

N:73
2 Ejen



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN



“ RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA
LA IMPLANTACION DE UN PROCESO DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE
UN ORGANISMO DEL SECTOR PUBLICO ”

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A
CAROLINA LLANOS MARTINEZ

ASESOR: LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN 1994



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: OFICIO DE TERMINACION
DE LA PRUEBA ESCRITA.

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S.-C.

Con base en los art. 19 y 20 del Reglamento General de Exámenes, informo a ud., que ha sido concluido el trabajo de seminario: "Recursos Humanos en la Industria. La implantación de un proceso de desarrollo organizacional en un organismo del sector público".

que presenta la pasante: Carolina Llanos Martínez,
con número de cuenta: 8411999-1, para obtener el TITULO de:
Licenciada en Contaduría.

Bajo mi asesoría, cubriendo los requisitos académicos.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 29 de noviembre de 1994.

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR

Lic. Sandra Luz Gonzalez
López.

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

Vo. Bo.
DEPARTAMENTO DE EXAMENES DE
PROFESIONALES DE
CIENCIAS SOCIALES

A Dios:

Por su amor sin limites.

A mis Padres:

Mercedes y Jorge, por que han sido mis mejores aliados en el logro de mis objetivos, gracias por su amor y confianza.

A mis Hermanos:

Jorge, Jaime y Armando, con todo mi cariño por todo lo que la vida nos ha permitido compartir.

A mi Novio:

Por el amor que una vez más nos ha unido, ahora y para siempre Alberto.

I N D I C E

	<u>Página</u>
INTRODUCCION	
CAPITULO 1. METODOLOGIA	
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Objetivos	3
1.4 Preguntas de investigación	4
1.5 Hipótesis	4
1.6 Justificación teórica	4
1.7 Justificación práctica	5
CAPITULO 2. ORIGEN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
2.1 Antecedentes	6
2.2 Concepto	7
2.3 Objetivos	9
2.4 Características	10
2.5 Valores	11
CAPITULO 3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
3.1 Proceso	13
3.2 Finalidad	14

	<u>Página</u>
3.3 Importancia	15
3.4 Beneficios	15
3.5 Tiempo	16
CAPITULO 4. APLICACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE RADIO EDUCACION (ORGANISMO DEL SECTOR PUBLICO)	
4.1 Antecedentes de Radio Educación	17
4.1.1 Objetivos generales	20
4.2 Estructura administrativa	21
4.3 Departamento de contabilidad	24
4.3.1 Organigrama	25
4.3.2 Objetivos	27
4.3.3 Políticas	27
4.4 La falta de integración en el departamento de contabilidad	29
4.5 La aplicación del proceso de desarrollo organizacional en el departamento de contabilidad	30
4.6 Resultados de la aplicación del desarrollo organizacional	37

	<u>Página</u>
4.7 Tiempo que se necesita para obtener resultado	38
CONCLUSIONES	39
BIBLIOGRAFIA	41
ANEXOS	42

I N T R O D U C C I O N

El desarrollo organizacional esta basado en ciencias que estudian el comportamiento humano en forma individual y como parte de una organización, considerando sus necesidades, motivaciones, sus deseos de superación, su autoestima, sus potencialidades, su capacidad de adaptación y en base a todo esto lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos utilizados en una organización. Pero el desarrollo organizacional no sólo estudia el factor humano, sino también el funcionamiento estructural y funcional de la empresa.

El proceso de desarrollo organizacional es aplicado a través de tres fases, en la primera se recopila información sobre la empresa y se realiza el diagnóstico, en donde se determinan las causas que afectan a la organización, en la segunda fase se planea el cambio o lo que se requiere para que la organización funcione adecuadamente, y la tercera es la ejecución y poner en práctica lo que antes se planeo.

El presente trabajo tiene la finalidad de aplicar el proceso de desarrollo organizacional en el departamento de contabilidad de un organismo del sector público para lograr un ambiente de trabajo adecuado, participativo y dinámico en el que la confianza, permita un diálogo abierto entre los subordinados y el jefe del departamento, con miras a lograr la excelencia en el cumplimiento de su trabajo.

En el primer capítulo se ha establecido la metodología empleada en este trabajo de investigación.

El segundo capítulo trata sobre los orígenes del desarrollo organizacional, sus antecedentes históricos, su concepto, características y valores.

En el capítulo tres se plantea el proceso de desarrollo organizacional en forma teórica, en él se determinan las fases que conforman al proceso, cuál es su finalidad, la importancia de su aplicación, y que beneficios se obtiene de su aplicación.

En el cuarto capítulo se ejecuta el proceso de desarrollo organizacional elegido en el departamento de contabilidad de Radio Educación, se analizan las causas que generan la desintegración del equipo de trabajo, como son: la comunicación y la autoridad que forman la base que consolida cualquier relación humana, se establecen los cambios que se habrán de hacer, se planea como se llevarán a cabo los cambios, en -- que tiempo y con que actividades.

CAPITULO 1.
METODOLOGIA.

1.1 TEMA

El proceso de desarrollo organizacional, aplicado al departamento de contabilidad de un organismo del sector público.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué beneficios se obtendrán con la implantación de un proceso de desarrollo organizacional para contar con una integración eficiente en el departamento de contabilidad, lo cual mejore el desempeño de las actividades?

1.3 OBJETIVOS

- Analizar las causas que originan la desintegración en el departamento de contabilidad.
- Aplicar un proceso de desarrollo organizacional adecuado a las necesidades de integración grupal del departamento de contabilidad.
- Evaluar los beneficios obtenidos con la implantación del desarrollo organizacional.
- Determinar el tiempo necesario para que se den los resultados.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- ¿Qué factores de las relaciones humanas ocasionan la desintegración en el departamento de contabilidad?
- ¿Qué elementos son fundamentales de cambiar en el departamento de contabilidad, logrando un clima de trabajo adecuado y un buen funcionamiento?
- ¿Qué logros se pueden obtener de la implantación de un proceso de desarrollo organizacional en el departamento de contabilidad?
- ¿En qué beneficia un proceso de Desarrollo Organizacional en el departamento de contabilidad?

1.5 HIPOTESIS

Si el desarrollo organizacional en los recursos de la organización es la herramienta esencial para lograr un buen funcionamiento, entonces está debe aplicarse al departamento de contabilidad para mejorar las funciones del mismo.

1.6 JUSTIFICACION TEORICA

La comunicación, el liderazgo y la capacidad de decisión son algu

nos aspectos para lograr los máximos beneficios en una empresa; - en los organismos públicos estos son pasados por alto.

