



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"RECURSOS HUMANOS. LA IMPORTANCIA DEL
SUPERVISOR EN EL TRABAJO DE AUDITORIA"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
JOSE ALFREDO MONDRAGON PEREZ

ASESOR: LIC. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos "La Importancia del Supervisor en el Trabajo de Auditoría"

que presenta el pasante: José Alfredo Mondragón Pérez,
con número de cuenta: 8530133-9 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 25 de Marzo de 19 98

MODULO:

PROFESOR:

FIRMA:

II

L.A. María Teresa Muñoz García

III

L.A.F. Eva Lilia Torres Reyes

IV

M.A. José Vili Martínez González

RECONOCIMIENTOS

A mis Padres Alfredo Mondragón y María Elena Pérez por apoyarme en todo momento en la finalización de mi carrera.

A mi abuela Julia que durante mi formación académica siempre estuvo apoyándome y que ya no esta conmigo para ver la semilla que sembró

A Brenda, Diego y Susana, por su comprensión y paciencia que siempre me han tenido

A mi asesor Lic María Teresa Muñoz García, por su valiosa opinión, comentarios y atención para sacar adelante el presente trabajo

A todos mis familiares y amigos que de una u otra forma contribuyeron a finalizar esta obra.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a dios que siempre ha estado conmigo espiritualmente y al que le debo tanto.

Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México por darme la oportunidad de ver mi sueño hecho realidad formándome como profesionista en una de las mejores escuelas, en donde aprendí que el fortalecimiento de mis valores como ser humano no abandonararan nunca mi conciencia de hombre de bien

Gracias a todos y cada uno de los profesores que directa o indirectamente me apoyaron en mi formación académica.

Gracias por tantas cosas que me diste y que jamas olvidare. Gracias a ti ..

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN.

INDICE

PRESENTACION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVO

INTRODUCCION 1

CAPITULO 1 GENERALIDADES DE LA SUPERVISION... 3

1.1. ANTECEDENTES

1.2. CONCEPTO..... 4

1.3. IMPORTANCIA 6

1.4. OBJETIVO..... 7

1.5. PRINCIPIOS..... 8

1.6. LA SUPERVISION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO. 11

1.7. HABILIDADES GERENCIALES..... 13

CAPITULO 2 LIDERAZGO15

2.1. CONCEPTO.....	16
2.2. CUALIDADES DEL LIDER.....	17
2.3. ESTILOS DE LIDERAZGO.....	19
2.3.1. AUTOCRATA.....	
2.3.2. DEMOCRATA.....	20
2.3.3. BUROCRATA.....	21
2.4 PODER.....	26
2.5 JERARQUIA.....	28
2.6 AUTORIDAD.....	31
2.7 MANDO.....	33

CAPITULO 3 MOTIVACION 34

3.1 ANTECEDENTES.....	
3.2 CONCEPTO.....	35
3.3 NECESIDADES HUMANAS.....	37
3.4 TEORIA DE ABRAHAM MASLOW.....	38
3.4.1 JERARQUIA DE LAS NECESIDADES.....	38
3.5. DINAMICA MOTIVACIONAL.....	43
3.6. TIPOS DE MOTIVACION.....	45
3.7. MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO.....	46
3.8. DIRECTRICES DE LA MOTIVACION.....	51

CAPITULO 4 LA COMUNICACION.....	54
---------------------------------	----

4.1 DEFINICION.....	55
4.2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION	
4.3 DIRECCION DE LA COMUNICACION	56
4.4. EL PROCESO DE LA COMUNICACION	58
4.5 TIPOS DE COMUNICACION.....	59
4.6 BARRERAS DE LA COMUNICACION.....	60
4.7 CARACTERÍSTICAS DE UNA COMUNICACION EFECTIVA	62

CAPITULO 5 ASPECTOS GENERALES DE AUDITORIA.....	65
---	----

5.1. EVOLUCION DE LA AUDITORIA	
5.2. DEFINICION.....	66
5.3 OBJETIVOS	
5.4. FUNCIONES.....	67
5.5 TIPOS DE AUDITORIA	68

CASO PRACTICO	70
---------------------	----

CONCLUSIONES.....	87
-------------------	----

BIBLIOGRAFIA.....	89
-------------------	----

PRESENTACION

Absolutamente todas los organismos sociales requieren de una dirección adecuada de los recursos humanos, ya que indudablemente estos son los más difíciles de manejar y predecir, es por estos que aparte de una buena planeación y organización se requiere de una eficiente dirección, es decir, debe existir un grupo de personas que sirva de enlace entre los trabajadores y la dirección, se puede llamar supervisión los que tienen un fin específico, el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Toda empresa llega a sus objetivos mediante la adecuada utilización de sus recursos, por lo que es necesario un adecuado control de los mismos, lo cual se logra mediante la creación de un Organó Interno de Control.

