvo su origen en la década comprendida entre los años 1920 a 1930. En ese entonces la programación era transmitida en forma de ondas de amplitud modulada (A M), y posteriormente con mayor fidelidad en ondas de frecuencia modulada (F M). La palabra radio es un apócope de radioreceptor y con ella se describe al aparato que captura y reproduce los sonidos y las señales transmitidas por ondas Hertzianas, siguiendo el siguiente proceso: emisora-ondas-radioreceptor."(Ibid)

El fenómeno de la radio es más antiguo que el de la televisión y debe ser considerado como uno de los más trascendentes, ya que reúne 3 características básicas: su alto perfeccionamiento técnico, la comodidad de su uso y su gran alcance de auditorio. En 1831 Faraday descubrió que a través del fenómeno físico de la inducción era posible transmitir señales.

#### **1.2.4.- Corriente Modernista**

A principios del siglo XX ya casi todos los países del mundo conocían la radio y se calculaba que el 75% de los habitantes del planeta tenían ya por lo menos un aparato de radio. Durante el período comprendido de 1930 a 1950, se conoció al fenómeno de la radiodifusión como la edad de oro de la radio; de 1922 a 1962, el número de oyentes aumentó de 400,000 a 268,000,000 de radioescuchas, y en cada hogar había un promedio de 4 aparatos radiorreceptores.

"Poco a poco el aparato publicitario empezó a constituirse en la fuente principal de ingresos para cualquier estación transmisora y actualmente este medio masivo de comunicación se ha convertido en el conducto idóneo para transportar los mensajes, ya

que esta presente en casi todos los hogares del mundo. Para explicar un poco el funcionamiento de la radio, hay que mencionar que las ondas electromagnéticas son captadas por los aparatos radorreceptores, estas ondas tienen una frecuencia que varía y al colocar el sintonizador en esa frecuencia, se capta la programación de determinada emisora "(Ibid)

La asociación norteamericana de mercadeo ha descrito a la comunicación como una comunicación masiva y pagada cuyo objetivo es impartir información, desarrollar actitudes, e inducir una acción favorable para el que la anuncia, pero esta acción favorable no necesariamente consiste en compras

"La información tiene tres funciones: informar, persuadir y recordar. esto va de acuerdo a la economía del momento ya que si hay escasez únicamente tendrá que informar que tengo el producto en mi almacén o establecimiento y las personas vendrán a mí. La publicidad se dirige a grupos y no a un individuo."(Cook, 1987: 9-12)

"La publicidad por radio es casi totalmente local. Muy poca de la misma se transmite por redes nacionales o regionales, sin embargo como medio para los anunciantes localmente orientados, solo es sobre pasada por los periódicos. Se utiliza predominantemente por los negocios al menudeo y de servicios y por los anunciantes nacionales de productos de consumo."(Ibid)

"Antiguamente, la mayoría de los anuncios por radio se transmitían a través de las estaciones de A.M. Las estaciones de F.M. transmitían menos del 3% de las transmisiones. Sin embargo esta situación está cambiando ya que las transmisiones por radio F.M. están aumentando. Un incremento en la variedad de la programación por F.M. y las mejoras en el equipo transmisor, auguran mayores auditorios de F.M. Así mismo el número de receptores de F.M. están aumentando. La diferencia principal entre A.M. y F.M.

es técnica, debido a la naturaleza de los dos tipos de transmisores, las transmisiones A.M se reciben en una área mas amplia que las hechas por F M " (Ibid).

Algunos productos y servicios pueden anunciarse mejor con la voz humana que mediante el anuncio impreso. Otros pueden promoverse con efectividad ya sea por radio solamente, o por radio para complementar al anuncio impreso

"La voz humana en el aire puede establecer una comunicación amistosa con los radioescuchas. Puede ser mas persuasiva que las grandes letras impresas. Una mujer locutora puede impartir un toque femenino a los comerciales de productos de interés especial para las mujeres. Algunos anunciantes transmiten sus propios comerciales para proporcionarles una especial sinceridad personal "(Ibid)

### **1.3.- DEFINICIÓN SOBRE COMUNICACIÓN**

Podemos definir a la comunicación como el acto de intercambiar ideas ya sea de forma escrita, mimica, impresa, dibujada o por medio del lenguaje con las demás personas que lo rodean, dándose en todas las capas sociales existentes, con el afán de distraerse, vigilar el ambiente, entretenerse, etc. Por lo que la comunicación es hoy en día lo mas indispensable para encontrarse en armonía con la sociedad,

## 1.4.- EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

EL proceso de comunicación data desde hace muchos siglos atrás teniendo como referencia el primer proceso establecido por Aristóteles el cual era Quién dice qué a Quién

Así nos encontramos que el actual proceso básico de comunicación es Emisor, el Mensaje, y el Receptor, basado en lo que Aristóteles creo, pero el hombre siguió evolucionando hasta que nos encontramos con el actual proceso de comunicación usado por todos lo hombres aún que estos lo sepan y que es el siguiente

**Fuente-Emisor-Codificación-Mensaje-Canal-Decodificador Receptor**

|-----|

**Retroalimentación**

Cabe destacar que dentro del mas complejo proceso de comunicación siempre encontraremos tres elementos básicos que son el emisor, el mensaje y el receptor.

**Emisor:** es quien da origen a la comunicación

**Codificación:** es la conversión del mensaje a términos que sean entendibles para los receptores

**Mensaje:** es lo que el emisor quiere dar a conocer a las demás personas

**Canal:** podemos decir que es el medio por el que el emisor hace llegar a los receptores el mensaje

**Decodificador:** es la forma en que se es entendido el mensaje

**Receptor** es la persona o personas que reciben el o los mensajes enviados

## **1.5.- INFLUENCIA DE LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN**

Los medios masivos de comunicación son factores de gran importancia ya que estos influyen de distintas maneras la conducta de los hombres en cada una de las distintas capas de la sociedad

Diariamente vemos como la radio, la televisión, los periódicos, etc nos manipulan de distinta forma y las personas responden a esto según su estado de ánimo, por lo que la mayoría de las respuestas a esta manipulación son entre otras.

- Efectos de conversión y de personalidad
- La evasión
- La frustración
- La manipulación
- La motivación
- La disfunción narcotizante
- La excitación colectiva
- La socialización
- El conformismo
- La identificación

## **2.- LA ADMINISTRACIÓN**

## **CAPITULO 2.- LA ADMINISTRACIÓN**

### **2.1.- ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN**

La Administración formal como la conocemos hoy en día no sabemos exactamente cuando se dio por primera vez. sin embargo la administración empírica como la llaman los administradores modernos se dio desde hace miles de años, inclusive la propia Biblia habla de que Moisés ya hacía uso de la administración, no precisamente una Administración formal con principios, procedimientos, pasos, etc., inclusive se le atribuye a los famosos filósofos Platón y Aristóteles en el periodo de los años 470 a 322 antes de Cristo, que estos hacen mención en sus diálogos y escritos acerca de la administración a la cual la consideraban como algo más allá de la capacidad del hombre, mas allá del conocimiento científico y de la experiencia, por lo cual la filosofía influyó notablemente a la administración, pero se especificaba más a problemas que no tenían nada que ver con los problemas administrativos.