El desarrollo organizacional es una alternativa de cambio, y para un organismo de el sector público representaría un cambio de actitud hacia el logro de sus objetivos, tanto individuales como generales dentro de la organización.

1.7 JUSTIFICACION PRACTICA

La burocracia, sinónimo de apatía, de organizaciones enfermas y - de personas viciadas por el propio ambiente de trabajo; es una organización sin cambio.

El modificar las ideas y costumbres de un grupo de personas es difícil la aplicación del desarrollo organizacional; en un organismo del sector público puede ser la concientización para lograr un cambio, en la motivación de los individuos que la integran, que - consideren la importancia que representa la empresa para la sociedad, que valoren su trabajo como la fuerza que da vida a la organización.

CAPITULO 2.

**ORIGEN DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL.**

2.1 ANTECEDENTES

El desarrollo organizacional surge como una propuesta en la década de los 40's, basada en las ciencias del comportamiento humano como la psicología y sociología, considera como fundamental el elemento humano dentro de una organización, se desarrolla una nueva filosofía empresarial que considera a la organización como la integración de aspectos internos y externos que afectan directamente en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

En 1957 Douglas MacGregor realiza un programa de transformación avanzada en una compañía norteamericana, sugirió el nombre de "desarrollo organizacional" para denominar a su trabajo y diferenciarlo de otros proyectos que buscaban mejorar la organización.

En 1960 la técnica del desarrollo organizacional logra un gran auge en Estados Unidos y es aplicada también en países como: Alemania, Inglaterra, Francia, Japón, Suecia y en 1970 se aplica por vez primera en México en la empresa Unión Carbide, en la actualidad algunas de las empresas que utilizan esta técnica son: Petróleos Mexicanos, Kodak y Alpura, entre otras.

2.1 ANTECEDENTES

El desarrollo organizacional surge como una propuesta en la década de los 40's, basada en las ciencias del comportamiento humano como la psicología y sociología, considera como fundamental el -- elemento humano dentro de una organización, se desarrolla una nueva filosofía empresarial que considera a la organización como la integración de aspectos internos y externos que afectan directamente en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

En 1957 Douglas MacGregor realiza un programa de transformación - avanzada en una compañía norteamericana, sugirió el nombre de "desarrollo organizacional" para denominar a su trabajo y diferenciarlo de otros proyectos que buscaban mejorar la organización.

En 1960 la técnica del desarrollo organizacional logra un gran auge en Estados Unidos y es aplicada también en países como: Alemania, Inglaterra, Francia, Japón, Suecia y en 1970 se aplica por vez primera en México en la empresa Unión Carbide, en la actualidad algunas de las empresas que utilizan esta técnica son: Petróleos Mexicanos, Kodak y Alpura, entre otras.

2.2 CONCEPTO

En realidad no existe una definición de desarrollo organizacional, para Warren Bennis el desarrollo organización es "Una res- - puesta de cambio, una compleja estrategia educacional que preten- de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las -- nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo - el mismo cambio vertiginoso".

Para Richard Beckhard es "Un esfuerzo planificado de toda la orga- nización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad de la organización por medio de intervenciones plani- ficadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los co- nocimientos de las ciencias del comportamiento".

Para Luis Ferrer Pérez "El desarrollo organizacional es la aplica- ción creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técni- cas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en - las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condi- ciona". 1/

1/ Ferrer Pérez, Luis. Guía práctica de desarrollo organizacional. Edit. Trillas. México 1993, pág. 15

"El desarrollo organizacional es una estrategia educativa para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en las actitudes, valores, relaciones y clima organización tomando como punto de partida a las personas y se orientan hacia las metas, estructura o técnicas de la organización". 2/

El desarrollo organizacional es todo aquello que contribuye a que la organización se desarrolle, desde el reclutamiento, el entrenamiento, elementos administrativos, planeación de la organización, desarrollo de personal, compensaciones y otras actividades.

"Es igual a un proceso de cambio planeado en costumbres, aptitudes, cultura y estructuras organizacionales para lograr la máxima eficiencia". Lic. Sandra Luz González López.

Los conceptos anteriores tienen como puntos centrales que el desarrollo organizacional:

- Se aplica a través de un proceso: Porque se lleva a cabo por medio de una serie de pasos ordenados.
- Genera un cambio planeado: Para tener buenos resultados; pre--

2/ Augusto Audirac, Carlos/Camarena. ABC del desarrollo organizacional. Edit. Trillas. México 1994, Primera Edición, pág. 17.

viamente se tiene que planear lo que se va a cambiar en aptitudes, la cultura que representa el clima organizacional.

- Separan los aspectos humano y estructural de la organización
- Permite obtener los mejores resultados.

2.3 OBJETIVOS

Los objetivos del desarrollo organizacional son variados aunque - dependen del diagnóstico y del cambio planeado que se va a efectuar en la organización, algunos de los objetivos del desarrollo organizacional son los siguientes:

- Obtener información necesaria y precisa de la organización
- Diagnosticar los problemas y situaciones no adecuadas a la organización
- Crear un clima de confianza y participación
- Desarrollar la capacidad de participación de los individuos en los grupos de trabajo
- Permitir la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales
- Establecer que las decisiones se tomen en base a fuentes de in-

- formación y no a las funciones organizacionales
- La autoridad establecida por la estructura organizacional debe de estar basada en el conocimiento y la habilidad
- Hacer compatibles las necesidades y objetivos de la empresa y - de quienes la integran
- Aumentar la responsabilidad personal y de grupo en los planes, objetivos y metas de la organización
- Adaptación de la organización en función del medio externo e interno en el que se desarrolla.

2.4 CARACTERISTICAS

Las características del desarrollo organizacional son:

1. Qué involucra a toda la organización:

Pues todos los elementos de la organización son parte importante para lograr el cambio planeado por el desarrollo organizacional.

2. Que es flexible y se adapta a todo tipo de organización:

Cualquier tipo de organización sin importar los bienes o servicios que ofrezca, el tipo de sociedad, los intereses que tenga

la organización, el tipo de estructura organizacional, la cultura de las personas que la integran, a cualquiera de ellas es aplicable el desarrollo organizacional.

3. Es un esfuerzo a largo plazo:

El desarrollo organizacional es un proceso, primero el estudio de la organización, el diagnóstico y la estrategia para lograr el cambio, los resultados se presentan en un período no menor de dos años.

2.5 VALORES

A los ideales, que los integrantes de una organización aceptan en forma consciente o inconsciente, se les llama valores y estos influyen en su comportamiento.