Bastante se ha escrito acerca de la metodología idónea que se debe seguir en la realización de una auditoría, las técnicas aplicables, la normatividad relacionada con esta función, por citar algunos temas, pero en pocas ocasiones se ha profundizado en un aspecto tan importante como lo es la supervisión del trabajo de auditoría

Por la razón anterior, el origen del presente trabajo, que tiene por objetivo general, identificar la importancia y utilidad de la función de supervisión del trabajo de auditoría y reconocer algunas herramientas que pueden utilizar los encargados de conducir las revisiones específicas de los órganos internos de control en las organizaciones. Adicionalmente, se pretende que los resultados alcanzados en las auditorías, apoyen efectivamente la toma de decisiones de sus respectivos titulares.

Para que cumplan con el objetivo de apoyar a la función directiva, los órganos internos de control deben vigilar, en primera instancia, la calidad de los resultados que se obtienen en las revisiones específicas que llevan a cabo, lo

que justifica el papel que desempeñan los encargados de supervisar directamente los trabajos de auditoría.

Se puede decir que la responsabilidad primaria de un supervisor de auditoría consiste en vigilar que el trabajo se realice atendiendo a los criterios de economía, eficiencia, eficacia y efectividad en forma conjunta. En ocasiones, los supervisores aducen que no tienen tiempo para realizar un buen trabajo desde el principio, sin embargo, sí lo tienen para repetirlo o aplicar acciones correctivas. Esto trae consigo altos costos y baja calidad en las auditorías, por lo que es importante que se coordinen adecuadamente las tareas desde su inicio.

Entonces ¿qué debe hacer el supervisor para realizar mejor su trabajo? El presente trabajo pretende responder a esta interrogante, concientizando al supervisor de auditoría de la importancia que tiene su función y mostrarle algunas herramientas útiles que podrá aprovechar para la ejecución de su trabajo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una adecuada supervisión al personal designado en la realización de una auditoría, provoca que, el equipo conozca el objetivo por lo cual se está practicando la revisión, así como lo que se pretende y/o el resultado que se espera.

Así mismo, los procedimientos a utilizar, cuando en el programa general no lo considere, sean los adecuados, para desarrollar las actividades.

La supervisión en el trabajo de auditoría debe de vigilar que los requisitos y/o datos mínimos en los papeles de trabajo, así como su documentación soporte sean considerados para una fácil comprensión de cualquier lector que los consulte, además que se cuente con los elementos suficientes, que puedan sustentar el dar una opinión y/o recomendación objetiva, sobre el funcionamiento de la organización o áreas auditadas.

Las dudas que se presenten en el desarrollo de la auditoría, si el supervisor no las aclara en su momento al equipo de trabajo, provocara un desvío en las metas fijadas, y en las pruebas determinadas a realizar, lo que repercute en tiempo y costos adicionales.

Cuando el supervisor no verifica que las instrucciones dadas se acaten, el cumplimiento del Programa General de Auditoría, con relación a los objetivos planeados no será el esperado. En el momento de existir alguna situación que por su naturaleza se tenga que adecuar y/o modificar esté no se realice con oportunidad.

Desconocer los conflictos que en un momento dado pueden presentarse, dentro del equipo de auditores e inclusive con directivos de la organización y por no atenderse en tiempo se conviertan en problemas mayores.

El supervisor debe motivar al personal para desarrollar las actividades encomendadas, para que conozca la importancia de su trabajo y del compromiso que tiene para la organización.

Los resultados de las auditorías al no ser presentados con oportunidad a los directivos de la organización, no podrán tomarse las medidas para abatir la problemática que en un momento dado se presente, y las recomendaciones propuestas estén fuera de tiempo y lugar.

OBJETIVO

GENERAL:

Identificar la utilidad de la supervisión, reconociendo algunas herramientas que pueden ser empleadas por los encargados de conducir las revisiones practicadas por un Organismo Interno de Control

PARTICULAR:

Facilitar el desarrollo de las actividades de un grupo de trabajo, con eficiencia en las auditorías practicadas.

