

N:105
2 Ejem



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA.
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO UNA
HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA COMUNICACION
EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE UNA
EMPRESA PRODUCTORA DE GASES

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A

JUANA NUÑEZ SUAREZ

ASESOR: LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1994



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVANZADA DE
MEXICO

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

ATN: 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 "Recurso Humanos en la Industria. El Desarrollo Organizacional como una herramienta para mejorar la comunicación en el departamento de contabilidad de una empresa productora de gases."

que presenta La pasante: Juana Nunez Suarez
con número de cuenta: 8401679-7 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 5 de Diciembre de 1994

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR
Lic. Sandra Luz Gonzalez

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

V. Bo.
DEPARTAMENTO DE EXAMENES DE
PROFESIONALES

AGREDECIMIENTOS

A mis padres:

Por que gracias a su apoyo y comprensión, he llegado a realizar mi más grande meta, que constituye la herencia más hermosa que pudieran dejarme.

A mis hermanos y abuelita:

Por su apoyo brindado en el transcurso del camino que tuve que recorrer para llegar a la meta anhelada.

A mis Amigos y Compañeros de Trabajo.

Por compartir conmigo el entusiasmo y la alegría de ver hecho realidad uno de mis sueños.

A mis Profesores y en especial a mi asesora de tesina.

Por sus enseñanzas y por compartir sus conocimientos y experiencia.

INDICE

| | Pag. |
|---|-----------|
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPITULO 1 METODOLOGIA | |
| 1.1 Delimitación del Tema | 2 |
| 1.2 Planteamiento del Problema | 2 |
| 1.3 Objetivos | 2 |
| 1.4 Preguntas de Investigación | 2 |
| 1.5 Hipótesis | 2 |
| 1.6 Justificación | 3 |
| CAPITULO 2 SURGIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL | |
| 2.1 Antecedentes del Desarrollo Organizacional | 4 |
| 2.2 Concepto de Desarrollo Organizacional | 6 |
| 2.3 Características | 7 |
| 2.4 Objetivos | 8 |
| 2.5 Importancia del Desarrollo Organizacional | 9 |
| 2.6 Proceso de Desarrollo Organizacional | 10 |
| CAPITULO 3 COMUNICACION | |
| 3.1 Concepto de Comunicación | 11 |
| 3.2 Elementos de la Comunicación | 11 |
| 3.3 El proceso de comunicación | 12 |
| 3.4 Barreras de la Comunicación | 14 |
| 3.5 Finalidad de la Comunicación | 18 |
| 3.6 Importancia de la Comunicación | 19 |
| CAPITULO 4 EJECUCION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL | |
| 4.1 Antecedentes de la Empresa | 23 |
| 4.2 Aplicación del D.O. en el Departamento de Contabilidad | 26 |
| 4.3 Resultados de la Aplicación del D.O. | 32 |
| CONCLUSIONES | 33 |
| BIBLIOGRAFIA | 35 |

INTRODUCCION

En esta tesina hablaremos del concepto de Desarrollo Organizacional, y de la importancia como proceso de cambio en las organizaciones, de la misma forma mencionaremos sus características y objetivos.

Hablaremos expresamente del proceso de comunicación propiamente dicho, de sus elementos y de la importancia y trascendencia que tiene dentro de las organizaciones.

Aplicaremos la técnica del Desarrollo Organizacional, para lograr una comunicación más eficiente en el departamento de contabilidad, además de desarrollar el trabajo en equipos.

Todo esto nos permitirá establecer objetivos individuales y por departamento, contribuyendo al objetivo integral de la organización.

También mencionaremos los resultados de la aplicación del Desarrollo Organizacional en el departamento de contabilidad y el tiempo requerido para la obtención de Resultados.

CAPITULO 1

METODOLOGIA

1.1 DELIMITACION DEL TEMA

El desarrollo Organizacional como una herramienta para mejorar la comunicación en el departamento de contabilidad de una empresa productora de gases.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como influye una comunicación deficiente en el departamento de contabilidad para el logro de resultados óptimos en la información que se genera?.

1.3 OBJETIVOS

Determinar que factores son los que influyen para que exista una comunicación deficiente en el departamento de contabilidad.

Establecer un programa de Desarrollo Organizacional que ayude a generar una comunicación eficiente en el departamento de contabilidad.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

Porque no existe una buena comunicación en el departamento de contabilidad?.

Como influye la comunicación deficiente en el departamento de contabilidad?.

Como se puede mejorar la comunicación en el departamento de contabilidad?.

1.5 HIPOTESIS

Si existiera un programa de D.O. en el departamento de contabilidad, la comunicación seria mejor entre sus miembros.

1.6 JUSTIFICACION

PRACTICA. La selección de este tema se debe a que la deficiente comunicación que se vive en el departamento de contabilidad de AGA DE MEXICO, a generado que no exista coordinación entre los supervisores, dando como resultado, información deficiente y poco confiable.