Como valores del desarrollo organizacional se consideran los siguientes:

- Permitir que los miembros de la organización se desempeñen como seres humanos y no como fuentes de producción.
- Permitir el desarrollo de las potencialidades de los miembros de la organización
- Crear un ambiente de trabajo agradable que los motive a ser mejores

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente
- Considerar las necesidades del ser humano que son importantes - en su trabajo y en su vida.

CAPITULO 3.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

3.1 PROCESO

El proceso de desarrollo organizacional consta de tres etapas, - que son:

1. **Recopilación y análisis de la información**

Esta etapa en la que se efectúa el estudio de la organización, su razón social, cuántos años de constituida tiene, objetivos generales, estructura organizacional, estilos gerenciales, - - ejercicio de la autoridad, liderazgo, comunicación y conflic--tos que son aspectos que sirven para determinar que elementos son factibles de cambiar en la empresa. La información se obtiene a través de cuestionarios que resuelve el personal que - trabaje en la organización, por reuniones con los Directivos - de la organización y por fuentes escritas como son los objetivos, políticas, manual de organización, manual de normas y procedimientos, entre otros.

2. **Diagnóstico y planeación**

La importancia del diagnóstico se basa en que determina aspec- tos que se pueden cambiar, ofrece alternativas de interven- - ción adecuadas a las necesidades de cada empresa, determina - las causas que impiden la eficiencia dentro de la organiza- - ción. Para hacer la planeación es necesario saber cuál es la

problemática de la organización y determinar cuál es el estado futuro que se desea de la organización, considerando los elementos con los que la organización cuenta, para lograr este nuevo estado. En la planeación se deben elaborar programas en donde se consideren las actividades que promuevan el cambio y los tiempos de ejecución de dichas actividades, así como los costos y beneficios que se lograrán con el cambio, además son parámetros que permiten la valuación de los resultados y los cursos alternativos de acción.

3. Ejecución

La ejecución es la etapa final del proceso de Desarrollo Organizacional en la que se pone en práctica lo que previamente se planeó, se evalúan constantemente los resultados y las desviaciones para determinar cursos alternativos de acción, que permitan el lograr el cambio que se desea en la organización.

3.2 FINALIDAD

El llevar a cabo la implantación de un proceso de desarrollo organizacional en una empresa, tiene objetivos que son mejorar, hacer más eficientes sus recursos humanos al cambiar aspectos que resultan negativos para la empresa.

Pues bien, para el desarrollo organizacional su finalidad es lograr un cambio real dentro de la organización, es aplicar con inteligencia su proceso en cada una de sus fases, desde recopilar y analizar la información, diagnosticar las debilidades de la organización, planear el cambio y la Ejecución de lo antes planeado.

El desarrollo organizacional no es sólo teoría, esta basado en la práctica.

3.3 IMPORTANCIA

La finalidad del desarrollo organizacional es lograr un cambio planeado, entonces la importancia del desarrollo organizacional es que si una empresa cambia para mejorar su funcionamiento va a ser el correcto, si este es el correcto se reflejará en un crecimiento o desarrollo y si esta se desarrolla es competitiva, y si es competitiva puede sobrevivir y permanecer en el mercado.

3.4 BENEFICIOS

Los beneficios que ofrece el desarrollo organizacional es lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, mediante la modificación de factores como la comunicación, el liderazgo, evitar la resistencia a los cambios tecnológicos, de mercado y de cultura.

3.5 TIEMPO

El desarrollo organizacional es un proceso que al ser aplicado en cualquier empresa representa una serie de etapas, en investigación, diagnóstico, planeación y ejecución. Es un esfuerzo a largo plazo y para obtener resultados requiere un periodo mayor de dos años.

CAPITULO 4.

APLICACION DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN EL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
DE RADIO EDUCACION
(ORGANISMO DEL SECTOR PUBLICO)

4.1 ANTECEDENTES DE RADIO EDUCACION

El departamento de contabilidad objeto de estudio de este trabajo, pertenece a Radio Educación, organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública dedicado a la transmisión radiofónica, transmitiendo en el 1060 Khz. de amplitud modulada.

Sus orígenes se remontan al año de 1924, en esta época se crea -- una emisora con un perfil de programación educativa y cultural; -- creando un estilo de locución innovador, que motiva la participación del público.

La idea de crear una radiodifusora educativa fue del llamado Maestro de América José Vasconcelos, inició sus transmisiones con el primer informe de gobierno del General Plutarco Elías Calles, -- transmitiendo en los 560 Khz. con la identificación "CZE".

En 1928 cambio sus siglas a "XEFC" alcanzando sus transmisiones -- los estados de Hidalgo, Morelos, Puebla, Tlaxcala y el Distrito -- Federal.

En el periodo del presidente Lázaro Cárdenas, suspende sus transmisiones por no contar con suficiente apoyo financiero por parte del estado. Hacia 1950 era una oficina de radio ubicada en el -- edificio central de la Secretaría de Educación Pública, sus insta

laciones se limitaban a dos estudios y una plantilla de 12 personas.

Durante el periodo de Adolfo López Mateos (1958-1964) se vio la posibilidad de utilizar la radio como medio para elevar el nivel de estudios de los maestros rurales. Se creó un proyecto que comprendía proyectos didácticos para capacitar y actualizar a los maestros sin título de las zonas rurales de toda la República.

En 1968, las transmisiones eran deficientes, además existían dificultades en la sintonía, por falta de presupuesto carecía de locutores y suficientes micrófonos; el horario de trabajo era de siete de la mañana a dos de la tarde y de seis de la tarde a las diez de la noche. Poco después pasó a formar parte de la Dirección General de Educación Audiovisual. Con la colaboración de estudiantes de ciencias de la comunicación, se realizan investigaciones relativas a la labor radiofónica. Durante el sexenio de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976), caracterizado por la apertura de espacios de expresión de las clases medias.

En 1976 estrena su edificio en la colonia Del Valle en donde actualmente se encuentra ubicado.

En 1978, el personal que laboraba en la emisora se incrementó de 90 a 166 personas.

En 1980 se logra la ampliación del horario de transmisión las 24 horas, los siete días de la semana, así como la integración de la onda corta. Se fortalecen los noticieros con los servicios de las -- agencias informativas, así como a corresponsalías en el extranjero se establecen coproducciones y convenios con diferentes instituciones.

En julio de 1982 la crisis económica del país provoca una situación desfavorable para la emisora, que se refleja en la programación, en el recorte de personal y la salida del aire de algunos programas.