#### **2.1.1.- Evolución de la administración**

En los años siguientes nos encontramos con una serie de evoluciones por decir así de la Administración en las cuales podemos mencionar algunos pensadores, teóricos o matemáticos los cuales dieron un cambio radical sobre sus materias, y sobre materias relacionadas con otras, por lo que destacan entre estos Francis Bacon el cual se adelantó en sus estudios al principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio, también encontramos a Jean-Jacques Rousseau el cual nos menciona en su teoría del contrato social, que el estado surge de un acuerdo de voluntades, por lo que se necesita

de la administración para que el estado se forme en una organización social, cabe destacar que este autor menciona también que el derecho es la base de la administración, así como de otras ciencias, ya que se necesita de normas, reglamentos y leyes para que se puedan llevar a cabo los procedimientos y técnicas administrativas generando así las normas administrativas que tienen que ser cumplidas por un administrador para que este pueda cumplir con su función, y pueda llevar a cabo la administración pública

### **2.1.2.- La administración como ciencia**

La historia nos habla también de que la administración se va generando en su enfoque como ciencia por la influencia de la religión católica, así como la influencia causada por la organización militar dentro de las cuales la administración ya era llevada a cabo, sin embargo no fue sino hasta que la revolución industrial, cambió por completo el concepto de trabajo, y la estructura social y económica de esta época, momento en el cual el hombre fue sustituido por la máquina, se emplearon nuevas fuentes de energía como lo fue el vapor, así como otros muchos hechos que ocurrieron en este periodo que le dieron pauta al contexto industrial, tecnológico, social, político y económico de las situaciones, lo que originó a la teoría clásica de la administración

En conclusión tenemos que desde la antigüedad se da la administración de forma empírica y simple, la cual fue evolucionando con el paso del tiempo, teniendo como dato que el desarrollo de ideas y teorías acerca de la administración fue lento y que no fue hasta la revolución industrial que se comenzaron a desplegar ideas y estudios acerca de la administración, generando así el principio de la administración clásica

## **2.2.- PUNTOS DE VISTA SOBRE LA ADMINISTRACION DE VARIOS AUTORES**

Desde que comenzó a despuntar la administración han existido varias personas que han hecho aportaciones a la ciencia de la comunicación, por lo que a continuación daré a conocer algunos de los teóricos o autores mas destacados

### **2.2.1.- Henri Fayol**

Fue ingeniero de minas francés, considerado por muchas personas como el padre de la administración, fue contemporáneo de Taylor, dividió su trabajo en tres partes que son I - Capacidades que constituyen el valor del personal de las empresas, II.- Principios generales de administración, III - Elementos de la administración.

### **2.2.2.- George Terry**

Nos habla de que administrar es lograr un objetivo previamente establecido mediante el esfuerzo ajeno y considera dos grupos que desarrollan los factores 1) pre-ejecutivo, a cuyo cargo quedan planeación y organización, y 2) ejecutivo que esta encargado de ejecución y control, este autor nos hace mucho énfasis en la coordinación

### **2.2.3.- Harold Koontz y Cyril O'Donnell**

Este autor nos habla de principios universales en cada uno de los elementos del proceso administrativo

#### **2.2.4.- Agustín Reyes Ponce**

Es un distinguido profesor mexicano, fundador de escuelas de administración, que se especializó en el estudio de la administración, nos habla de que el proceso administrativo se dividía en 1 - la estática y 2 - la fase dinámica, identificando en la primera fase a la previsión, la planeación y la organización Y en la parte dinámica a la integración, dirección y el control

#### **2.3.- DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN**

Numerosas son las definiciones sobre la administración sin embargo haciendo un análisis de ellas podemos decir que la administración es

**" LA ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA SOCIAL, QUE PERSIGUE LA SATISFACCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, POR MEDIO DE UNA ESTRUCTURA FORMAL Y A TRAVÉS DEL ESFUERZO HUMANO "**

#### **2.4.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo es una serie de pasos o elementos en orden cronológico que buscan el desarrollo de un organismo o empresa para que cumpla con la función para la que fue creada, ya sea comercial o de servicios o productora

El proceso administrativo se encuentra formado por

#### **2.4.1.- La PREVISIÓN**

Que es ver anticipadamente, implica la anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. en este elemento del proceso administrativo se necesitan fijar los fines que se persiguen, realizar una investigación de factores positivos y negativos que obstaculicen o ayuden a dichos fines, y diseñar cursos alternativos de acción que nos permitan alcanzar los fines que se pretenden, con ayuda de principios de previsión

#### **2.4.2.- La PLANEACION**

Consiste en que es lo que va hacerse, consiste en fijar cursos concretos de acción que se van a seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización, teniendo de esta manera estrategias, políticas, presupuestos, procedimientos, pronósticos, programas, etc.

#### **2.4.3.- La ORGANIZACIÓN**

Consiste en distribuir las actividades en forma de puestos a los que se les asigna autoridad y responsabilidad, con lo que la empresa busca tener distribuido de la mejor manera los recursos técnicos, humanos y materiales para que la empresa pueda desarrollar su actividad de la forma mas sencilla posible buscando el aprovechamiento óptimo de sus recursos

#### **2.4.4.- La INTEGRACIÓN**

Es articular los recursos humanos, técnicos y materiales, debiendo integrar personas a los puestos y no los puestos a las personas

#### **2.4.5.- La DIRECCIÓN**

Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con mas frecuencia, delegando dicha autoridad, y vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada de todas las ordenes emitidas

#### **2.4.6.- El CONTROL**

Consiste en registrar todas las operaciones de la empresa; comparar los resultados obtenidos con los planes y, en su caso, efectuar las correcciones necesarias

### **3.- LA ORGANIZACIÓN**

## **CAPITULO 3.- LA ORGANIZACIÓN**

### **3.1.- Concepto**

Como todas las investigaciones realizadas acerca de la organización tenemos que nombrar la raíz griega de la palabra Organización

Organón que significa instrumento

Sin embargo para no confundir a las personas dando una definición personal sobre la Organización tenemos que apegarnos a la definición que comúnmente se ha utilizado por tanto tiempo, la cual es:

Organización: significa organismo

El anterior significado implica una serie de elementos, los cuales se encuentran englobados en lo que los estudiosos de la materia han definido como un organismo y que mencionan entre otros los siguientes.

Un organismo implica una serie de partes y funciones distintas las cuales no se pueden repetir ni su funcionamiento ni sus partes.

Así mismo en un organismo las partes y funciones que lo integren deberán de tener un propósito en común, el cual buscan realizar.

Por lo tanto cada función del organismo deberán de coordinarse con los otros para lograr esos propósitos

Así que después de haber comprendido lo anterior cabe mencionar que un organismo es un sistema, el cual se encuentra integrado por una serie de subsistemas mas pequeños con los que buscara el logro de sus objetivos o propósitos comunes, y

para lo cual deberán de funcionar en armonía con todos sus subsistemas (Recursos humanos, financieros, materiales, etc )

Podemos hacer una definición aun mas sencilla según sean nuestros conocimientos y experiencias, por ejemplo para mi la Organización significa el tener bien definido, de ser posible de manera escrita, la distribución de las funciones, actividades, materiales, de los recursos humanos, etc para lograr los objetivos que una entidad o una empresa busca realizar

Pero para un empresa la palabra Organización significa aun mas, significa tener definidos los diferentes niveles jerárquicos, niveles de autoridad, los canales de comunicación, la dependencia de los puestos.

### **3.2.- Naturaleza y propósito de la organización.**

La organización no es un termino que se usa con mucho rigor, algunas personas dirían que la organización contempla la conducta de los individuos, otros la igualarian con el sistema total de relaciones sociales y culturales, otras personas sin embargo llaman organización a una empresa, pero para la mayoría de los gerentes, la organización implica una estructura formalizada e intencional de papeles o posiciones. Lo anterior puede realizarse mediante.

#### **3.2.1.- la Organización formal**

La organización formal, consiste en la agrupación intencional de individuos en una organización para el logro de sus objetivos, esta organización debe ser flexible para aprovechar los talentos creativos de los individuos que se encuentren en la organización

### **3.2.2.- La Organización informal**

La organización informal consiste en la agrupación de personas sin un propósito consciente, aun cuando se logren objetivos y metas comunes, por consiguiente debemos entender que la organización informal son todas aquellas relaciones personales y sociales no establecidas, ni requeridas por la organización formal, sino que surgen espontáneamente a medida que la gente se relaciona entre si

### **3.2.3.- La Departamentalización**

tenemos también que dentro de la naturaleza de la organización se da la división organizacional, o la Departamentalización, la cual consiste en designar una área bien delimitada, una división o sucursal sobre la cual habrá un gerente el cual tendrá autoridad para el desempeño de las actividades especificadas. Lo anterior nos da origen a la organización con tramos estrechos o tramos amplios, la organización de tramos estrechos consiste en que solo habrá de tres a seis departamentos en la cúspide, lo cual origina como ventajas: una supervisión estricta, control estricto, comunicación rápida entre los subordinados. Como desventajas tenemos que: los superiores tienden a intervenir demasiado en el trabajo del subordinado, altos costos debidos a numerosos niveles, distancia excesiva entre el nivel inferior y el superior

La organización con tramos amplios consiste en tener a 8 departamentos a bajo del puesto principal lo que origina como ventajas: los superiores esta obligados a delegar, deben plantarse políticas claras, deben seleccionarse cuidadosamente a los subordinados. Como desventajas encontramos que Hay tendencia a sobrecargar a los

superiores para que se conviertan en cuellos de botella de las decisiones, peligro de pérdida de control del superior, se requiere una calidad excepcional de los gerentes

### **3.3.- Departamentalización básica y los sistemas de Organización**

La Departamentalización básica consiste en el agrupamiento de actividades y personas en departamentos, lo cual permite a la empresa crecer y desarrollarse

Los tipos de Departamentalización pueden ser

#### **3.3.1.- Departamentalización por números simples**

Departamentalización por números simples, que consiste en reunir a todas las personas que han de ejecutar una misma tarea, con los mismos deberes y colocarlos bajo un mismo gerente. Este tipo de organización ya esta en declive, sin embargo es posible usarla en los niveles inferiores de la empresa

#### **3.3.2.- Departamentalización por tiempo**

Departamentalización por tiempo, consiste en agrupar actividades con base en tiempo, para mejor entendimiento esto se da en las empresa que tienen turnos para la realización de las tareas y en esto consiste la Departamentalización por tiempo.