TEORICA. Destacando la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones, es necesario estudiar su concepto, elementos, las barreras que interfieren para que se realice eficientemente el proceso de comunicación.

Por otra parte el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio y si en una organización no existe una buena comunicación, el DO nos proporcionara las técnicas para mejorarla, por lo que es necesario conocer, su concepto, características, objetivos, para hacer una correcta aplicación de ellas.

CAPITULO 2

SURGIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional surge en 1940 como una idea, una propuesta, para que sobreviva la organización en un ambiente cambiante.

En 1946 R. Likert funda el centro de investigaciones sociales de la Universidad de Michigan, allí realiza estudios de investigación a través de rastreos de información retroinformación aplicados a fenómenos micro y macroorganizacionales, tales como el clima organizacional, la comunicación, las líneas de liderazgo, la cultura organizacional.

En 1946 K. Lewin establece estudios y proyectos que permitieron hacer análisis avanzados sobre ciertos fenómenos grupales que posteriormente dieron origen a los entrenamientos en dinámica grupal.

En 1950 se le conoce como una mejoría de la organización, renovación de la organización, un cambio en la organización.

En 1956 acuña el término de Desarrollo Organizacional y de aquí en adelante cobra un significado preciso las iniciales de DO como una metodología para el cambio organizacional planeado de tipo educativo aplicado principalmente a grupos industriales.

En 1957 el D. McGregor funda el grupo DO para Unión Carbide, así se tuvo ya integrado en una empresa de producción un ad hoc interno para desarrollar

actividades de DO para su propio provecho.

En 1960 logra un gran auge en Estados Unidos como la técnica de Desarrollo Organizacional, pasa Alemania, Inglaterra, Francia, Japón y posteriormente Holanda, Suecia y México.

El D.O. en México

En 1969 Joe Bentley en la mansión querétaro organiza laboratorios y seminarios sobre D.O. y aparecen las primeras gerencias de D.O. en algunas empresas. Aparecen los libros de la colección Addison Wesley.

En 1971 Mexicanos toman el programa para especialistas en D.O. impartido por Bárbara Hibner en Estados Unidos.

En 1973 CYDSA, FIGUSA, FUNDIDORA, CERVECERIA, GALLETERA, DANDO, SERFIN, Impulso más decidido al D.O. con Joe Bentley, Herman.

En 1977 VISA crea la gerencia de D.O., establece su programa sobre la efectividad y la calidad de vida P.E.C.

En 1979 Clayton Alderter y Orlan Worden imparten programas en la maestría en D.O. en Querétaro, México y Monterrey.

En 1981 en Monterrey se celebra el Congreso Internacional de D.O. en México.

2.2 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Desarrollo Organizacional es igual a un proceso de cambio planeado en costumbres, aptitudes, culturas y estructuras organizacionales para lograr la máxima eficiencia.¹

Decimos proceso porque se siguen una serie de pasos ordenados para iniciar el cambio, planeado, es decir, planear previamente lo que se va a cambiar en costumbres, aptitudes, culturas y estructuras organizacionales dentro de la organización, para lograr la máxima eficiencia, obtener los mejores resultados.

Dentro del Desarrollo Organizacional hay al menos dos escuelas del pensamiento de lo que es y lo que no es el desarrollo organizacional. Una escuela, la de sistemas y proceso, ve en el DO un proceso por medio del cual las organizaciones pueden entender sus relaciones con el ambiente y tomar decisiones inteligentes sobre lo que la organización debería ser, a fin de funcionar en forma eficaz de acuerdo como un sistema que puede identificarse, cambiarse y desarrollarse en forma tal que pueda alcanzar de manera óptima sus metas y objetivos.

La segunda escuela, de programación y procedimientos, ve al DO como una forma eficaz de poner en practica las políticas, los procedimientos y los programas

¹ GONZALEZ LOPEZ SANDRA LUZ. Apuntes de Desarrollo Organizacional.

fijados por la dirección de la organización. Esta escuela se ha desarrollado a partir de la aplicación de conocimientos de las ciencias del comportamiento especialmente la psicología y la sociología a la administración.

Entendiendo así desarrollo organizacional como todo lo que realiza la organización, incluyendo reclutamiento, entrenamiento, desarrollo de la carrera, desarrollo de administración, planeamiento de la administración y otras actividades de personal que contribuyen al crecimiento y al mejoramiento de la organización.

2.3 CARACTERISTICAS

1. Involucra a toda la organización

La Organización total es la unidad de la cual parte la actividad del DO. Se debe considerar el sistema entero de la organización, al diagnosticar las necesidades que conducirán a programar cambio. Los cambios en un parte del sistema afectan directamente o indirectamente sus partes constitutivas. Además los programas de cambio del sistema total, pueden lograr la colaboración óptima refuerzo mutuo y eficiencia.