Coadyuvar al logro de los objetivos institucionales mediante el trabajo desarrollado por el equipo de auditores, con motivo de la practica de auditorias.

Apoyar eficazmente en la toma de decisiones de los directivos en una organización, por medio de los resultados de las auditorias.

INTRODUCCION

Una de las principales funciones del Administrador es la de dirigir o conducir a otras personas a la consecución de los objetivos de una organización, por lo tanto los resultados, de la realización personal de él mismo y de sus subordinados, depende de la manera como se lleva a cabo esta dirección

Todos los que hemos trabajado en una empresa, hemos dirigido o hemos sido dirigidos por otras personas, razón por lo cual la enorme importancia que tienen las relaciones ente el jefe y subordinado, y la forma como estas se desarrollen en el desempeño de las funciones

Es por esto que el administrador debe especializarse en el manejo del personal, ya que las personas son seres sensibles a quienes les gusta ser tratados con respeto y sentir que son parte importante de la organización

En el primer capítulo se habla sobre aspectos de la supervisión, la importancia que reviste dentro de las organizaciones, los objetivos y principios que se deben considerar, su interrelación con el proceso administrativo y las habilidades que deben poseer los supervisores.

En el siguiente capítulo, se presentan algunas de las ideas que me parecen relevantes en lo que respecta al papel que juega el supervisor en la organización y el manejo de su autoridad, Así mismo se tocan algunos conceptos con relación al liderazgo, las características, cualidades y de los tres diferentes estilos de liderazgo más comunes.

El tercer capítulo trata sobre la motivación, el estudio de las necesidades humanas, los fundamentos de la teoría motivacional de las necesidades, se hace

referencia sobre la conducta en el trabajo, porque trabaja la gente, que es lo que motiva a trabajar bien y cuando se sienta satisfecha en su trabajo.

El cuarto capítulo, se hace referencia a las relaciones interpersonales, viéndose la importancia que tiene la comunicación en el ambiente de trabajo, cuya efectividad depende de las buenas relaciones y por consiguiente, el *entendimiento mutuo de las personas*, por lo que se enfoca este capítulo al estudio de la comunicación en general, sus elementos, barreras, etc

En el quinto capítulo se habla sobre los aspectos generales de la auditoría, de lo que significa, los objetivos que se persiguen, las funciones y los tipos de auditoría

Finalmente se presenta el caso práctico en donde se muestra la importancia de la supervisión en el trabajo de auditoría

CAPITULO 1

GENERALIDADES DE LA SUPERVISION

1.1. ANTECEDENTES

Siempre que se conforme un equipo de trabajo que persiga un objetivo determinado en común, se hace necesaria la supervisión de los esfuerzos individuales de los integrantes de este equipo, para que cumplan satisfactoriamente los fines que justifican su existencia.

Se puede decir que la supervisión tiene su origen desde la época en que los hombres ven la necesidad de integrarse en grupos de trabajo para lograr los satisfactores requeridos para su subsistencia, es en este momento cuando la supervisión surge como un medio para coordinar las actividades de la comunidad, nace de manera natural como una herramienta útil para obtener los mejores resultados, pero sin tener el carácter formal que posee en la actualidad

Con el transcurso de tiempo, se fueron creando nuevas necesidades y se fue haciendo más difícil que un sólo grupo desarrollara todas las actividades requeridas para cubrirlas. Por ello, surgieron pequeñas organizaciones con funciones más específicas que satisficieran una sola necesidad. Es en este momento cuando la supervisión adquiere un carácter de formalidad, ya que se le identifica como el instrumento para asegurar el adecuado desarrollo de las actividades asignadas a cada integrante de la organización.

En la época industrial, la supervisión se ejerce ya no sólo para vigilar a los elementos humanos de las organizaciones, sino para inspeccionar la labor que éstos realizan y el producto de su trabajo, con el fin de promover la máxima producción. Así mismo, esta actividad queda identificada dentro de la estructura orgánico - funcional, la cual al ir creciendo, estableció mayores niveles de

supervisión. Para llevar a cabo estas funciones se hizo necesaria la designación de una persona capacitada técnicamente, que en ese entonces se le denominaba "capataz".

Esta persona ejercía autoridad completa sobre el personal que realizaba las tareas, reclutaba, disciplinaba y despedía, así mismo, seleccionaba materiales, levantaba inventarios, organizaba el lugar de trabajo, etc.