Al inicio del periodo de Miguel de la Madrid, continúan los problemas económicos, es necesario la suspensión de varias series, se -- transmiten programas grabados, participa como organizador en el foro de consulta popular bajo la planeación democrática de las radio-difusoras culturales del Distrito Federal.

En 1983, se continúa insistiendo en el trabajo de experimentación y búsqueda de la emisora a través de la utilización de fórmulas radiofónicas que consideren el interés y necesidades de información de -- los radioescuchas. Se crean programas que recopilan el panorama -- folklórico de nuestro país, así como las tradiciones y costumbres -- populares, la historia, la literatura, sobre todo la gran riqueza y variedad de la música nacional.

En 1988, se consolida el perfil de la emisora considerando los hábitos de los radioescuchas, renovando la programación, actualizando el acervo de la fonoteca, y aumentando la capacidad de la emisora en el aspecto tecnológico.

En 1992, la emisora dirige su interés a los problemas sociales, permite la transmisión de programas que atienden problemas de índole político y social; se establecen convenios con instituciones con las cuales se realizan programas en coproducción.

Radio Educación es una opción cultural en el cuadrante, el proyecto de una radiodifusora educativa es un reto no fácil de cumplir, y en el camino se puede perder el objetivo final de su creación, que es el crear un espacio de diálogo con el escucha, haciéndolo partícipe de los acontecimientos culturales, sociales, políticos e ideológicos que enfrenta día con día nuestra sociedad.

4.1.1 Objetivos Generales

Su Razón Social es:

Dirección General de Radio Educación

Su Giro es:

Producción y transmisión radiofónica,
orientada a los aspectos culturales,
tanto nacionales como internacionales.

Radio Educación es un organismo administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, teniendo como objetivos generales los siguientes:

- Apoyar a través de la Radio, la enseñanza a cargo de la Secretaría, especialmente la enseñanza abierta
- Promover y difundir los programas de interés cultural y cívico
- Transmitir programas que tiendan al mejoramiento del nivel cultural de la población y que fomenten la propiedad del idioma nacional.

4.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

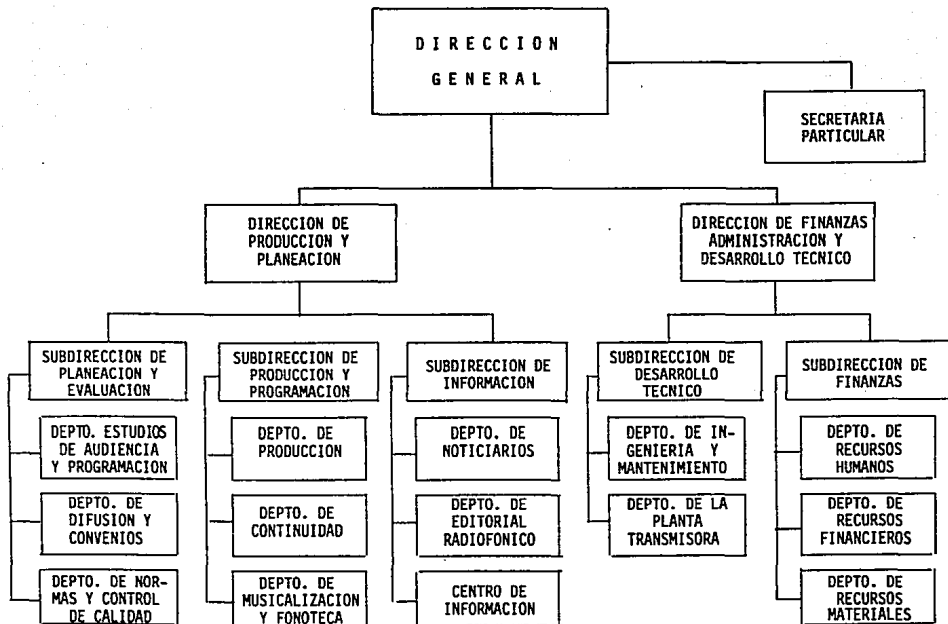
Radio Educación es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, con el mismo rango y situación jurídica que el Instituto Nacional de Bellas Artes y el Instituto Nacional de Antropología e Historia; y su cometido consiste en ofrecer al auditorio mexicano, dentro del campo de la radio no lucrativa, una opción de elevado nivel cultural y cívico.

Su organización administrativa esta estructurada de la siguiente forma:

La Dirección General de quien depende la Dirección de Finanzas, Administración y Desarrollo Técnico, encargada de formular el proyecto de presupuesto, ejercerlo, mantener en regla los documentos necesarios para el funcionamiento de la emisora, firma de convenios con otras instituciones, asuntos contables y legales, elaboración de informes que se envían a la Secretaría de Educación Pública. De ella nacen dos Subdirecciones, la de Finanzas y Administración y de Desarrollo Técnico.

La Dirección de Producción y Planeación, esta integrada por la Subdirección de Planeación y Evaluación, la Subdirección de Producción y Programación, y la Subdirección de Información, dedicadas a la -- producción radiofónica: Programas, noticieros, grabación de radio-novelas (culturales), emisión de programas en vivo, grabaciones fofóneas, mantenimiento de la fonoteca, edición y copiado de cintas, participación en coproducciones y para el logro de todas estas actividades es necesaria la colaboración de locutores, redactores, musicalizadores, reporteros, editores, operadores y un sinnúmero de personas que con su esfuerzo logran el objetivo máximo de cualquier radiodifusora, el transmitir y mantenerse al aire.