2. Es aplicable a cualquier tipo de Organización

Existe una gran cantidad de sistemas de calificación del desempeño individual y medidas de producción de bienes y servicios, pero pocos instrumentos de evaluación que midan adecuadamente la eficiencia organizacional.

Sin embargo la metodología empleada por le DO es un conjunto de técnicas o procedimientos sistemáticos utilizados en cualquier tipo de organización, que permite a los participantes lograr sus objetivos bajo la dirección de especialistas en DO.

3. Un esfuerzo continuo, a largo plazo.

El cambio organizacional planeado es un esfuerzo complicado y largo. El cambio requerido varia con la naturaleza del cambio propuesto, el tamaño de la organización y el clima del grupo objetivo. El cambio ocurre con mas lentitud a medida que los grupos son mas grandes, y hay mas resistencia al cambio. Los grupos mas pequeños y mas abiertos a las nuevas ideas pueden cambiar mas rápidamente. EL tiempo requerido solo se puede saber después de un diagnóstico completo de la situación y de un estudio cuidadoso, de la mejor estrategia para obtener los resultados deseados.

2.4 OBJETIVOS

- Obtener o generar la información objetiva necesaria para conocer la realidad organizacional, y asegurar la retroalimentación de la información a los participantes del sistema.

- Crear un clima de apertura al cambio y reconocer las realidades organizacionales, para diagnosticar y solucionar los problemas.

- Establecer un clima de confianza en el que no exista manipulación entre los subsistemas.

- Desarrollar la capacidad de colaboración entre los individuos y grupos para que exista trabajo en equipo.

- Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines, orientando la programación de actividades.

- Buscar normas informales que caractericen la cultura específica de la organización.

- Desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos que la conforman.

- Lograr que los objetivos y metas de la organización sean los mismos para cada uno de sus miembros.

- Lograr que exista un buen proceso de comunicación a todos los niveles.

2.5 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Si una empresa cambia para mejorar su funcionamiento, este será el correcto, y se reflejara en un crecimiento y desarrollo de la organización. Ahora si decimos que una organización se desarrolla es competitiva y puede sobrevivir en el mercado.

El DO es la clave del éxito para que las organizaciones puedan permanecer en el mercado.

2.6 EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El proceso de Desarrollo Organizacional consiste en la recopilación y análisis de datos, en establecer un diagnóstico, planear y ejecutar los planes establecidos.

- Recolección y análisis de información

La primera fase consiste en hacernos llegar de toda la información y datos necesarios para conocer la organización, a través de la observación, manuales de organización, de bienvenida, manual de personal. En la segunda fase hacemos un análisis y observamos con lo que contamos.

- Diagnóstico y planeación

En la fase de diagnóstico recae el proceso de solución de problemas, que es lo que se tiene que hacer en el momento y en el futuro. En la planeación establecemos planes que nos permitan corregir y cambiar los objetivos de la organización, costos, programas, procedimientos y que resultados vamos a obtener.

- Ejecución

En esta fase se pone en práctica lo antes planeado. Existe un número creciente de procedimientos técnicos para intervenir en la fase de implantación del DO. Las intervenciones en cualquier sistema organizacional puede cubrir la gama desde el adiestramiento en sensibilidad y el método de laboratorio, hasta la estructuración de equipos e intergrupos y cualquier número de otros procedimientos.

CAPITULO 3

COMUNICACION

3.1 CONCEPTO DE COMUNICACION

La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre las personas. Es una manera de transmitir ideas, hechos, sentimientos y valores de los demás. Es un enlace entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y conocen. Al utilizar éste enlace, una persona puede superar los malos entendidos que a veces separan a la gente.²

Un punto importante de la comunicación es que en ella siempre intervienen dos personas por lo menos un emisor y un receptor, una persona sola no puede comunicarse.

3.2 ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

Para que se lleve a cabo la comunicación requiere de ciertos elementos. Primeramente que exista un propósito expresado como un mensaje a transmitir. El emisor es la fuente que origina la transmisión de un mensaje.

El mensaje es el productos físico que escoge el emisor para transmitir información. Cuando hablamos, el hablar es un mensaje, cuando escribimos el escribir es un mensaje, cuando pintamos el pintar es un mensaje. En el mensaje influye el código de símbolos con que transmitimos el significado y el contenido del

²
KEIT DAVIS. Comportamiento Humano en el Trabajo. 3 ED.
México: McGraw-Hill. 1993.--p.83

mensaje.

El canal es el medio a través del cual pasa el mensaje, el emisor escoge el canal para transmitir el mensaje.

Estos canales pueden ser formales e informales, los canales formales están establecidos por la organización y transmiten mensajes a sus miembros referentes a la actividad de su trabajo. Los informales son los de índole personal o social.

El receptor es la persona a la que se dirige el mensaje el emisor. Nuestro nivel de conocimientos, actitudes y sistemas cultural influyen en la capacidad de recibir, lo mismo que es enviado.

La retroalimentación es la comprobación de la eficiencia con que se ha transmitido el mensaje tal como se pretendía. Además se determina si se ha logrado la comprensión del mensaje.