Con el pasar de los años y debido al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, así como a la necesidad de aumentar la eficiencia y competitividad de las organizaciones, se desarrollaron técnicas, principios y teorías que transformaron la función de la supervisión de una práctica empírica, a una labor técnica y especializada. Implícitamente en esta evolución se halla el reconocimiento más importante para el logro de objetivos.

De esta forma, la supervisión se fue desarrollando y ahora es una función que permite vigilar, inspeccionar, evaluar, conducir y promover la eficiencia y eficacia en la actuación de un equipo de trabajo.

Como se observa, la supervisión ha sido necesaria en todas las épocas, siempre que el trabajo ha implicado el esfuerzo conjunto de un grupo de personas

1.2. CONCEPTO

La palabra supervisión se deriva de los vocablos latinos "Super" y "Visio", que significan "ver sobre" o "el que mira por encima", lo cual podemos traducirlo como mirar desde arriba una actividad.

Esta palabra se utiliza tradicionalmente, para calificar el acto de vigilancia que una persona ejerce sobre el trabajo que realiza el personal que está bajo su mando.

Para poder desarrollar una definición de esta función, es necesario que primeramente se identifiquen los aspectos que la componen, cabe recordar que dentro de las organizaciones existen diversos niveles de supervisión, que son determinados por el tamaño de la estructura de la misma. Según Cameron C. Smith, en su libro "Guías para Supervisores", a estos niveles se les puede considerar como directivos y sus responsabilidades consisten en:

- Planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de su unidad
- Coordinar los recursos.
- Mejorar el trabajo de grupo e individual de sus subordinados.
- Promover la comunicación para dar instrucciones
- Recibir información, transmitir resultados.
- Tomar decisiones para hacer eficaz su labor

Con base a las consideraciones expuestas, podemos definir la supervisión como:

"La coordinación de los recursos a través de la planeación, organización, dirección y control de las actividades, a fin de que se vigile, revise y verifique su adecuado desarrollo, el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en los planes y programas y, la aplicación correcta de los procedimientos fijados".

adecuado desarrollo, el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en los planes y programas y, la aplicación correcta de los procedimientos fijados"

De acuerdo a lo anterior, la función de supervisión es en primera instancia, el medio por el cual se asegura que las actividades se realizan de tal forma que se cumple con los criterios de eficiencia, eficacia y economía, así mismo, es el elemento que propicia que se obtengan los mejores resultados.

Bajo este contexto, la supervisión debe garantizar como mínimo lo siguiente:

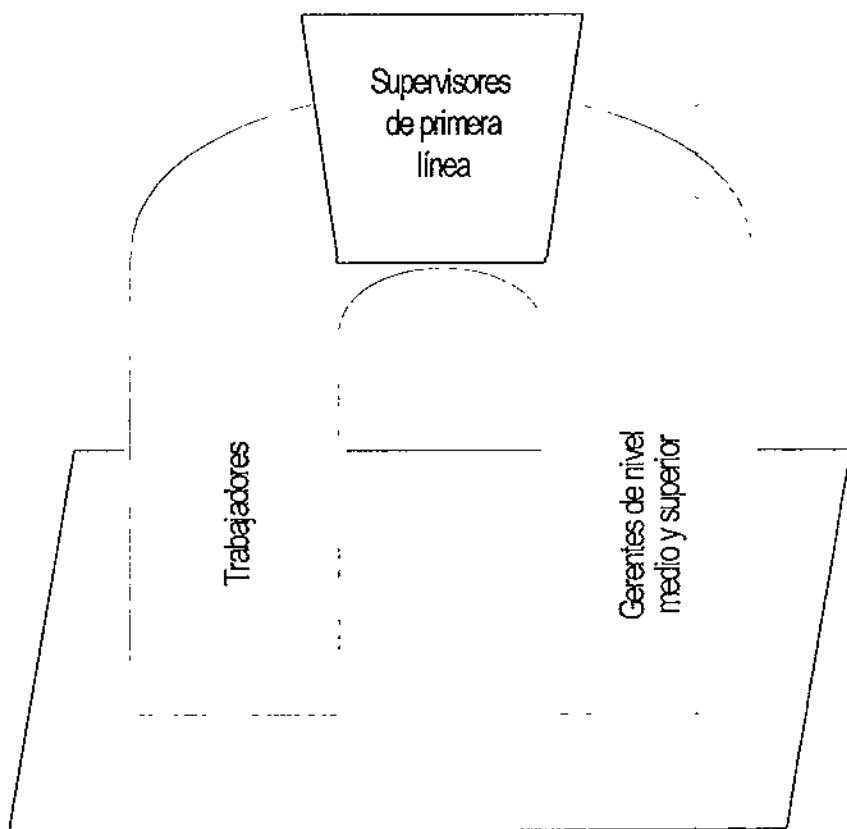
- Que se alcancen los objetivos establecidos
- Que los procedimientos empleados faciliten las actividades.
- Que las actividades hayan sido conducidas con cuidado y diligencia profesional.
- Que la administración de los recursos humanos haya sido la más adecuada