ORGANIGRAMA DE RADIO EDUCACION



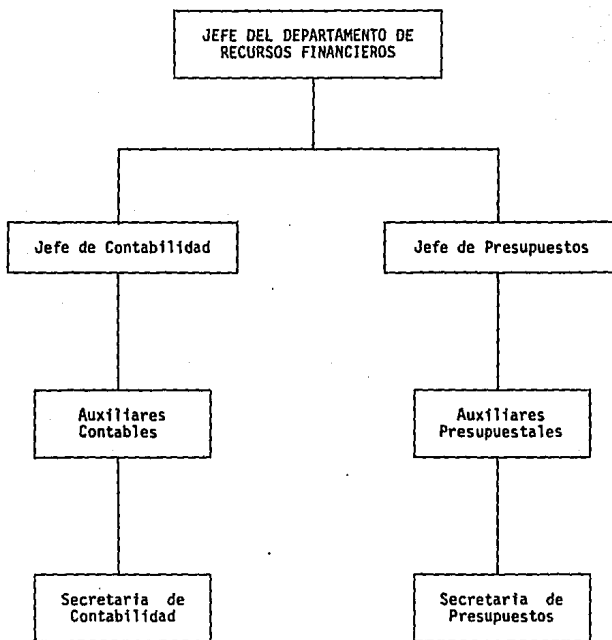
4.3 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Radio Educación es un Organismo del Sector Público, se rige por --
normas generales para entidades gubernamentales, sus ingresos son
parte del presupuesto asignado a la Secretaría de Educación Públi
ca, por otra parte Radio Educación genera recursos propios por --
concepto de grabación de cassettes, tiempo de estudio, programas
en coproducción con otras instituciones (Petróleos Mexicanos, Lo
teria Nacional, Departamento del Distrito Federal, entre otras).
La asignación del presupuesto como en toda entidad gubernamental
se lleva por programa o proyecto, a cada uno de los proyectos se
les asigna una parte del presupuesto por ejercer, al final del --
año existen proyectos que no ejercieron su presupuesto, pero otras
partidas presupuestales tienen déficit, la partida más representa
tiva en este caso es Espectáculos Culturales, en ella se encuen--
tran los gastos generados por concepto de pago de honorarios al -
personal que presta sus servicios en Radio Educación.

La contabilidad se basa en principios de contabilidad gubernamen
tal, los catálogos de cuentas son inflexibles, los procedimientos
son rígidos. Se llevan contabilidades separadas para recursos --
propios y para el presupuesto asignado, esto es con la finalidad
de determinar al término del ejercicio las utilidades que genera
Radio Educación.

Actualmente la contabilidad se lleva manual el proyecto es que para el término de esta Administración el personal del departamento realice sus funciones en la unidad de cómputo.

4.3.1 Organigrama



4.3.2 **Objetivos**

Los objetivos del departamento de contabilidad son:

- Elaborar Estado de Ingresos y Egresos, así como Estados Financieros y Presupuestales mensuales.
- Ejercer el presupuesto asignado a cada uno de los programas
- Elaborar informes trimestrales que contengan la información contable más importante, que ha afectado a Radio Educación
- Elaborar presupuestos de gastos cada trimestre, para determinar las variantes que se presentan a lo largo del año.

4.3.3 **Políticas**

Las políticas contables de Radio Educación son las siguientes:

A) Registros

Por tratarse de un Organismo Administrativo Desconcentrado -- que se rige por principios de contabilidad gubernamental, la contabilización de sus operaciones se lleva a cabo de acuerdo con reglas específicas para el control del presupuesto asignado por la Secretaría de Educación Pública, -- por lo cual el presupuesto y su ejercicio se presentan en estado de Ingresos y Egresos.

B) Almacén de bienes de consumo

Los inventarios de bienes de consumo, se registran a costo

de adquisición y se valúan a costo promedio.

C) Activo fijo

Los bienes que integran este rubro se registran a su costo de adquisición incluyendo el impuesto al valor agregado, o el valor asignado por la Secretaría de Educación Pública - en el caso de donaciones.

En base a las reglas específicas de contabilidad gubernamental los activos fijos no son sujetos a depreciación.

D) Reconocimiento de los efectos de la inflación

Por tratarse de un Organismo Desconcentrado, los estados financieros no incluyen el reconocimiento de los efectos de la inflación

E) Indemnización y retiros del personal

Estos conceptos se registran como egresos del ejercicio en - que se pagan.

4.4 LA FALTA DE INTEGRACION EN EL DEPARTAMENTO

La integración de un equipo de trabajo favorece la eficiencia de sus actividades, dando como resultado trabajo de calidad y oportunidad, sentido de cooperación y compromiso con los demás y con la empresa. Los factores que contribuyen a una buena integración son la comunicación y la autoridad.

En el departamento de contabilidad la comunicación es deficiente, se da en forma horizontal dependiendo de los niveles jerárquicos que establece el organigrama.

Un hecho que ha marcado notablemente la desintegración en el departamento, es la manera en que el jefe del mismo ha manejado las dos formas de contratación de personal (personal de base y de honorarios), haciendo una marcada diferencia entre unos y otros, -- realizando juntas por separado, provocando la desconfianza que se convierte en conflictos entre el personal, no son las retribuciones ni las prestaciones de unos y de otros las que crean conflictos porque cada una de las formas de contratación tiene sus ventajas y desventajas, y estas siempre han estado, y es ahora cuando se han creado conflictos por esta situación.

4.5 LA APLICACION DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACION EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

1. Recopilación y análisis de la información

La información se obtuvo de la aplicación de un cuestionario - al personal que trabaja en el departamento de contabilidad, a partir del cual se pudieron determinar las situaciones de descontento por la indiferente actitud del jefe del departamento hacia la comunicación con los subordinados, sus intereses y necesidades de progreso, así como la falta de conocimiento de -- los objetivos del departamento por parte de los subordinados, en una pregunta abierta se les cuestionó sobre las alternati--vas que sugerirían para mejorar el departamento, a lo que con--testaron, que en primer lugar cambiarían de jefe, por otro, -- que les permitiera participar en otras actividades que conside--ran importantes como manejar la contabilidad a través de paque--tes computarizados, además de que no existe una valuación de - puestos, ni de desempeño en el departamento, ocasionando des--contento entre el personal y creando conflictos en el equipo - de trabajo.

2. Diagnóstico y planeación

El diagnóstico al que se llegó es que el departamento de conta--bilidad sufre una fuerte falta de comunicación en todos los ni

veles jerárquicos del departamento, pero sobre todo del jefe - hacia los subordinados, carencia de motivación hacia los trabajadores para que desarrollen eficientemente sus actividades.

El cambio que se desea hacer es modificar la actitud del subordinado hacia el jefe del departamento, permitir la comunicación abierta en todas direcciones, creando un ambiente de trabajo propicio en el que se generen mejores resultados y se - adopte una alta moral de trabajo entre los subordinados.

3. Ejecución

El desarrollo organizacional es en gran medida práctico, pues el logro de sus objetivos sólo se pueden detectar a través del control de los resultados que de su aplicación se observen, es importante por este motivo que el desarrollo organizacional no se quede como un trabajo de escritorio sino como aplicación de aquello que se escribió, y que en teoría es adecuado y tal vez en la práctica se puedan hacer observaciones que no habían sido consideradas y que surgen a través del desarrollo del trabajo, por eso es importante y fundamental para la comprobación - de lo que se había planeado las fases en las que se dividió el cambio que se desea, y cuáles de estas no son necesarias.

En la planeación se determinan las etapas que han de dar como resultado el cambio, el tiempo en que cada una de ellas se ha de -- llevar a cabo, las prioridades y los objetivos de cada etapa.