3.3 PROCESO DE COMUNICACION

El proceso de comunicación es el método en virtud del cual un emisor llega a un receptor con un mensaje.

Se requiere de ocho pasos sin importar si las dos personas hablan.

DESARROLLAR UNA IDEA

El paso 1 consiste en desarrollar una idea que el emisor desea transmitir. Este es el paso más importante, por que si el mensaje no vale la pena, todos los demás

pasos no tendrán sentido.

CODIFICACION

El paso 2 consiste en codificar el mensaje en palabras gráficas u otros símbolos adecuados para la transmisión , a fin de organizar las palabras y símbolos en tal forma que faciliten el tipo de transmisión escogida.

TRANSMISION

Una vez desarrollado el mensaje, en el paso 3 se transmite con el método escogido, por ejemplo un memorándum, una llamada telefónica o una visita personal. Los emisores pueden seleccionar también ciertos canales y de la misma forma escoger el momento oportuno para realizar la transmisión del mensaje.

RECEPCION

La transmisión permite a otra persona recibir un mensaje, el cual constituye el paso 4. En éste paso la iniciativa paso a los receptores, que se preparan para recibir el mensaje. Si el mensaje es oral necesitan saber escuchar el mensaje, si el receptor no funciona el mensaje se pierde.

DESCIFRADO DE CODIFICACION

En el paso 5 se decodifica el mensaje para que sea entendido. El emisor requiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma que fue transmitido.

La comprensión puede ocurrir únicamente en la mente del receptor. Un

comunicador puede hacer que los otros escuchen pero no lograr que entiendan, es el receptor quien decide si comprende o no.

ACEPTACION

Una vez que los receptores han recibido y decodificado un mensaje, tienen la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo, lo cual constituye el paso 6 . La aceptación depende de una decisión personal y admite grados, de manera que el receptor tiene mucho control sobre la aceptación de todo el mensaje o sólo algunas partes de él.

USO

El paso 7 del proceso de la comunicación es el uso de la información por parte del receptor. Puede desecharla, efectuar la tarea siguiendo las instrucciones, guardar la para el futuro u optar por otra alternativa.

RETROALIMENTACION

Cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, la retroalimentación a tenido lugar. La retroalimentación completa el círculo de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nuevo al emisor.

3.4 BARRERAS CONTRA UNA BUENA COMUNICACION

Cuando el receptor recibe el mensaje y realiza un esfuerzo por decodificarlo, hay cierto número de interferencias que limitan la comprensión del receptor. Estas interferencias se denominan barreras de comunicación y suelen evitar por completo

la comunicación, filtrar parte de ella o le asignan un significado incorrecto.

BARRERAS PERSONALES

Las barreras personales son interferencias de comunicación que surgen debido a emociones humanas, valores y hábitos de escucha deficiente. Las emociones actúan como filtro en casi todas las comunicaciones. La persona ve y escucha aquello para lo cual está emocionalmente sintonizada de tal forma que la comunicación no se puede separar de la personalidad.

* Los seres humanos comunican la interpretación de la realidad en lugar de comunicar la realidad misma. Cuando los patrones de recepción del emisor y el receptor son razonablemente semejantes, su comunicación será más exacta.

BARRERAS FISICAS

Las barreras físicas son interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente en el que ésta se desarrolla. Una barrera típica es un ruido que distrae, y que provoca pérdida temporal del mensaje. Otras barreras físicas influyen las distancias entre las personas.

BARRERAS SEMANTICAS

Las barreras semánticas se originan en las limitaciones de los símbolos utilizados en la comunicación, Las palabras significan cosas diferentes para cada persona. El significado de la palabra no está en ella sino en nosotros, La edad,

escolaridad y sistema cultural son tres de las variables que más inciden en el mensaje que utiliza el sujeto y en las definiciones que damos a las palabras, desde luego el problema del lenguaje afecta por igual al emisor y el receptor.

Los problemas de comunicación se reducirían al mínimo si supiéramos cómo cada quien modifica el lenguaje. El problema reside en que los integrantes de una organización casi nunca saben cómo otros, con quienes interactúan han modificado el lenguaje. Los emisores tienden a suponer que las palabras y términos que utilizan tienen el mismo significado para ellos y para el receptor y como no es así, se originan dificultades en la comunicación.

SUPERACION DE LAS BARRERAS

Las siguientes recomendaciones servirán para hacer más satisfactoria la comunicación.

Muchos problemas de la comunicación se deben a malos entendidos e interpretaciones incorrectas. Unos y otras tienden a presentarse con menor frecuencia si se cerciora uno de que el círculo de retroalimentación se usa en el proceso de la comunicación.