1.3. IMPORTANCIA

El éxito de toda organización depende en gran parte, de la efectividad de la supervisión en todos los niveles del personal

El tiempo empleado en dar una instrucción efectiva en el trabajo, ahorra muchas veces la necesidad de aplicar medidas correctivas durante el desarrollo de las actividades y evita que éstas se dupliquen

Siempre que se cuenten con subordinados para la realización de una tarea, éstos deben ser supervisados de manera apropiada desde el inicio de las actividades y hasta el final.



FUENTE: Lester R. Bittel, Jhon W. Newstrom, Lo que todo Supervisor debe saber, pag. 10

1.4. OBJETIVO

Como en toda actividad, la supervisión debe fijarse objetivos para que se tenga la posibilidad de evaluar su efectividad y promover las acciones necesarias, para llevarla a cabo de la mejor manera.

Por anterior la supervisión, debe perseguir entre otros, los objetivos siguientes:

- Contribuir al logro en el cumplimiento de los objetivos de la organización
- Asegurarse que los integrantes del equipo encaminen sus esfuerzos en una misma dirección
- Cumplir con calidad las tareas asignadas.
- Resolver los problemas que se presentan.
- Mantener las relaciones y armonía de los integrantes del equipo de trabajo.
- Coordinar y planear las actividades a realizar.

1.5. PRINCIPIOS

Los principios de la supervisión o reglas generales, constituyen las guías por las cuales el supervisor regula las actividades de trabajo, teniendo o siendo de vital importancia, ya que son las que rigen la acción, es decir la aplicación y operabilidad de las técnicas de la supervisión. Algunos de los principios más importantes de la supervisión que nos menciona Cameron C. Smith son. ¹

1. Consideradas funcionalmente, la dirección y supervisión no pueden separarse ni establecerse aparte una de otra. Son funciones coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización
2. Generalmente, la dirección se ocupa de condiciones y operaciones en general, por lo común, la supervisión se ocupa de mejorar un trabajo o labor en particular

¹ Cameron C. Smith. Guías para Supervisores. pp 18-21

-
3. La supervisión ha de ser sensible a los cambios, ha de estar impregnada de una actitud experimental y debe dedicarse continuamente a la revaluación de los objetivos y a evaluar materiales, políticas y métodos.
4. La supervisión deberá basarse en la filosofía democrática.
- a) La supervisión deberá respetar la personalidad y las diferencias individuales, y buscará proporcionar oportunidades para la mejor expresión y creatividad de cada personalidad.
 - b) La supervisión deberá proporcionar plenas oportunidades para la formulación conjunta de políticas y planes, acogiendo gustosamente y utilizando la libre expresión y las aportaciones de todos los interesados
 - c) La supervisión deberá estimular la iniciativa, la confianza en sí mismo y la responsabilidad de cada persona en el desempeño de sus obligaciones
 - d) La supervisión deberá basarse en el supuesto de que los trabajadores pueden mejorar. Tendrá que aceptar las idiosincrasias, la renuencia a colaborar y el antagonismo como características humanas, exactamente del mismo modo que acepta lo razonable, la cooperación y una actividad enérgica. Los últimos son valores positivos, los primeros, objeciones
 - e) La supervisión deberá sustituir la función dirigente por la autoridad, que debe reconocerse como derivada de los hechos propios de la situación. La autoridad personal, si fuere necesaria, debe derivarse de la planeación del grupo.
5. La supervisión deberá emplear métodos y actitudes científicos en cuanto sean aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo
6. En situaciones en las que no sean aplicables los métodos de la ciencia, la supervisión deberá emplear los procesos de la lógica en el estudio, el mejoramiento y la evolución del trabajo, los trabajadores y los procesos de trabajo. La supervisión, ya sea mediante métodos científicos o procesos ordenados del pensamiento, deberá derivar y utilizar datos y conclusiones que sean más objetivos, precisos, suficientes, mejor obtenidos y más

sistemáticamente organizados y utilizados que los datos y conclusiones de una opinión descontrolada

7. La supervisión tiene que ser creativa

- a) La supervisión debe proporcionar oportunidades para ejercitar la originalidad y para fomentar contribuciones singulares de autoexpresión creadora. Debe buscar y desarrollar habilidades innatas.
- b) La supervisión debe determinar procedimientos y acciones basándose en las necesidades de cada situación.
- c) La supervisión debe conformar y manipular expresamente el ambiente de trabajo para que se logren los mejores resultados.