### **3.3.3.- La Departamentalización por funciones**

Departamentalización por funciones de la empresa Este tipo de Departamentalización es la mas usada en cualquier tipo de empresa ya que engloba a lo que las empresas normalmente hacen, teniendo como departamentos funcionales Producción, que consiste en la transformación de los insumos o materia prima en productos que puedan ser utilizados por las personas Ventas, que trata de encontrar consumidores, clientes o personas que acepten el producto o servicio a un precio o costo Finanzas, que busca reunir y recaudar los fondos para que la empresa pueda realizar su función productiva Siendo lo mas lógico el agrupamiento de estas funciones en departamentos, coordinando las actividades y funciones por medio del establecimiento de reglas y procedimientos, los cuales deberán ser establecidos en la planeación El presente tipo de organización se encuentra presente en casi todas las empresas, en algún nivel de la estructura organizacional. Algunas ventajas de este tipo de Departamentalización son

- 1 - Es un reflejo lógico de las funciones
- 2.- Mantiene el poder y el prestigio de cada función
- 3.- simplifica la capacitación
- 4 - Proporciona medios de control rígido

Sin embargo tiene como desventajas:

- 1 - Resta importancia a los objetivos globales de la compañía
- 2 - Especializa demasiado y hace mas estrechos los puntos de vista del personal clave
- 3 - Reduce la coordinación entre las funciones

### **3.3.4.- La Departamentalización por territorio**

Departamentalización por territorio, este tipo de Departamentalización es bastante común en aquellas empresas que operan en extensas zonas geográficas, particularmente para firmas o empresas transnacionales, o para empresas muy grandes

### **3.4.- Autoridad y los sistemas de Organización**

Primero debemos definir lo que se entiende como autoridad, la autoridad dentro de una organización es el derecho de un puesto a ejercer discreción en la toma de decisiones que afectan a otra persona. El poder es la capacidad de un individuo o de grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otros individuos o grupos.

#### **3.4.1.- Sistema de Organización lineal**

Las funciones de línea son aquellas que tienen impacto directo en el logro de los objetivos de la empresa. Por otro lado las funciones de Staff son las de ayudar a las personas de línea a trabajar con más eficacia en la obtención de esos objetivos. Hay algunas personas que denominan a las relaciones de línea o de Staff como tipos de departamentos sin embargo la autoridad de línea se representa por una línea completa que parte desde la autoridad máxima hasta la inferior de la empresa, mientras que la línea Staff se representa por una línea punteada y puede estar asociada a las funciones que realicen las actividades correspondientes.

Este sistema de Organización es muy sencillo y claro, este crea una firme disciplina ya que cada jefe adquiere toda su autoridad ya que para el personal que depende de este es el único que tiene autoridad sobre ellos.

El sistema de Organización lineal puede ser representado de la siguiente forma

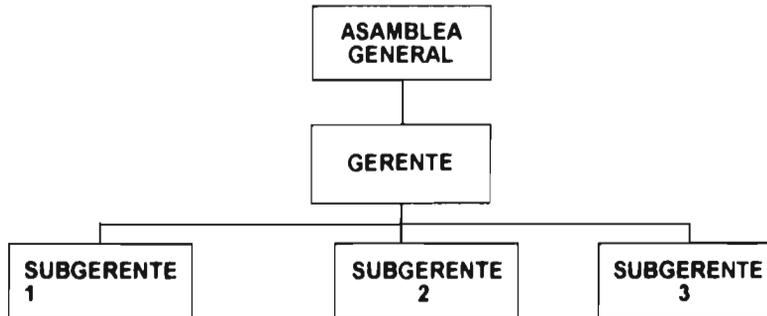


### **3.4.2.- Sistema de Organización funcional.**

El sistema de organización funcional es parecido si nos es que casi igual a la departamentalización por funciones ya que este sistema tiende a superar a cualquier otro sistema ya que como se menciona en el apartado sobre la departamentalización por funciones cada departamento de la empresa estará designado a realizar una función, asegurando a cada encargado de los departamentos sus obligaciones y sus responsabilidades, este sistema es mas eficiente que llamado sistema de Organización lineal ya que en lugar de esperar a que una petición, un informe o una orden tenga que pasar por todos los integrantes de una organización lineal al tener el sistema funcional

las ordenes, informes, etc pasaran de una forma mas sencilla y rápida ya sea del nivel superior al inferior y viceversa.

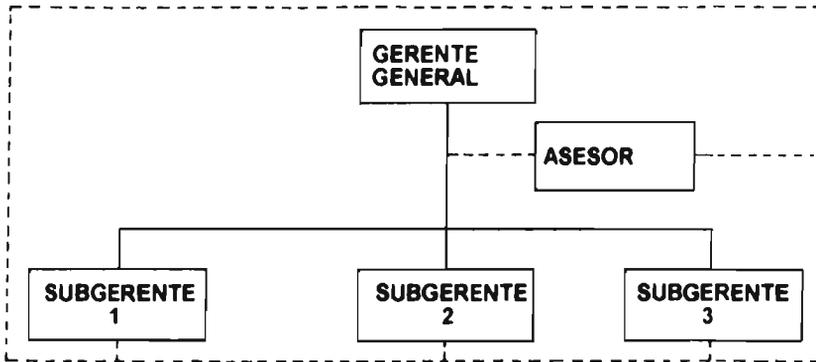
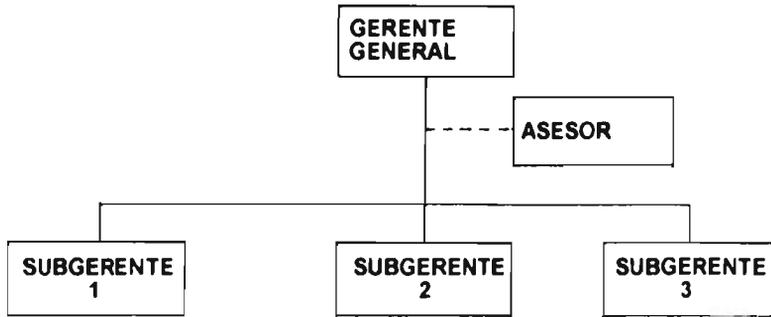
El sistema de Organización funcional puede representarse de la siguiente forma:



### 3.4.3.- Sistema de Organización Mixta (línea y staff)

Dentro de alguna empresa que tenga algún sistema de organización ya sea lineal o funcional las relaciones de línea y de staff son de gran importancia, pero primeramente debemos recordar que las funciones de línea son aquellas que tienen responsabilidad directa en función a los objetivos que tenga una empresa, mientras que el Staff se refiere a aquellos elementos que en una Organización ayudan a realizar las actividades para el logro de los objetivos de la misma

La línea Staff se distingue de una autoridad de línea, ya que en lugar de representarse por medio de una línea continua, la línea Staff se representa por medio de una línea punteada, la cual puede asesorar, ya que esta es su función primordial, asesorar al gerente únicamente, o a toda la organización



La línea de staff nos va a representar a un posible asesor ya sea legal, administrativo o para llevar a cabo la contabilidad de la empresa.