Si preguntamos a un receptor entiendes lo que te dije , La respuesta afirmativa o negativa de retroalimentación no es en absoluto una forma perfecta. El emisor puede formar una serie de preguntas relacionadas con el mensaje, a fin de averiguar

si se recibió tal como él deseaba. Mejor aún puede pedir el receptor que repita el mensaje con sus propias palabras. Si el emisor oye después lo que deseaba, habrá mejorado la comprensión y la exactitud.

Como el lenguaje puede ser una barrera, el emisor procurará estructurar el mensaje de manera que sea claro y comprensible. Hay que escoger con mucho cuidado las palabras. El emisor tiene la obligación de simplificar su lenguaje y tener en cuenta los destinatarios del mensaje, de modo que el lenguaje se compatible con los receptores, recordando que la comunicación eficaz se logra cuando el mensaje se recibe y entiende.

Cuando alguien habla nosotros oímos, pero muchas veces no escuchamos. Escuchar es la búsqueda activa de significado, mientras que oír es pasivo. Cuando uno escucha, dos personas están pensando, el receptor y el emisor.

Muchos de nosotros no sabemos escuchar, porque es difícil y porque casi siempre procura mayor satisfacción tener la iniciativa, y en realidad escuchar cansa más que hablar, exige un esfuerzo intelectual. A diferencia del acto de oír, escuchar activamente requiere concentración absoluta. La persona promedio habla a una velocidad de 150 palabras por minuto, en tanto que tenemos la capacidad de escuchar a una velocidad de más de 1000 palabras por minuto. La diferencia da origen a un

lapso de inactividad cerebral y propicia la divagación.³

Sabemos por experiencia que las emociones oscurecen y distorcionan mucho las transmisiones de significado. Si algo nos tiene emocionalmente perturbados, estamos más propensos a interpretar erróneamente los mensajes que nos lleguen y también es posible que no expresemos con claridad y precisión lo que queremos enviar. Lo que podemos hacer es aplazar la comunicación explícita hasta que recobremos la compostura.

3.5 FINALIDAD DE LA COMUNICACION

La comunicación tiene cuatro finalidades básicas dentro de la organización, control, motivación, impresión emocional e información.

La comunicación sirve para controlar en diversas formas el comportamiento de los empleados. La organización posee jerarquías de autoridad y normas formales que es preciso que acaten. Así cuando se exige a los empleados comuniquen primero las quejas a su jefe inmediato, que se ajusten a la descripción de su puesto o que obedezcan las políticas de la compañía, la comunicación tiene una función de control.

La comunicación propicia la motivación al aclarar a los empleados lo que han de hacer, la eficiencia con que lo están llevando a cabo y qué medida para mejorar el desempeño en el caso de que sea insatisfactorio. La fijación de metas concretas,

³

SHERMER HORN. Comportamiento en las Organizaciones. México: Interamericana. 1973. p. 210.

la retroalimentación acerca de los avances en la consecución de los objetivos y el reforzamiento de la conducta deseada estimulan la motivación y requiere comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo constituye la principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene en él mecanismo indispensable de transmitir sus sentimientos y satisfacciones.

La última finalidad que cumple la comunicación se relaciona con su participación en la facilitación de la toma de decisiones. Proporciona la información que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar las diversas opciones.

3.6 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación , si esta no se produce, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros, la gerencia no recibe entradas de información y la administración está incapacitada para girar instrucciones. Es imposible coordinar el trabajo y la organización se derrumbará a causa de ello. También la cooperación se imposibilitaria porque las personas no logran comunicar sus necesidades y sentimientos a quienes las rodean. Se puede afirmar con certeza que cada acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Desde el punto de vista de la administración , todos los actos de la gerencia

deben pasar por el cuello de botella de la comunicación.

Las grandes ideas gerenciales se reducen a meras reflexiones si el gerente no las pone en práctica por medio de la comunicación. Los planes del gerente pueden ser mejores, pero mientras no se comuniquen valdrán punto menos que nada.

Cuando la comunicación es eficiente, tiende a generar información más confiable para la toma de decisiones, genera un mejor desempeño en el trabajo y una mejor satisfacción en el empleado. Las personas comprenden mejor sus empleos y se sienten parte de ellos. En algunas circunstancias llega incluso a sacrificar privilegios obtenidos con anterioridad, porque consideran necesario hacerlo en un momento dado.

PATRONES DE LA COMUNICACION

Comunicación Descendente

La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia un nivel inferior es descendente. Cuando imaginamos a los gerentes comunicándose con sus subordinados, generalmente pensamos en el patrón descendente. Lo utilizan los líderes de grupos y los gerentes para asignar metas, dar instrucciones acerca de la tarea, dar a conocer las políticas y procedimientos, señalar problemas que es preciso corregir y ofrecer retroalimentación acerca del rendimiento. La comunicación descendente no necesariamente ha de ser oral o un contacto directo.

Cuando más son los niveles por los que pasa el mensaje para llegar al fondo

Cuando más son los niveles por los que pasa el mensaje para llegar al fondo de la jerarquía, mayores probabilidades habrá de que parte considerable de la información originaria se pierda o sufra una deformación sustancial. Pero ese efecto se atenúa enormemente si se recurre a la retroalimentación proporcionada por la comunicación descendente.