8. La supervisión debe realizarse a través de una serie de actividades ordenadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto

9. La supervisión debe juzgarse por la economía y la eficacia de los resultados que obtenga. Los supervisores que conocen cabalmente los principios de la supervisión y se guían por ellos son, por lo general, mucho más efectivos y eficientes que los que operan a nivel técnico. El principio fundamental implicado en cualquier situación dada ayudará a la orientación y elección de cualquiera de varias técnicas que pueden ser aplicadas. Los principios también ayudan a evaluar las técnicas, puesto que proporcionan criterios más amplios y fundamentales para juzgarlas. La consideración de principios generales fundamentales tiende a eliminar, de cualquier situación dada, los prejuicios y opiniones personales.

Estos principios integran el concepto de cambio de la acción supervisora, y que a la larga son determinantes para el éxito o el fracaso

Cabe señalar, que los métodos o técnicas son necesarios, ya que si no se contara con ellos nada podría realizarse

1.6 LA SUPERVISION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para la realización de sus actividades, los supervisores las llevan a cabo con apego al proceso administrativo, como lo haría el cuerpo directivo de la organización, variando únicamente las funciones de cada uno

De manera general, mencionaré las acciones que sigue la supervisión dentro de cada etapa del proceso administrativo, de acuerdo a su función:

Planeación:

En esta etapa se determinan las metas y objetivos, así como el establecimiento de planes específicos para alcanzarlos

Organización:

Ordena los recursos disponibles, (fuerza de trabajo, herramientas, materiales, etc), y las actividades a realizar, con el fin de que sean más efectivos.

Integración:

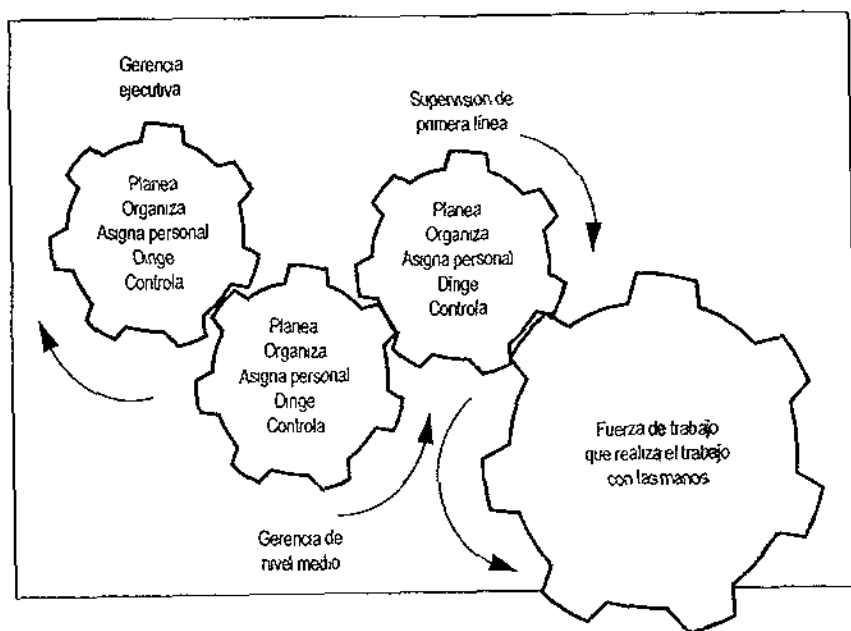
Selección e integración de los recursos apropiados para la realización de las actividades.

Dirección.

Se pone en marcha o en acción, todos los recursos por medio de la comunicación, motivación y liderazgo.

Control

Regulación de los planes en acción, verificándose periódicamente su funcionamiento, midiéndose los resultados y comparándose contra lo que se esperaba, juzgando cuan importante es la variación que pueda existir y tomar las medidas necesarias.