Este asesor puede descender de la línea directa del gerente general y depender de este, o puede estar a un nivel gerencial con los demás gerentes de área y asesorar a toda la empresa, este asesor será representado en un organigrama por una línea punteada, con lo cual indicara que puede opinar, mas sin embargo no tendrá autoridad para ordenar algún trabajo o que se realice algún cambio, primeramente deberá presentar su propuesta al gerente general o puesto del que dependa.

#### **3.4.4.- La descentralización**

La descentralización consiste en distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada, teniendo en cuenta que no debe y no se puede descentralizar toda la autoridad. La descentralización se puede dar de varias formas como lo son la descentralización del desempeño, la departamental, funcional

#### **3.5.- Los organigramas**

Los organigramas son una especie de carta en la cual se basan los sistemas de organización para poder definir los integrantes de la empresa u Organización.

Los Organigramas consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto o función se representa por un cuadro el cual encierra el nombre de ese puesto o función.

En estos organigramas podemos observar que a demás de conocer los puestos con los que cuenta la organización o la empresa también podemos observar los niveles de autoridad, los canales de comunicación y las responsabilidades de cada puesto. Lo anterior es porque cada puesto o función una vez que se encuentra en el recuadro estos son unido por un línea continua y por una línea punteada en caso de que sea Staff, así como observamos los distintos niveles también podemos observar que puestos dependen directamente de que puestos superiores

Los Organigramas no pueden ser hechos de forma arbitraria ya que existen reglas para su realización como lo son

1.- Los organigramas deben ser claros lo que implica que un organigrama no deberá de tener muchos puestos ya que con esto podemos crear un organigrama que tenga 50 puestos o funciones, obteniendo así un organigrama del tamaño de una pared

Estos deberán de contener los puestos o funciones mas importantes de la empresa y cada departamento sus respectivo organigrama

2.- Los organigramas no deberán contener el nombre de la persona que ocupa el puesto ya que esto impedirá o provocara que si una persona es transferida o cambiada de puesto, se tendrá que volver a realizar el organigrama lo que implicaría una perdida de tiempo y de recursos

### **3.5.1.- Organigramas verticales**

Los Organigramas verticales son una de las varias presentaciones o formas en las que puede representarse una organización, en estos cada puesto o función se encuentra en un recuadro el cual es unido por una serie de líneas ya sean continuas o punteadas. Los diferentes puestos son unidos al elemento principal generalmente un gerente y sucesivamente de este se desprenden los demás puestos, este tipo de Organigramas son los mas usados a continuación se da un formato de este tipo de Organigramas: (Gráfica 1)

### **3.5.2.- Organigramas horizontales.**

Estos Organigramas representan lo mismo que el Organigrama vertical, solo que el nivel principal o primer puesto comienza del lado izquierdo al lado derecho en donde se van acomodando los demás puestos o funciones: (Gráfica 2)

### **3.5.3.- Organigramas circulares.**

Los Organigramas circulares se encuentran formados por un cuadro central el cual representa al principal puesto o función de una empresa o de un organismo, al rededor de este se traza una linea formando un circulo el cual representara el siguiente nivel jerárquico y asi sucesivamente cuidando de tener un organigrama demasiado grande aun que este tipo de Organigramas permite tener mas elementos. pero con lo cual provoca confusión para entender la estructura de la Organización. (Gráfica 3)

### **3.5.4. Organigrama escalar**

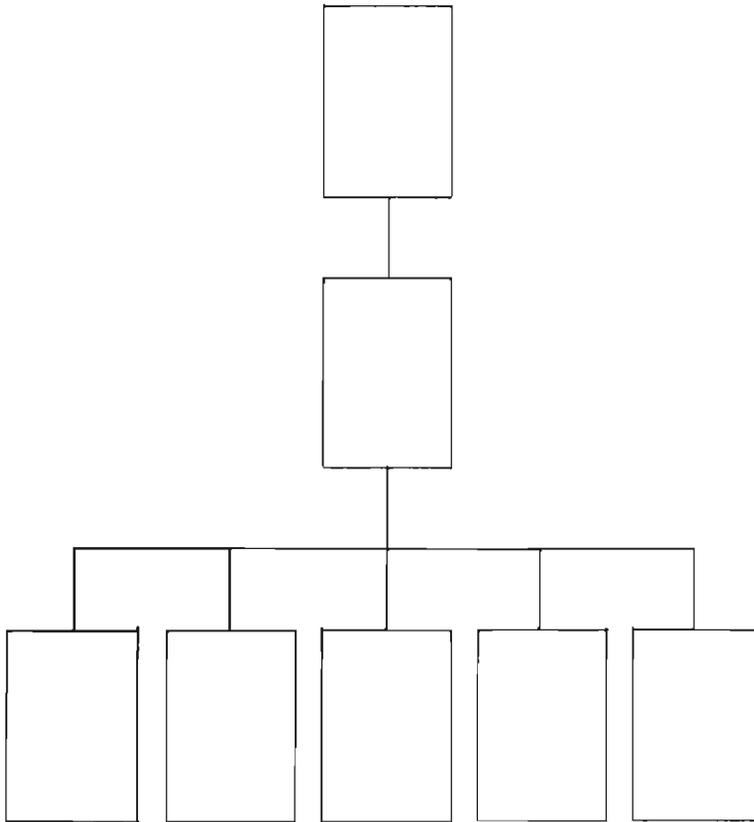
En el Organigrama escalar se señalan los distintos niveles jerárquicos utilizando distintas sangrias. en este tipo de Organigramas puede utilizarse si el administrador lo cree conveniente el utilizar distintos tipos de letra para asi tener una mayor claridad del Organigrama (Gráfica 4)

### **3.5.5.- Organigrama Mixto**

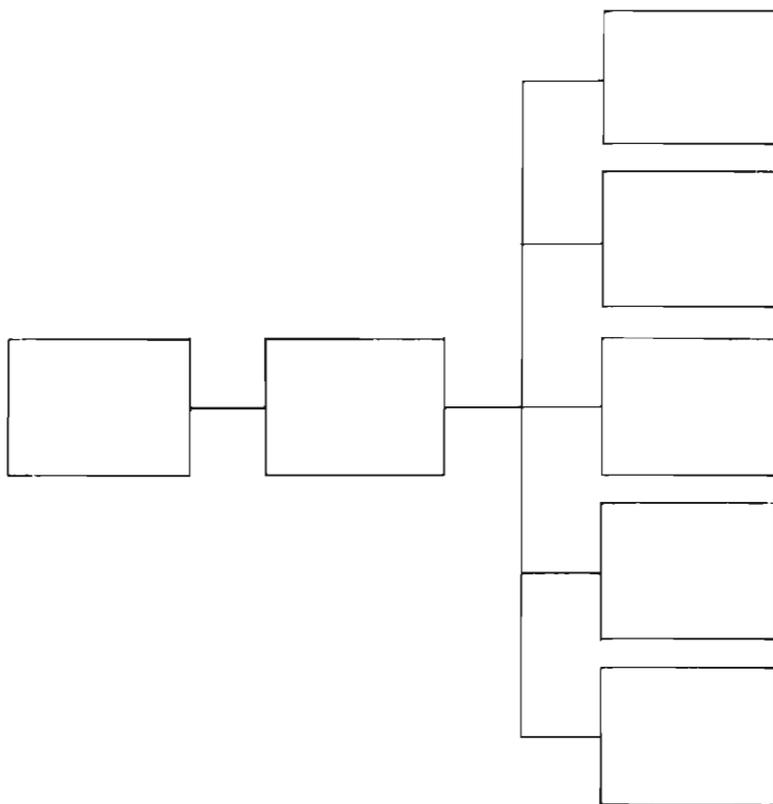
El Organigrama mixto es una unión entre el Organigrama vertical y el Organigrama horizontal. representa lo mismo que alguno de los dos, pero podemos hacer mención que este Organigrama busca eliminar el problema de los otros dos, y el cual no se ha mencionado y que consiste en evitar la triangulación, la triangulación consiste en que si se utiliza un Organigrama vertical u horizontal al llegar al final de la hoja, cartulina, etc se tiene la forma de una pirámide en la que al inicio de esta se tiene un solo puesto y al final nos encontramos con varios puestos formando la base de la pirámide teniendo asi una

base muy amplia y una punta muy simple, provocando el tener un Organigrama demasiado grande y confuso. el Organigrama mixto busca como ya se menciono anteriormente evitar esto al combinar los dos tipos, teniendo como consecuencia un organigrama amplio, sin triangulación, y con un mayor numero de puestos, obteniendo así una visión clara y concreta de la estructura de la Organización (Gráfica 5)