Comunicación ascendente

Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para suministrar retroalimentación a los niveles superiores, darles a conocer el progreso en la obtención de las metas y los problemas actuales. Gracias a ella los gerentes conocen las opiniones de los subalternos acerca de su trabajo, de sus compañeros y de la empresa en general. Los gerentes también pueden recurrir a ella para averiguar como mejorar las cosas.

Entre los ejemplos de la comunicación ascendente en las organizaciones figuran la preparación de informes sobre el rendimiento hecha por los ejecutivos para que los estudie la gerencia media y la alta gerencia, las cajas de sugerencias, las encuestas sobre las aptitudes del personal, los procedimientos para atender quejas, las discusiones entre supervisores y subordinados.⁴

⁴ SCHERMER HORN. Comportamiento en las organizaciones. México: Interamericana. 1973. -p. 219.

Comunicación lateral

Cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo del mismo nivel, entre los de un mismo nivel o entre personal horizontalmente equivalente, decimos que se trata de comunicación lateral.

CAPITULO 4

APLICACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

AGA. Es el nombre que nos representa e identifica tanto en México como en el mundo.

Sus siglas significan:

AKTIEBOLAGET GAS ACCUMULATOR

Acumuladores de Gas ó compañía de Acumuladores de gas.

Su giro. La producción, fabricación, comercialización y distribución de todo tipo de gases y productos químicos, incluyendo gases medicinales, así como compra venta, arrendamiento y distribución de todo tipo de equipos, maquinaria y accesorios relacionados con el manejo de gases, productos y equipos de soldadura. La prestación de toda clase de servicios relacionados con dicho objeto, incluyendo servicios de instalación y asesoría para el manejo de todo tipo de gases.

Su historia. Aga fue fundada en 1904 en la ciudad de Suecia y alcanzó su primer gran éxito como fabricante de faros y boyas.

Gustaf Dalen fue su fundador y Director General de AGA durante el período 1909-1937, sobresale con su cuatro inventos tan sencillos como geniales, el aparato de corte, la masa aga, la válvula solar, el mezclador dalen.

1921 es una fecha memorable en nuestra historia al constituirse compañía

Mexicana AGA S.A. que posteriormente habrá de llamarse Gases Agamex y finalmente AGA S.A. de C.V.

El grupo Aga apegado al objetivo primordial de su casa matriz en Suecia, inició sus actividades en el ramo de las señales marítimas de todo tipo, dedicándose también a la naciente industria de la soldadura autógena. El incursionar en estos campos, pronto llevó a nuestra empresa a procurarse por sí misma el suministro de acetileno, gas indispensable para ambas industrias, y poco tiempo después se inició la producción de oxígeno para usos industriales y medicinales.

AGA AB CORPORATIVO

Es una compañía con sede en Suecia con subsidiarias operando en 25 países. Sus ventas se distribuyen geográficamente en:

1/3 parte en países Nórdicos

1/3 parte en países de Europa

1/3 parte en países de Estados Unidos y América Latina

DIVISIONES DE AGA EN EL MUNDO

Región Europea Suecia, Finlandia, Noruega, Polonia, Dinamarca, Alemania, Holanda, Austria, Suiza, Francia, España, Bélgica, Checoslovaquia, Italia y Hungría.

Región América: Estados Unidos, México, Venezuela, Colombia, Perú, Brasil, Chile, Uruguay, Ecuador y Argentina.

FRIGOSCANDIA

Ha formado parte del grupo AGA desde 1978, proporcionando equipo y servicios de proceso de congelación, almacenamiento y distribución de alimentos en refrigeración.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Gases Industriales, Oxígeno, Argón, Nitrógeno, Acetileno, Hidrógeno, Helio, Aire comprimido.

Gases medicinales: Oxígeno nitroso, Bióxido de Carbono, Oxígeno, Mezcla de gases y equipo médico para el uso de gases medicinales.

Gases especiales: son gases o mezclas cuya pureza es certificada.

Técnica Criogénica: Aplicación de Gases en forma líquida, soldadura, Electrodo, gases de protección, equipos y accesorios y maquinaria, así como tecnología para corte.

DISTRIBUCION DE MUESTRO MERCADO

Mercado Básico. Consiste de muchos clientes pequeños, que usualmente son suministrados con gases en cilindros y por lo tanto, constituyen un mercado local. La mayoría del gas es usado para soldar y cortar las placas de metal y partes. También hay un mercado de gases medicinales con características similares.

Mercado de procesos. Consiste de pocos clientes grandes suministrados

usualmente con líquidos. Por esto es un mercado regional. Los gases industriales son usados en casi todos los procesos industriales del acero, el vidrio, el papel, los farmacéuticos, los químicos, la electrónica y la producción de alimentos. Los gases son distribuidos directamente al usuario.