FUENTE: Lester R. Bittel, Jhon W. Newstrom, Lo que todo Supervisor debe saber, pag. 16

1.7 HABILIDADES GERENCIALES

Como mencionamos en el punto anterior, los supervisores y los demás niveles gerenciales de la organización toman parte o emplean el proceso administrativo,

para lo cual deben desarrollar tres habilidades gerenciales, que de acuerdo a su nivel requieren

1.- Habilidades Técnicas

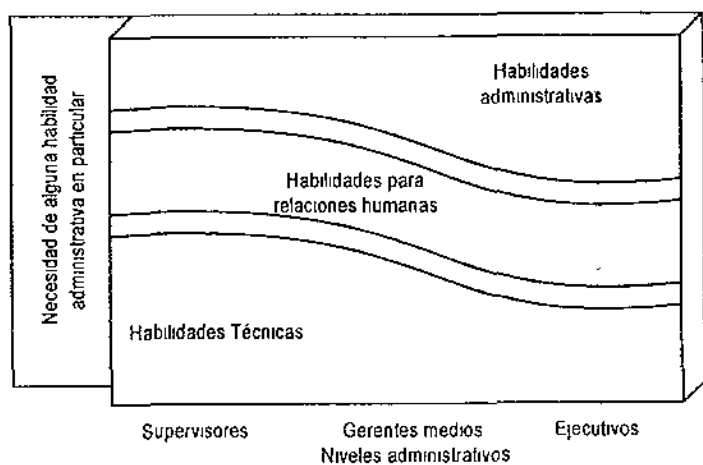
Son las que tiene relación con el conocimiento del trabajo, como son, las aptitudes para el manejo de maquinaria, conocimiento de los procesos de producción, y en virtud de que los supervisores son quienes dirigen a la gente de realizar el trabajo, éstos deben de saber como hacerlo, con lo que se estara en una excelente posición para dirigir

2.- Habilidades Humanas

Es la capacidad para interactuar con las personas que efectúan el trabajo, así como conocer su capacidad para trabajar y su comportamiento, y así lograr el máximo aprovechamiento de sus habilidades y potenciales

3.- Habilidades Administrativas:

Se refieren a la capacidad de conocer la organización, la forma como se relacionan sus áreas y como se coordinan sus funciones, así como conocer como planear y controlar el trabajo.



FUENTE. Keith Davis, Jhon W. Newstrom, Comportamiento Humano en el Trabajo, pag 236

CAPITULO 2.

LIDERAZGO

El interés en ser líder de otros, siempre se ha visto reflejado a través de la historia del estudio del comportamiento humano

La administración moderna, considera el elemento humano como el factor más importante de que dispone una organización para alcanzar sus objetivos y metas, de ahí que un adecuado liderazgo, contribuye de manera importante para su consecución.

El liderazgo hasta ahora, por los estudiosos en la materia tiene diferentes enfoques:

- "El supuesto que identifica el liderazgo con el carisma o conjunto de cualidades innatas del dirigente, "El líder nace, no se hace".
- La aproximación que intenta construir un prototipo de líder al investigar, cuales son las cualidades que deben tener las personas que ejercen la dirección, "El líder se hace, no nace"
- El estudio que enfatiza el análisis de las funciones que lleva a cabo el dirigente, "lo que el líder debió hacer es . "
- La proposición de que el liderazgo se ejerce conforme a un estilo particular, "Autocrático, democrático, burocrático o de Laissez Faire"
- El análisis situacional que define el estilo de liderazgo a partir del comportamiento que el dirigente toma al intentar ejercer influencia sobre el

comportamiento de los demás, de acuerdo a las circunstancias, la madurez y la tarea del grupo". ²

Por otra parte, el liderazgo lo podemos considerar como una ciencia y un arte, ya que los conceptos y principios se asimilan con facilidad y el aplicarlos de manera efectiva, se requiere de experiencias bien pensadas.

2.1 CONCEPTO

Diversos autores mencionan, que el liderazgo es sinónimo de gerencia, de lo cual no comparto su opinión, en virtud de que los líderes no solamente se encuentran en la jerarquía gerencial, sino también, en todos los grupos que conforman una organización, sindicatos, grupos de obreros y/o empleados, etc

Dentro de algunas definiciones sobre el liderazgo podemos mencionar, entre otras las siguientes:

"Es la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcancen metas". ³

"Es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinada(s) meta(s)". ⁴

"Es la habilidad de lograr que las personas lo sigan y que hagan voluntariamente las cosas que uno les ordena". ⁵

² Bravo Ramírez Alicia, Dirección de Factor Humano, Colección desarrollo Ejecutivo, pag 84

³ Robins Stephen P , Comportamiento Organizacional, pag 381

⁴ Hodgetts Richard M , El Supervisor Eficiente, Pag 255.