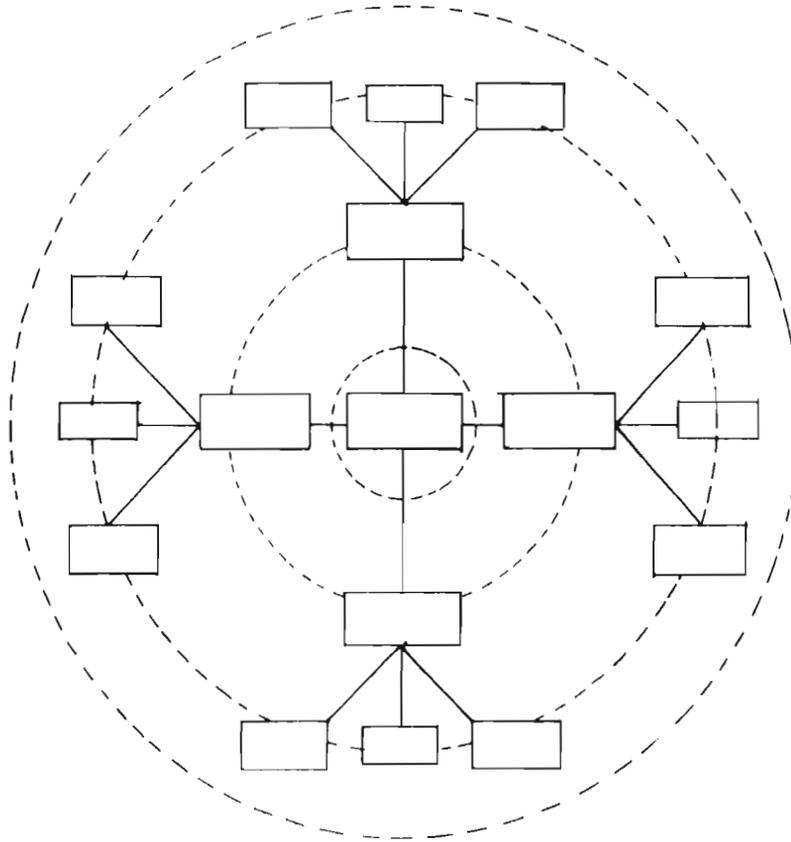
GRAFICA I.  
ORGANIGRAMA VERTICAL.



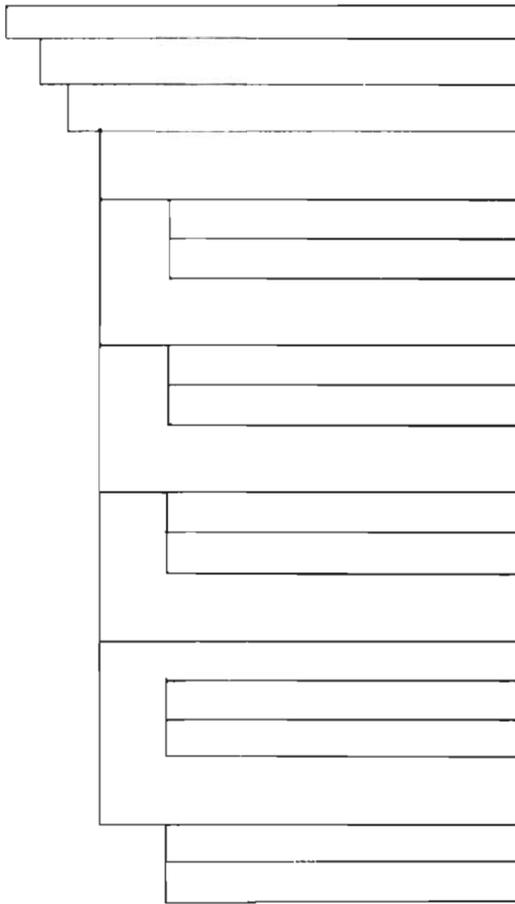
GRAFICA 2.  
ORGANIGRAMA HORIZONTAL.



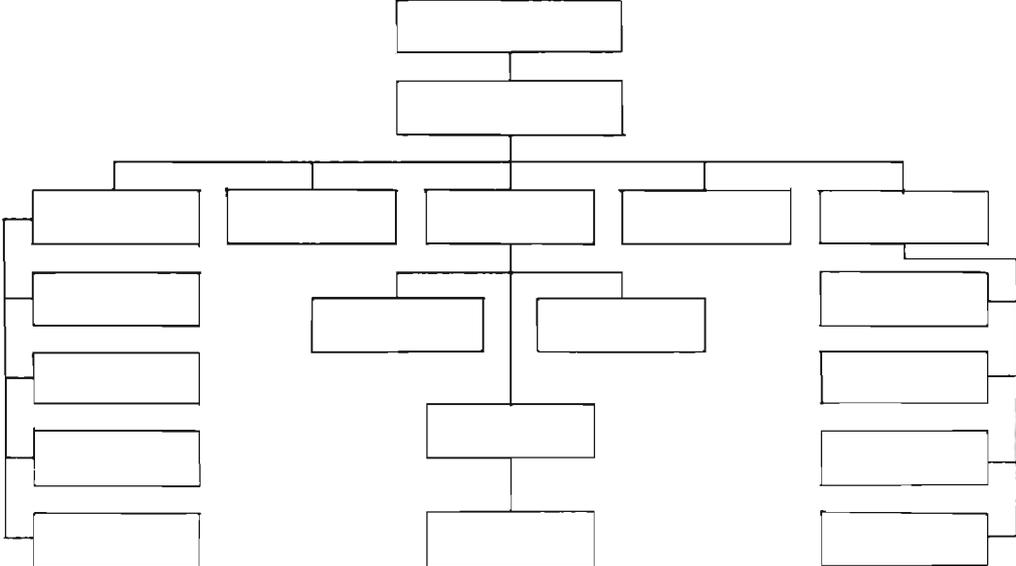
# ORGANIGRAMA CIRCULAR CONCENTRICO.



GRAFICA 4.  
ORGANIGRAMA ESCALAR.



**GRAFICA 5.  
ORGANIGRAMA MIXTO.**



### **3.6.- Definición de funciones y de obligaciones.**

La definición de las funciones y de las obligaciones en una empresa o en una Organización implica hacer un estudio minucioso de las actividades específicas generales, así como de los requisitos que se deben de tener para poder ocupar algún puesto específico, para esto se utiliza mas comúnmente el llamado análisis de puesto con el cual se pretende tener una visión mas clara y precisa a cerca de que debe de realizar un puesto y las diferencias entre estos

#### **3.6.1.- El análisis de puestos**

Este análisis comprende la descripción del puesto, en otras palabras en este documento se pretende hacer un listado de las actividades que se tienen que realizar en un puesto determinado, para así tener un elemento de control sobre el personal, a la vez de que nos va a servir para futuras contrataciones de personal, ya que con este documento podemos tener una visión mas clara de los requisitos que tienen que tener los aspirantes a dicho puesto, los conocimientos sobre este, el análisis de puesto, por lo regular estos documentos empiezan de la siguiente forma:

1 - El encabezado: El encabezado va a estar integrado por un titulo, la ubicación del puesto, los instrumentos que se requieren para realizarlo, el nivel jerárquico que tendrá.

2.- Una descripción genérica La cual consiste en hacer una definición de las actividades en lo general. lo mas claro posible

**3 - La descripción específica:** En este apartado se pretende hacer un detallamiento de las actividades que se tienen que realizar en el puesto, con la estimación del tiempo que se requieren para hacerlo. Estas actividades pueden ser clasificadas en permanentes, periódicas y eventuales.