DISTRIBUCION DE AGA S.A.

AGA S.A. Distribuye sus productos hasta las más importantes ciudades de nuestro país, contribuyendo con ello al desarrollo Industrial del país.

Para una mejor distribución de nuestros productos a nivel Nacional, contamos con una red de 29 centros de servicios, 4 depósitos y 100 distribuidores.

4.2 APLICACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Diagnóstico. De acuerdo a las observaciones realizadas en el departamento de contabilidad, uno de los principales problemas es advertir importantes deficiencias en el proceso de comunicación y la carencia de información adecuada para la toma de decisiones. Este problema se presenta principalmente en los niveles de supervisión, lo que origina que no exista coordinación entre los supervisores de las diferentes áreas que integran el departamento de contabilidad. Esto ha generado la carencia de información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Ahora en cuanto se refiere a la comunicación supervisor subordinados, no se

establece claramente a los empleados lo que han de hacer, ni la eficiencia con que están llevando a cabo su trabajo, ni que medidas han de tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio.

Es importante mencionar la necesidad de mejorar la colaboración entre los grupos que integran el departamento de contabilidad ya que existen gastos de energía no funcional debido a la gran competencia inapropiada entre los grupos o áreas que lo integran.

Otro punto importante es la falta de comunicación y coordinación con las oficinas foráneas, que contribuyen en la información que se genera en el departamento de contabilidad.

Del análisis anterior se plantea lo siguiente.

1 Deben hacerse algunos esfuerzos internos en la formación de equipos de trabajo.

2 Los equipos deben establecer objetivos y metas por áreas y por el departamento.

3 Debe hacerse un trabajo intergrupar de las diferentes áreas para determinar necesidades y problemas.

4 Plantear soluciones a los problemas existente en las diferentes áreas, bajo una cooperación de equipo.

5 Hacer una recopilación de información de las necesidades y problemas de las necesidades de las diferentes áreas de contabilidad.

6 Hacer una recopilación de información de las necesidades y problemas de las oficinas foráneas.

7 Cambiar procedimientos que mejoren el flujo de información.

8 Debe realizarse alguna actividad entre los supervisores relacionada con el trabajo de grupo y buscar mayor colaboración y servicio.

9 La gerencia y los supervisores deberán revisar periódicamente el estado de las relaciones y del trabajo.

REALIZACIONES

1 El gerente de finanzas y el contador establecerán programas de formación de equipos para trabajar en sus propias relaciones.

Los equipos pueden ser grupos familiares esta es jefe y subordinado, pueden ser grupos de colegas o compañeros, pueden se equipos técnicos, o ser grupos de proyectos. Existen algunas actividades utilizadas enfocadas hacia los procesos de equipo, tales como las relaciones de trabajo del mismo, o la habilidad del equipo para solucionar problemas.

Las actividades de creación de equipos generalmente utilizan un modelo de intervención de investigación de acción. Hay tres procesos implicados en esta

actividad recopilación de información, retroinformación para el equipo, planificación de acción a partir de la retroalimentación.

Las actividades de mejora de equipo, frecuentemente tiene lugar en un ambiente diferente del sitio de trabajo, con el fin de que sus miembros puedan alejarse de las presiones. Este tipo de trabajo requiere un ritmo y énfasis diferente al requerido en las operaciones.

Hay un componente de aprendizaje en la actividad. Los miembros del equipo están interesados en aprender mientras trabajan y en cierto modo están comprometidos a ello.

El aprendizaje puede estar dirigido al objetivo de que trabajen mejor juntos, o a la fijación de mejores objetivos. Cualquiera que sea el propósito, los miembros del grupo ven, como resultado apropiado, que el equipo aprenda a funcionar más efectivamente.

2 Realizar reuniones en los que se establezcan objetivos y metas.

Una de las principales suposiciones que fundamentan el esfuerzo del Desarrollo Organizacional, es la necesidad de asegurar que las organizaciones estén siendo dirigidas en función de sus objetivos.

Las empresas sanas tienden a fijar objetivos a todos los niveles.

Fijación de objetivos individuales

Es importante que éste proceso comience en la parte directiva de algún sector influyente de la organización. El proceso de fijación de objetivos individuales para el mejoramiento del desempeño, consiste principalmente en un diálogo entre un individuo y su inmediato superior, dentro del cual plantean conjuntamente objetivos de mejoramiento y revisan el progreso realizado para lograrlo.

El proceso incluye lo siguiente: primero, la persona hace una descripción de sus labores, comparte con su supervisor este bosquejo de descripción y los dos acuerdan una definición común de esa labor entonces establece un primer bosquejo de fines u objetivos, los fines describen donde le gustaría estar dentro de él, digamos seis meses, qué parte de su responsabilidad le gustaría ver mejorada, que partes estabilizadas y que partes suprimidas. Estos objetivos son revisados por el supervisor y el subordinado, los dos conjuntamente elaboran un segundo bosquejo, el cual es un plan de mejora. Después de seis meses el hombre y el supervisor solidariamente consideran el progreso en relación con los objetivos y establecen nuevas metas para los siguientes seis meses. Antes de tal proceso pueda ser efectivo debe haber un verdadero compromiso por parte del supervisor.