Para realizar el cambio en el departamento de contabilidad se han establecido seis fases, que son:

FASE 1

Establecimiento de un programa de entrenamiento para el jefe del departamento sobre cuestiones de liderazgo, comunicación y motivación, a través de dinámicas grupales con personas que ocupen puestos directivos.

Objetivos

- Concientizar al jefe del departamento de que la autoridad que - obtiene por el nivel jerárquico que ocupa, debe estar respaldada con una verdadera autoridad inteligente, crítica y con imaginación.
- Determinar a la comunicación como el elemento fundamental para el éxito de cualquier empresa.
- Canalizar las teorías motivacionales hacia la optimización del recurso humano.

FASE 2

Comunicación interpersonal jefe-subordinado, a través de reuniones con cada uno de los subordinados, en las que se traten asuntos relacionados con el trabajo de cada individuo, sus necesidades y problemas en el cumplimiento de sus actividades.

Objetivos

- Apertura de la comunicación en pequeñas secciones, del jefe del departamento con cada uno de sus subordinados.
- Permitir que los subordinados expresen sus inquietudes y necesidades con relación al trabajo.
- Determinar las metas y objetivos de cada uno de los trabajadores.

FASE 3

Análisis de las necesidades e inquietudes de los subordinados y ponderarlas para determinar las necesidades de equipo.

Objetivos

- Determinar las necesidades del equipo de trabajo en relación a sus inquietudes de desarrollo personal, a la valuación del desempeño.
- Evaluar las necesidades de comunicación de cada uno de los puestos.

FASE 4

Asambleas del departamento, en donde tanto el jefe como los subordinados tendrán la oportunidad de expresar sus problemas e intereses.

Objetivos

- Señalar claramente cuáles son las metas y objetivos del departamento.
- Escuchar las sugerencias y opiniones de los subordinados actuando como mediador.
- Permitir la comunicación abierta y respetuosa en el grupo
- Plantear los problemas y posibles soluciones.

FASE 5

Ponderar las necesidades del departamento con las del personal para coordinarlas de tal forma que sean compatibles en la realización del trabajo.

Objetivos

- Permitir al personal asistir a cursos de capacitación que sean aplicables a su trabajo, o que le permitan ocupar otros cargos
- Hacer una valuación del desempeño y del puesto para estimular - con incentivos económicos, y crear una alta moral de trabajo.

FASE 6

Control del cambio a través de cuestionarios que indiquen el grado de cohesión en el grupo de trabajo.

Objetivos

- Determinar el grado de avance y aceptación del cambio
- Señalar alternativas de acción si existen desviaciones en el -- cambio planeado.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	TIEMPO
<u>FASE 1</u> Programa de entrenamiento	4 meses
<u>FASE 2</u> Comunicación Jefe-subordinado	6 meses
<u>FASE 3</u> Análisis de nece- sidades individua les	4 meses
<u>FASE 4</u> Asambleas del de- partamento	3 meses
<u>FASE 5</u> Ponderación de necesidades	4 meses
<u>FASE 6</u> Evaluación	3 meses
SUMA	24 meses

4.6 RESULTADOS DE LA APLICACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los resultados de la aplicación de este proyecto son:

- Permitir a través de una comunicación abierta la integración - del departamento, que el equipo de trabajo tenga la capacidad - de plantear y resolver los conflictos internos a los que se enfrenta.
- Cambiar positivamente la actitud del grupo de trabajo, en beneficio del departamento.
- Crear un ambiente de trabajo adecuado a las necesidades de los individuos y que propicie el desarrollo y mejor funcionamiento del recurso humano en todas sus potencialidades, dando como resultado un departamento de contabilidad integrado, funcional y eficiente.

4.7 TIEMPO QUE SE NECESITARA PARA OBTENER RESULTADOS

Los resultados de la aplicación del desarrollo organizacional son a largo plazo, es tal vez por eso que muy pocas empresas tienen - implantado un proceso de cambio de esta naturaleza y no son pocas las empresas que lo necesitan, como es el caso del sector público en México, en donde el factor humano ha sido considerado de poca importancia.

Se espera que en un período de dos años el proyecto de implantación de un proceso de desarrollo organizacional en el departamento de contabilidad de Radio Educación, haya generado los resultados que anteriormente se habían planeado.

CONCLUSIONES

El desarrollo organizacional es una herramienta que se ha utilizado - en diferentes empresas privadas con éxito, en las empresas públicas - los problemas y conflictos están a la orden del día, son estructuras rígidas que en pocas ocasiones registran cambios, además de que no - son constantemente controladas para detectar oportunamente sus deficiencias y corregirlas; el hecho de que sea empresa con fines no lucrativos no es motivo para hacer de ellas empresas que ofrezcan servicios de baja calidad y que no se adaptan a requerimientos reales. Toda empresa, sea pública o privada tiene una misión, de las empresas públicas debiera ser ofrecer servicios a la sociedad, eficientes y oportunos, utilizando para este fin los recursos económicos y humanos con los que cuenta cada dependencia.

El factor humano ha sido relegado a un tercer término después de lo económico y lo tecnológico, pero el ser humano actúa sobre diferentes motivaciones, aquel soldado que en la guerra mata a un enemigo, está cumpliendo con la misión que le fue encomendada, defender la soberanía nacional y proteger la integridad del país; la motivación que tiene el soldado para cumplir con su misión no es la económica, es otra aun más fuerte que lo obliga y compromete con los demás y consigo, es el deseo de sentirse capaz (autorrealización) y aceptado por los demás.

El desarrollo organizacional es capaz de cambiar la actitud del individuo con relación a su trabajo, pues considera al ser humano como -- factor fundamental para lograr una organización adaptada al medio ambiente externo e interno, y consolidarla como una empresa con altos - rendimientos.

El desarrollo organizacional no es una varita mágica, sin embargo, si es correctamente aplicado se obtendrán resultados que se reflejarán - en la calidad de los productos o servicios que ofrezcan, es decir en la productividad y en la competitividad del producto.