## **4.- INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

## Capítulo 4.- Investigación de campo

Cuestionario aplicado para esta investigación

**UNIVERSIDAD DON VASCO A.C.**

**Integración y Superación**

Cuestionario para la recopilación de datos, los cuales serán utilizados para el desarrollo de mi Tesis

Por favor llene los espacios determinados para cada pregunta

FECHA \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

DOMICILIO: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

TELÉFONO(s) \_\_\_\_\_

PUESTO DE LA PERSONA ENTREVISTADA \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CUENTA LA EMPRESA CON UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN. SI( ) NO( )

SI CUENTA CON MANUAL, CUANDO FUE REALIZADO ESTE \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SI NO CUENTA CON UN MANUAL, TIENEN ESTABLECIDO UN ORGANIGRAMA DE LOS DIFERENTES PUESTOS DE LA EMPRESA

SI( ) NO( )

EN CASO DE NO TENER ESTABLECIDO UN ORGANIGRAMA, DE QUE FORMA ESTABLECEN LAS DISTINTAS ÁREAS FUNCIONALES POR EJEMPLO (GERENCIA CONTABILIDAD, RECURSOS HUMANOS, COBRANZA, ETC )

---

---

---

---

---

---

---

EL MOTIVO POR EL CUAL NO SE CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN, O CON UN ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ES POR:

- a) NO TIENE NECESIDAD O NO ES NECESARIO \_\_\_\_\_
- b) NO HAY UNA PERSONA QUE LO REALICE \_\_\_\_\_
- c) NO QUIERE TENERLO \_\_\_\_\_
- d) EL TAMAÑO DE LA EMPRESA NO LO REQUIERE \_\_\_\_\_
- e) EXISTE ALGUNA OTRA RAZON \_\_\_\_\_

CUANTOS TRABAJADORES O EMPLEADOS TIENE LA EMPRESA Y QUE PUESTO DESEMPEÑAN:

---

---

LAS DECISIONES ACERCA DE (COMPRA DE EQUIPO, SOLICITUD DE CRÉDITOS, ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO, EQUIPO DE OFICINA, ETC. QUIEN LAS REALIZA O QUIEN LAS TOMA O AUTORIZA \_\_\_\_\_

---

## **Análisis de los puestos de la empresa**

1 - Puesto de trabajo Operador de consola y grabador

2 - área ocupacional Producción

3 - Descripción genérica. Efectuar la producción y reproducción en cintas magnéticas de anuncios comerciales, promociones, programas, comentarios y todo el demás material empleado en las transmisiones de una estación

4 - Descripción específica. a) Recibe indicaciones por escrito de los departamentos de continuidad y programación, así como el material correspondiente para su grabación, reproducción, encartuchado y desmagnetización b) Maneja correctamente el equipo y aditamentos empleados en la cabina de grabación y locución, así como los sistemas de reverberación y producción de efectos físicos y especiales, conforme la actividad que realice c) Realiza las órdenes de trabajo. d) Encartucha las grabaciones recibidas, verificando que cubran los requisitos y tiempos especificados, reportando los resultados obtenidos e) Establece la coordinación con el locutor para las grabaciones de voz hechas en el estudio

5 - Equipo que utiliza: Consolas, grabadoras, cartucheras, tornamesas, ecualizador, micrófonos, cartuchos, discos, procesadora de audio, sintetizadores, audífonos, ordenes de trabajo, etiquetas

6 - Requisitos del puesto (habilidades, conocimientos actitudes) Escolaridad de secundaria o preparatoria, experiencia de 6 meses en el área de grabación, técnico sobre electrónica básica

Conocimientos Normas legales relativas a la radio, funcionamientos de la empresa, operación y funcionamiento del equipo y cabinas de grabación, electrónica básica, comunicación y motivación

**Habilidades** Manejar equipo y aditamentos de grabación y locución, producir efectos físicos y especiales, encartuchar grabaciones, desmagnetizar cartuchos, verificar la calidad de las grabaciones, producir y editar el material grabado

**Actitudes** Debe ser responsable, organizado, metódico, dinámico, cordial, observador, cuidadoso

1.- Puesto de trabajo Vigilante de planta

2.- área ocupacional Servicios técnicos

3 - Descripción genérica Observar y verificar que los medidores del equipo de la planta transmisora, marquen correctamente la intensidad del sonido y la permanencia de la señal en el aire Cuidar físicamente los bienes materiales del área

4 - Descripción específica a) Da lectura constante a los medidores del equipo de la planta transmisora. b) en caso necesario enciende y apaga el equipo transmisor. c) verifica que el decibelímetro marque correctamente la intensidad del sonido señalada por el técnico, así como la de la corriente eléctrica y la permanencia de la señal en el aire, d) detecta fallas y solicita instrucciones y el servicio técnico correspondiente, e) verifica el correcto funcionamiento de los sistemas de seguridad y el control de la planta transmisora.

5 - Equipo que utiliza: Teléfono, hojas, lápices, lámpara, directorio telefónico, armas de fuego, instalaciones y equipo de la planta transmisora

6 - Requisitos del puesto (habilidades, conocimientos actitudes): Escolaridad de primaria completa, experiencia de 6 meses en labores de vigilancia, electricidad básica y de ser posible tener licencia para portar armas de fuego

Conocimientos: Normas legales relativas a la radio, normas básicas de operación de la planta transmisora de radio, funcionamiento de la empresa, interpretación de los principales medidores de los equipos, básicos de electricidad

Actitudes: Ser responsable, cordial, puntual, prudente cuidadoso, ordenado, dinámico

1 - Puesto de trabajo: Gerente general

2 - área ocupacional: Administrativa

3 - Descripción genérica: Coordinar en su organización, dirección y control de los recursos humanos, técnicos y financieros en relación a las funciones y actividades a cubrir en la estación radiodifusora, así como, optimizar el tiempo que permita alcanzar con éxito los objetivos y metas establecidos

4.- Descripción específica: a) Planea y establece las metas y objetivos de la empresa, b) organiza y controla las actividades de la estación radiodifusora, c) dirige al personal en la ejecución de su trabajo, d) toma decisiones de carácter general en la empresa, e) coordina los recursos humanos, técnicos y financieros de la estación

5 - Equipo que utiliza: Mobiliario y equipo de oficina, papelería de oficina, teléfonos, calculadoras, maquinas de escribir, computadora

6 - Requisitos del puesto (habilidades, conocimientos actitudes) Escolaridad en Licenciatura en administración, ingeniería o Derecho, experiencia en empresas radiodifusoras con un mínimo de 5 años

Conocimientos: Generales en administración, manejo de maquinaria y equipo de la estación radiodifusora, desarrollo organizacional, toma de decisiones, motivación, comunicación, aspectos legales y contables.

Habilidades: Establecer políticas y metas, planear la producción, tomar decisiones, administrar al personal, planear, organizar y asignar el trabajo, relacionarse.

Actitudes: Debe ser dinámico, discreto, organizado, responsable, honrado, puntual

1 - Puesto de trabajo Secretaria

2 - área ocupacional Administrativa

3 - Descripción genérica Apoyar el desarrollo de las actividades de la oficina, responsabilizándose de la organización y control de archivo y correspondencia, así como, la taquimecanografía de documentos y la atención al público, conforme indicaciones superiores

4 - Descripción específica a) Toma de dictados en taquigrafía, b) mecanografía diversos documentos provenientes de sus notas, grabaciones y de originales, c) organiza y controla minutarios y libros de registros de información del área, d) comunica y recuerda oportunamente las citas a su jefe, e) atiende personalmente o por vía telefónica al público, canalizándolo a quien corresponda según el caso

5 - Equipo que utiliza: Escritorio y silla, maquina de escribir, teléfono, archivero, papelería de oficina, sumadora, engrapadora, perforadora, tijeras

6 - Requisitos del puesto (habilidades, conocimientos actitudes) Escolaridad en carrera comercial con secundaria o secretariado, con una experiencia de 6 meses en funciones secretariales.

Conocimientos: Taquigrafía, mecanografía, ortografía y redacción, atención al público y relaciones humanas, funcionamiento de la empresa, dicción, organización del trabajo

Habilidades: Tomar dictados en taquigrafía, controlar la agenda de trabajo, clasificar y archivar diversos documentos y escritos, atender llamadas telefónicas, atender al público, operar maquinas de escribir eléctricas y mecánicas

Actitudes: Debe ser responsable, discreta, puntual, presentable, creativa, observadora, pulcra, cordial, cooperativa, organizada, cuidadosa, honesta, emprendedora

1 - Puesto de trabajo Crédito y cobranza

2.- área ocupacional Administrativa

3 - Descripción genérica: Recaudar el pago de facturas, documentos y otros, así como la elaboración de los indicados

4.- Descripción específica a) Recibe indicaciones del jefe de crédito y cobranzas y la cartera de cobros a realizar, b) programa diariamente su ruta a seguir de acuerdo a los domicilios y datos estipulados en los documentos proporcionados, c) se traslada a los domicilios indicados conforme a su programación, d) efectúa los cobros, entregando al cliente deudor la constancia respectiva del pago realizado así como proporcionándole la atención e información adecuada y relativa a dicho trámite, e) entrega a su jefe el dinero recaudado, los comprobantes de pagos, los documentos no cobrados y el informe correspondiente

5 - Equipo que utiliza: Documentos, facturas, y otros, automóvil, tarjeta de banco, portafolio, cartera, hojas, lápices.