Fijación de objetivos de equipo

Un modelo de la fijación de objetivos de equipo es la reunión periódica, anual

o semianual o mensual del equipo precedida del trabajo individual de los miembros relativo a los objetivos del equipo y prioridades, a medida que los van encontrando. Utilizando esta información como base y trabajando dentro de los fines de la organización, el equipo establece sus metas y prioridades para los seis meses o año siguiente. También define específicamente las relaciones de funciones y liderazgo de los proyectos, necesarios para alcanzar los proyectos.

3 Recolección de información

Se realizan reuniones mensuales en las que se presentan los datos obtenidos por los miembros del equipo. Después de una charla, la primera tarea es acomodar los datos y establecer prioridades. Se establece una agenda para trabajar la información.

La principal actividad en tales reuniones es resolver aquellos problemas que puedan tratarse en forma completa, en la reunión. Hace planes de acción para tratar aquellos temas que necesitan ser mejorados en el equipo o una subparte de la reunión. Desarrolla mecanismos que tienen que ser transferidos a alguna parte de la organización.

Al final de la reunión el equipo debe tener una lista de actividades de seguimiento, incluyendo reuniones y un programa de actividades.

4 se realizan reuniones de seguimiento entre el gerente y los supervisores.

En estas reuniones se observan los avances del logro de los objetivos y se vuelven a establecer programas de trabajo.

4.3 RESULTADOS DE LA APLICACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Hay una presión sobre la alta gerencia que induce a un despertar de acción.

Mejorar la comunicación en el departamento de contabilidad a través de la cooperación de todos y cada uno de sus miembros, como parte integrante de los equipos de trabajo.

Hay invención de nuevas soluciones de problemas lo cual conduce a un compromiso de acción.

A causa de resultados positivos de la comunicación hay reforzamiento en el sistema.

Existen nuevas perspectivas a largo plazo

Hay un deseo de afrontar los datos de la situación y de trabajar en ellos con miras de mejorar la situación.

El tiempo que se requiere es de un año a dos años para que se realice y se mantenga vigente. Este uno de los principales problemas del Desarrollo Organizacional, porque la mayoría de los sistemas de remuneración esta basado en la recompensa en el logro de objetivos y son a corto plazo.

CONCLUSIONES

El desarrollo Organizacional es una herramienta de suma importancia para las organizaciones que nos proporciona las técnicas necesarias para realizar los cambios que una organización requiere. Estos cambios se realizan con el objeto de lograr que las organizaciones logren un mayor desarrollo y por consiguiente sean mas competitivas.

Cuando hablamos de D.O. nos referimos a un proceso de cambio planeado en aptitudes y costumbres, este cambio se puede realizar en uno de los factores importantes de la organización, como es la comunicación. Decimos que es un factor importante ya sin la comunicación los empleados no podrían saber el trabajo que tiene que realizar, ni como desempeñarlo, los gerentes no podrían llevar a cabo sus objetivos sino no son transmitidos a los miembros de la organización.

El D.O. como una herramienta para mejorar la comunicación en uno de los subsistemas de la organización, como es el departamento de contabilidad, nos permitirá establecer objetivos bien definidos, tanto individuales como por departamento,

lo que permitida contribuir al objetivo general de la organización.

Esto permitirá que exista mayor cooperación entre los miembros del departamento, mayor intervención en la solución de problemas, originando un reforzamiento en el sistema.

BIBLIOGRAFIA

AUDIRAC A. CARLOS. ABC de Desarrollo Organizacional. México: Trillas. 1994.

BECKHARD RICHARD. Desarrollo Organizacional Estrategias y Modelos
2 ED. México:Fondo Educativo Interamericano.1985.

KEIT DAVIS. Comportamiento Humano en el Trabajo.3 ED México:McGraw-Hill
Interamerican. 1993.

GONZALEZ SANDRA LUZ. Apuntes de Desarrollo Organizacional. Seminario de
Titulación.

MARGULIES NEWTON. Desarrollo Organizacional. 2 ED México:Diana.1985.

PARTINN JEMMINGS. Perspectivas del Desarrollo Organizacional
México:Fondo Educativo Interamericano.

SHEIN EDGAR. Consultarfa de Procesos, su papel en el Desarrollo Organizacional. México: Fondo Educativo Interamericano.

SCHERMER HORN. Comportamiento en las Organizaciones. México: Interamericana. 1973.

STEPHEN MICHAEL. Técnicas para el Cambio Organizacional. México: McGraww-Hill. 1985.

STEPHEN ROBBINS. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México: PRINTIC-HALL Hispanoamericana. 1987.