BIBLIOGRAFIA

- Ferrer Pérez, Luis. Guía práctica de desarrollo organizacional. Edit. Trillas. México 1993, Segunda reimpresión, 208 p.
- Augusto Audirac, Carlos. A B C del desarrollo organizacional. Edit. Trillas. México 1994, Primera edición, 110 p.
- Margulies, Newton y Anthony P. Raia. Desarrollo organizacional. Edit. Diana. México 1990, Segunda edición, 795 p.
- Schein, Edgar H. Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo organizacional. Edit. Fondo Educativo Interamericano S.A. E.U.A. 1979, 169 p.
- Martínez Villegas, Fabián. El contador público y la auditoría administrativa. Edit. PAC, S.A. de C.V. México 1991. Octava reimpresión, 239 p.
- Michael, Stephen R, Luthans, Fred, Otros. Técnicas para el cambio organizacional. Edit. McGraw-Hill. México 1983, 375 p.
- Handsombe, Richard. Liderazgo estratégico. Edit. McGraw-Hill. México 1993. 188 p.
- Davis, Keith. Comportamiento humano en el trabajo. Edit. McGraw-Hill. México 1994, octava edición. 228 p.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Edit. McGraw-Hill. México 1994, 388 p.
- Rosenbaum, Bernard. Como motivar a los empleados de hoy. Edit. McGraw Hill. México 1994, 388 p.
- Partin, J. Jennings. Perspectivas del desarrollo organizacional. Edit. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México 1977, p. 322 p.
- Greiner E, Larry, Schein E. Virginia. Poder y desarrollo organizacional. Edit. SITESA. México 1990, 195 p.
- Schermerhorn, John R. Comportamiento en las organizaciones. Edit. Interamericana. México 1987, Segunda edición, 679 p.
- Lawrence, Paul R. Desarrollo organizacional, diagnóstico y acción. Edit. Fondo Educativo Interamericano, México 1973, 113. p.

ANEXOS

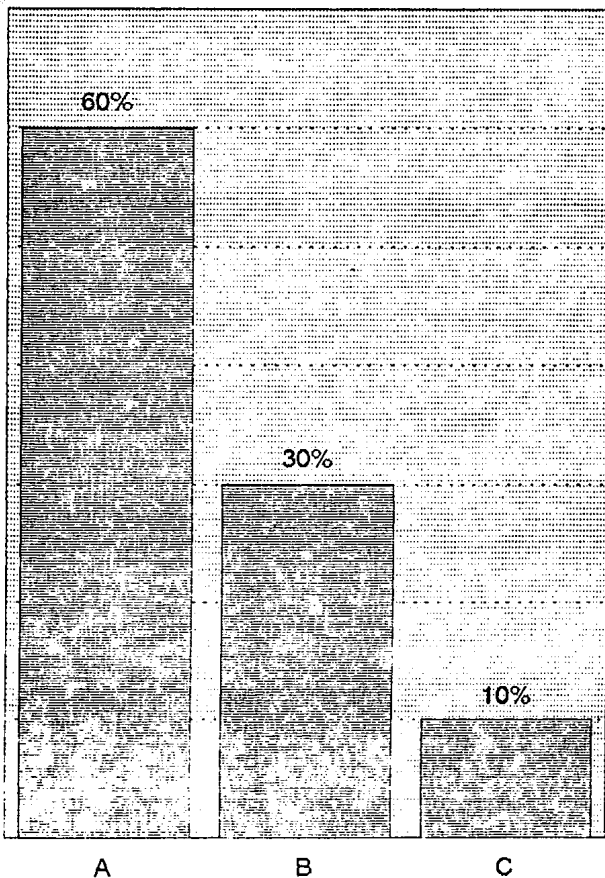
**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CUESTIONARIO

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el departamento de contabilidad?
A) Menos de 1 año B) De 1 a 2 años C) Más de dos años
2. ¿Sabe cuáles son las funciones del puesto que ocupa?
A) Alguna B) Todas
3. ¿La relación del jefe con los subordinados es?
A) Adecuada B) Indiferente C) Autoritaria
4. ¿Conoce usted los objetivos del departamento?
A) Si B) No
5. ¿Existen programas de incentivos al personal del departamento?
A) Si B) No
6. ¿Existe una valuación de puestos y del desempeño en el departamento?
A) Si B) No
7. ¿Si usted pudiera cambiar lo que no crea adecuado en el departamento, qué es lo que cambiaría?

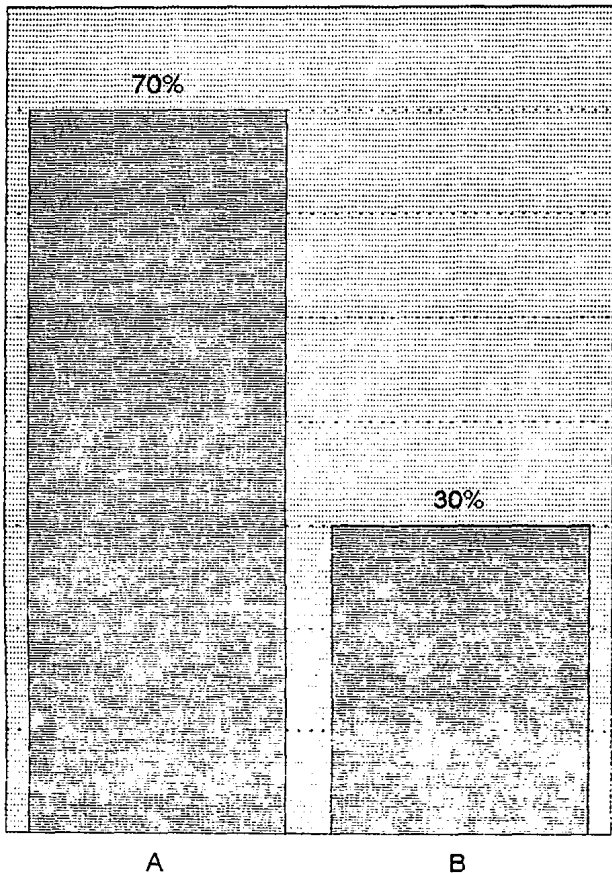
1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el departamento de contabilidad?