6 - Requisitos del puesto (habilidades, conocimientos actitudes) Requisitos escolares de primaria, con experiencia de 6 meses en el área de cobranza

Conocimientos: Trámite de cobranzas, facturas y documentos diversos, trámite de depósitos en banco, operaciones básicas de aritmética, prevención de asaltos y robos, reglamento de tránsito

Habilidades: Efectuar cobros indicados, elaborar informes por escrito, operación de vehículo automotriz, efectuar los depósitos en bancos, manejar situaciones conflictivas

Actitudes: Debe ser honrado, responsable, dinámico, organizado, perseverante, tenaz, cordial, atento, cuidadoso

1 - Puesto de trabajo Gerente administrativo

2 - área ocupacional Administración

3 - Descripción genérica El gerente Administrativo será el encargado de la elaboración de la nomina de los trabajadores, así como de ser el responsable del pago a estos los días destinados para ello, así como la elaboración de otros documentos que el gerente general le ordene hacer

4 - Descripción específica a) Elaborar los cálculos necesarios para el establecimiento de las cantidades a pagar a los trabajadores individualmente, b) proporcionar al gerente general un informe de los requerimientos de dinero para poder realizar el pago de la nomina, c) calcular las prestaciones a las que los trabajadores tienen derecho a tener por la realización de su trabajo, d) presentarse cuando menos tres días antes del pago de la nomina para revisar los documentos que ha realizado y pasar un informe al gerente general para que este le indique si alguno de los trabajadores faltó, pidió un préstamo monetario, y así poder descontarlo de su pago

5.- Equipo que utiliza: Sumadora, calculadora, maquina de escribir, hojas, lápices, formatos de nominas de la empresa, manejo de la caja chica de la empresa.

6.- Requisitos del puesto (habilidades, conocimientos actitudes) Escolaridad de por lo menos licenciatura en administración, contabilidad con una experiencia en el área administrativa de por lo menos 5 años

Conocimientos: Normas legales relativas a la empresa, normas laborales actualizadas, funcionamiento de la empresa, organización del trabajo, comunicación y motivación, conocimientos sobre la elaboración de nominas

Habilidades: Analizar y clasificar la información, interpretar y clasificar los códigos utilizados en su área, manejar las situaciones conflictivas

Actitudes Honrado, responsable, dinámico, organizado, perseverante, atento  
cuidadoso, metódico, cordial, emprendedor

1 - Puesto de trabajo: Continuista y programador

2 - área ocupacional: Producción

3 - Descripción genérica: Determinar la selección y orden de la transmisión diaria de números musicales, promociones y programas especiales de la estación de radio manteniendo actualizados conforme las políticas de la empresa y preferencias del público

4 - Descripción específica: a) Recibe por escrito información de la gerencia artística sobre los lineamientos, género musical y características del público radioescucha de la estación, a fin de considerarse para la programación de las transmisiones. b) recibe diariamente las relaciones de peticiones musicales solicitadas por el público, así como la lista de las promociones disqueras a realizar. c) revisa la lista de programación anterior para determinar la vigencia de los números musicales, promociones y programas especiales. d) verifica que las transmisiones radiofónicas se ajuste a las listas de programación determinadas

5 - Equipo que utiliza: Teléfono, lista de programación, reloj, papelería y equipo de oficina, archivero y estantes, discos, cintas, cronometro

6 - Requisitos del puesto (habilidades, conocimientos actitudes) Escolaridad de preparatoria o equivalente con una experiencia de 6 meses en el área de programación, y de ser posible estudios técnicos de publicidad y elementos básicos de mercadotecnia

Conocimientos: Publicidad y elementos básicos de mercadotecnia, sistemas de codificación, clasificación y archivo, musicales, generales y específicos de la programación de la estación.

**Habilidades** Analizar y clasificar la información, interpretar y clasificar códigos utilizados en la especialidad, determinar la vigencia de los números musicales, promociones y programas, estructurar la lista de programación, archivar programación

**Actitudes** Ser responsable, sistemático, metódico, dinámico, emprendedor, observador, cuidadoso

1 - Puesto de trabajo Locutor

2 - área ocupacional. Producción

3 - Descripción genérica Realizar las transmisiones oralmente o mediante previa grabación sobre diversos tópicos como son reportajes, entrevistas, eventos especiales, comerciales

4 - Descripción específica a) hacer la grabación de los comerciales solicitados por los usuarios de la empresa b) realizar los programas en vivo desde la estación radiodifusora, c) Apegarse a la programación que el continuista le da

5 - Equipo que utiliza Micrófono, discos, cintas, silla, cartuchos, consola, formato de programación

6 - Requisitos del puesto (habilidades, conocimientos actitudes) Escolaridad de preparatoria o equivalente, licencia para ser locutor, experiencia de 5 años en la locución

**Conocimientos** Sobre cultura general, normas relativas a la radio, funcionamiento de la empresa, reglamento aplicado a los locutores en el país, sobre la operación de los aparatos de la empresa

**Habilidades** Para manejar equipo y aditamentos de grabación y locución, controlar el material a su cargo, interpretar y clasificar los códigos utilizados en su especialidad

**Actitudes**. Facilidad de palabra, honesto, pulcro, responsable, puntual, cuidadoso.

1 - Puesto de trabajo Jefe de producción

2 - área ocupacional Producción

3.- Descripción genérica: El encargado de producción va ha realizar la compilación reunión y clasificación de los informes que el locutor, programador, operadores de consola le notifique y así poder realizar o tomar las decisiones pertinentes para la elaboración de las actividades de producción

4 - Descripción específica: a) Ordenar los programas especiales y normales referentes a la programación, b) autorizar programación especial, c) establecer los formatos para la realización de la producción de comerciales, eventos especiales, noticias, etc , d) recibir y clasificar los informes que le son entregados, así como su archivación en la empresa

5 - Equipo que utiliza: Escritorio, maquina de escribir, papeleria de oficina, formatos de la empresa para la producción, consolas, tornamesas, discos, caseteras, cartucheras

6 - Requisitos del puesto (habilidades, conocimientos actitudes) Escolaridad minima de preparatoria o cursos de electrónica superior y básica, con experiencia mínima de 5 años en el área de producción.

Conocimientos: Normas legales relativas a la radio, operación y funcionamiento de los aparatos electrónicos de la empresa, electrónica básica o superior

Habilidades: manejar equipo y aditamentos de grabación y locución, así como los sistemas de reverberación y producción de efectos físicos y especiales, establecer e interpretar los códigos utilizados en su especialidad, así como ser capaz de enfrentar situaciones conflictivas y problemáticas

Actitudes responsable, organizado, metódico, dinámico, observador, puntual,  
cuidadoso, amable, paciente

## **RESULTADOS OBTENIDOS EN ESTA INVESTIGACIÓN**

Para esta investigación se utilizó una entrevista por medió de un cuestionario para asi darnos una idea de como se encuentra el nivel Organizacional de estas empresas pero la investigación va enfocada a una empresa en particular.