A) Menos de un año B) De 1 a 2 años C) Más de dos años



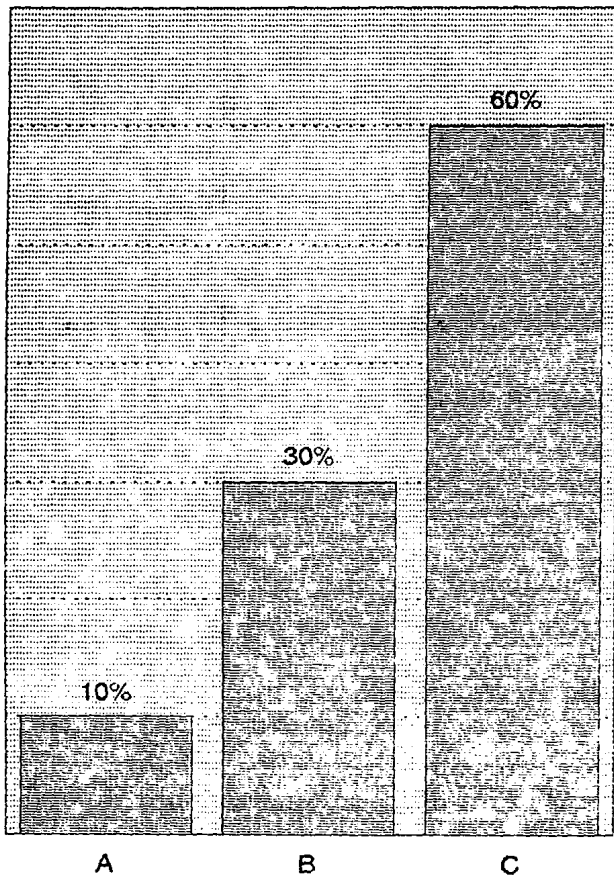
2. ¿Sabe cuáles son las funciones del puesto que ocupa?

A) Algunas B) Todas



3. ¿La relación del jefe con los subordinados es?

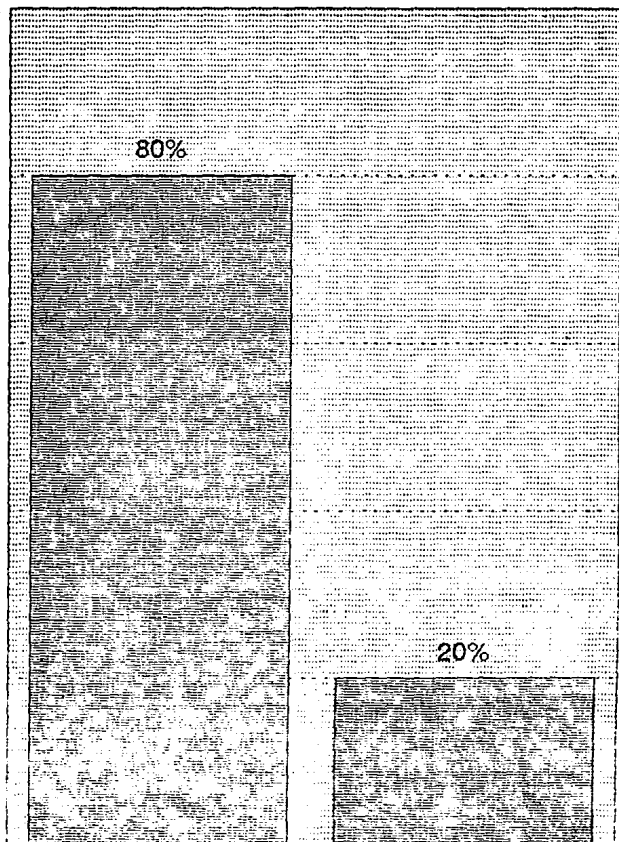
A) Adecuada B) Indiferente C) Autoritaria



4. ¿Conoce usted los objetivos del departamento?

A) Si

B) No



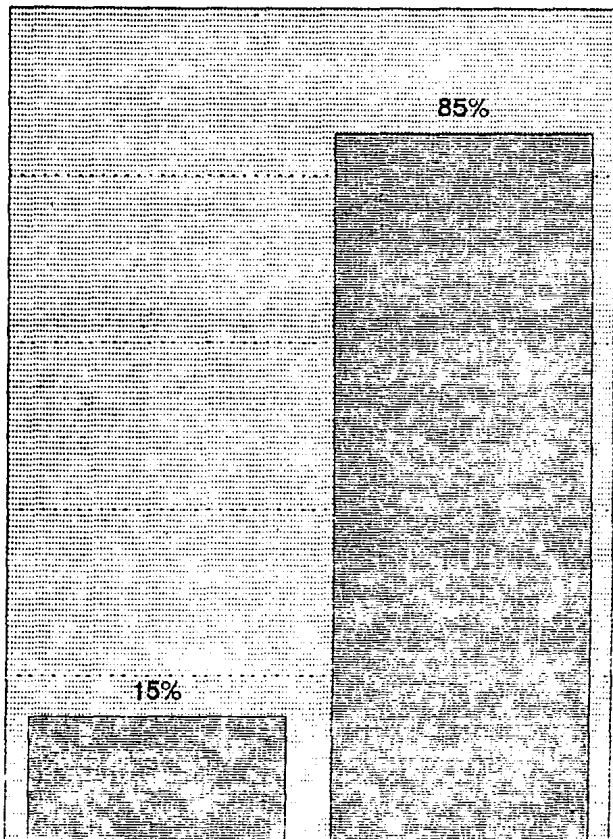
A

B

5. ¿Existen programas de incentivos al personal del departamento?

A) Si

B) No



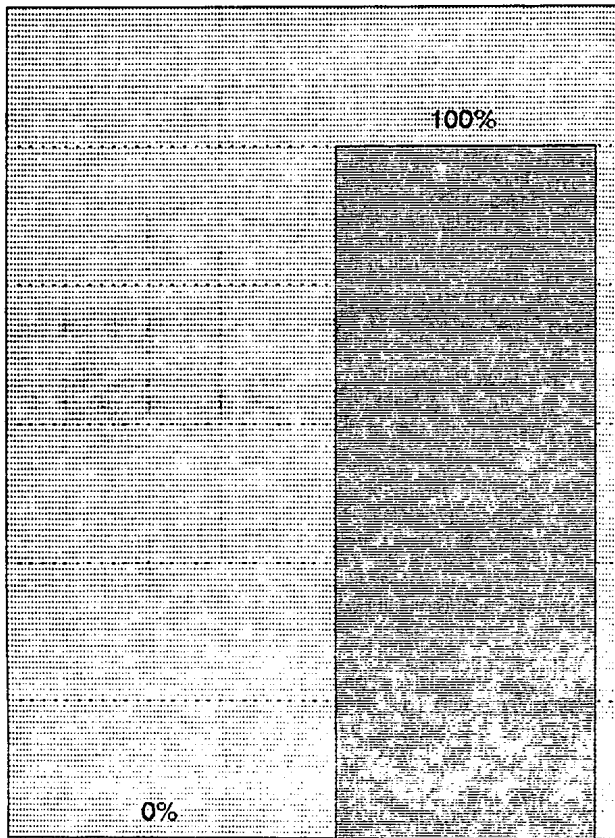
A

B

6. ¿Existe una valuación de puestos y del desempeño en el departamento?

A) Sí

B) No



A

B