En esta empresa se realizó una entrevista, observación y la aplicación de un cuestionario como en las demás empresas para definir su nivel de organización, asi como el análisis de los puestos con los que cuenta esta empresa

El tipo de muestra que se aplicó fue total ya que el numero de estaciones de radio A.M. en la ciudad es muy pequeño, y se puede realizar esta investigación en todas las empresas de la ciudad

La información obtenida en esta investigación se interpretó de la siguiente manera

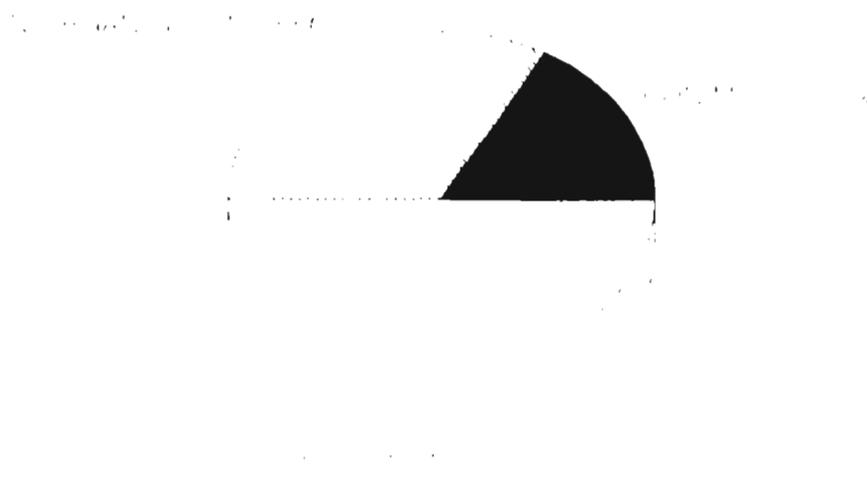
A) Se encontró que de las 6 empresas existentes de radió A.M. en la ciudad únicamente una cuenta con un manual de organización

B) Así mismo la investigación nos dio a conocer que únicamente 2 empresas cuentan con un Organigrama de su estructura Organizacional

C) También se encontró que 3 de las 6 empresas no cuentan con un manual de organización, ni con un Organigrama de su estructura

La información anterior se encuentra en la siguiente gráfica, en donde podemos observar mas claramente la necesidad que tienen estas empresas de tener una organización mas formal para así poder desarrollar sus actividades mas correctamente (Gráfica B)

# ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS DE RADIO EN URUAPAN



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **\* CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este apartado se dará una opinión acerca de los resultados de la investigación realizada a las empresas de radió A M en la ciudad de Uruapan así como se dará una propuesta a la empresa que facilitó o permitió realizar la investigación de este tema.

Las empresas de Radió A.M en la ciudad de Uruapan no cuentan con una consciencia Organizacional

¿ Por qué de la anterior afirmación?, por que estas empresas únicamente tienen establecidos los puestos básicos para este tipo de empresas, digo básicos por que son distintos de una empresa comercial o una empresa productora, en donde podemos encontrarnos con un área de compras, un área de almacén, de producción, de Recursos humanos, Finanzas, etc .

Pero para este tipo de empresas que pueden ser micros o posiblemente pequeñas nos encontramos con que sus áreas o departamentos básicos son: Administración, Ventas, Contabilidad Y de estos se desprenden una serie de puestos que la mayoría de las veces son integrados al azar, sin ninguna relación lógica o un estudio para observar que puesto depende de algún gerente específico o de algún jefe específico

Teniendo como consecuencia que los trabajadores y empleados reciban órdenes de uno o dos jefes, provocando que se realicen actividades o trabajos por personal que no se encuentra capacitado para hacerlo y que lo realiza por temor a que el jefe o encargado de área los reporte o sancione por no obedecer la orden, provocando que el trabajo sea realizado mal, se realice incompleto, etc teniendo como consecuencia que se

tenga que volver a realizar el trabajo con el doble de gasto, y una pérdida de tiempo innecesaria si se hubiera tenido definido que personal es el que se encuentra capacitado y de quien depende única y exclusivamente, para evitar este tipo de problemas

Lo anterior significa que estas empresas no cuentan con una Organización formal bien definida y es por ello que se debe de concientizar a estas empresas de que necesitan que una persona capacitada les realice un manual de Organización o de procedimientos o en el último de los casos haga un Organigrama de la Organización en el cual se separen los puestos, se defina quien depende de quien, quien es su jefe inmediato superior, que nivel de autoridad se tiene, etc., para así tener una Organización estructurada y así poder evitar las desviaciones administrativas que provocan el mal funcionamiento de la empresa

Una vez que se ha mencionado los resultados de la investigación podemos concluir que este tipo de empresa tiene una Organización que podemos llamar empírica y es con la cual la empresa realiza sus funciones y labores

Ya que se han definido los resultados de la investigación se propone a la empresa estudiada los siguientes puntos

1.- Primeramente se tiene que convencer a la empresa (gerente general) de que el tipo de Organización empírica con la que cuenta no es suficiente para realizar sus labores mas profesionalmente y mas fácilmente

2.- Se tiene que convencer a la empresa y al personal que necesita realizar el desarrollo Organizacional para así tener un mejor nivel de Organización

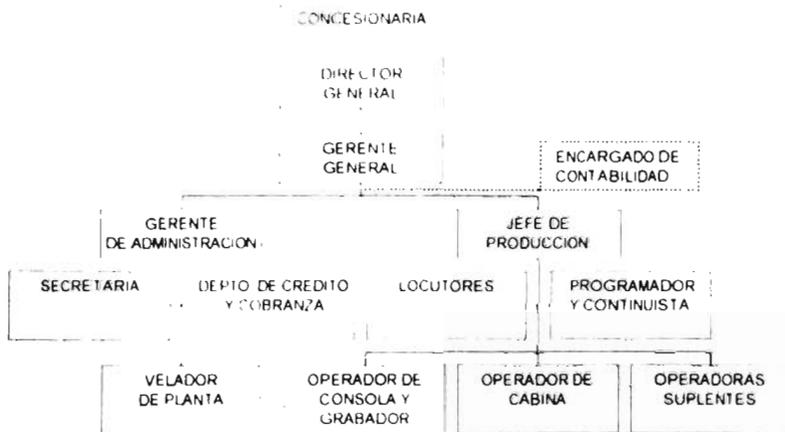
3.- Se tiene que contratar a una persona de preferencia un Lic en Administración para que este realice un manual de Organización y de procedimientos para la empresa, así como un manual de seguridad para los empleados y trabajadores de la misma

4.- La empresa debe permitir que los trabajadores y empleados tengan la oportunidad de desarrollo personal al ser capacitados y teniendo mejores oportunidades

5.- Está ultima propuesta es un Organigrama de la empresa, ya que para fines de tesis no se está permitido hacer un manual de Organización. Este Organigrama fue estructurado por el investigador de esta tesis, el cual definió el como debería estar organizada la empresa, el Organigrama se presenta a continuación

## **ORGANIGRAMA PROPUESTO**

# ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA DE RADIO A.M. ESTUDIADA ( 1160 )



REALIZO	AGUIRRE FLORES CE/AUHTEMOC
REVISO	FLORES ESCOTO MANUEL
AUTORIZO	FLORES LOPEZ FELIPE
FECHA	3 DE JUNIO DE 1996

## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

- 1 - BEHT, Hanno y PROSS Harry Introducción a la ciencia de la comunicación España. Ed. Antropos, primera edición febrero de 1990 impreso en España
- 2 - BERNAL, Sahagún Víctor La Anatomía de la Publicidad México D.F., Ed. trillas 1974
- 3 - COOK, Harvey R. La selección de medios publicitarios México, Ed. Diana, Enero de 1984
- 4 - CHIAVENATO, Idalberto Introducción a la teoría general de la administración, México D.F. Ed. Mcgraw Hill 1988
- 5 - DALE, Ernest. La organización, México D F Ed Técnica 1988
- 6 - FERRER, Eulalio. La Publicidad, México D F Ed. Limusa, 1980
- 7 - FERNÁNDEZ, Arena, José Antonio El proceso Administrativo, México Ed. Diana 1981

- 8 - GONZÁLEZ, Alonso Carlos Principios básicos de comunicación México Ed trillas, julio de 1984
- 9 - KOONTZ, Harold, O'DONELL Cyril Administración, México D.F. Ed. Mcgraw Hill, 3a ED
- 10 - MARTELANC, tomo y PAVLIA, Breda La Radió difusión haciael exterior. Francia, Ed. Unesco fecha de edición 1978
- 11 - NODGETTS R. M. Y ALMANS Comportamiento en las Organizaciones, México. Ed McGraw Hill 1989
- 12 - VIDALES, Ismael Teoría de la comunicación México. Ed Limusa, Primera edición 6 de Mayo de 1985
- 13.- WESLWY K. N. Y YUKI, G. A. Conducta Organizacional y psicología del personal, México Ed CECSA, 1989