⁵ Bittel Lester R , Newsfrom Jhon W , Lo que todo Supervisor debe saber, pag 271

" Es el arte de inducir a los subalternos a cumplir sus tareas con celo y confianza". ⁶

De lo anterior, podemos decir que el liderazgo es: todo esfuerzo que realiza un miembro del grupo para influir en la conducta, actitudes, valores, sentimientos, de uno o más miembros del grupo. Por lo que cualquier miembro puede desempeñarse como líder en un momento dado.

2.2 CUALIDADES DEL LIDER

El líder se caracteriza como aquella persona que influye en otra(s), para la consecución de las metas y objetivos, y para conseguirlo se deben reunir ciertas cualidades o características, que son de vital importancia para lograr un liderazgo efectivo; que entre otras podemos mencionar las siguientes

Habilidad mental:

Los líderes deben tender a ser más inteligentes que el promedio de los subordinados, entendiéndose como inteligentes, el contar con mayores conocimientos sobre las actividades o funciones a realizar, mismas que se adquieren mediante el estudio y la experiencia

Madurez emocional:

Se debe tener confianza en sí mismos y en lo que hace, hacer frente a las fallas con objetividad, y emplearlas como una mayor experiencia didáctica que debe aprovecharse y no como una oportunidad para castigar.

⁶ Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Elementos de Administración Moderna, pag.342

Necesidad intrínseca de logro:

Crearse una necesidad interna de cumplir con los objetivos, fijarse metas difíciles pero factibles de alcanzar

Habilidad de resolver problemas:

Mostrar destreza para resolver problemas, centrando sus esfuerzos para aprender a dirigir los recursos con que se cuentan, para solucionar los problemas, aprendiendo a minimizarlos o en su caso, evitarlos, para eficientar las operaciones.

Empatía

Situarse en la posición de la otra persona, para ganar su confianza y apoyo, y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador

Representatividad ante los directivos de la organización:

Representar y defender el trabajo realizado por el equipo, ya que refleja la eficiencia de sus actividades como líder, transmitiendo la imagen de los mismos, dejando a un lado el individualismo y/o el egocentrismo.

Capacidad de comunicación:

Transmitir las ideas y/o instrucciones en forma clara, utilizando un lenguaje sencillo y sin emplear muchos tecnicismos.

2.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

Existen tres tipos o estilos básicos de liderazgo que se utilizan comúnmente para guiar y motivar al personal, los cuales van en función de la actitud que toma el líder respecto a sus subordinados.

2.3.1 Liderazgo autocrático

Este estilo es también conocido como autoritario, aunque ya está un poco pasado de moda, actualmente se utiliza con frecuencia, se tipifica por el hecho de que el dirigente realiza toda actividad pensante de planeación y organización, y el personal únicamente ejecuta las acciones.

Para este estilo de liderazgo el personal tiene una importancia secundaria y a menudo lo consideran como un factor más dentro de la producción, por lo que no recibe con agrado las sugerencias o ideas que le presentan, de ahí que el personal pronto llega a saber que su trabajo consiste en realizar las actividades que se les asignan, y que no tiene que razonar o pensar mucho.

Por otra parte, tiende a criticar abiertamente al personal, mostrándose hostil en ocasiones, es decir, no deja que sus sentimientos se inmiscuyan en las decisiones que toma.

El dirigente autocrático, por lo general es un hombre decisivo de acción que va directamente al problema, no siente la necesidad de ayuda alguna de la demás gente de la organización, él considera que las respuestas o soluciones que él concibe son las mejores que la del personal que realiza el trabajo, por lo que no pide o fomenta la participación.

Por lo general el líder autócrata tiende a permanecer alejado o aislado de su personal, únicamente da órdenes y espera a que éstas se obedezcan, otorgando por lo regular poco reconocimiento al personal por el trabajo bien hecho

Como resultado de este comportamiento, el personal muestra poca o nula iniciativa, creando un resentimiento hacia el líder.

El estilo se puede emplear cuando el personal realiza actividades manuales o de poca complejidad.

2.3.2 Liderazgo democrata

Este estilo es el más empleado, en virtud de que trata de fomentar en los demás un sentido de responsabilidad, participando en la toma de decisiones, a efecto de hacer sentir al personal los objetivos de la organización como algo suyo, y que su desempeño contribuirá para alcanzarlos.

El liderazgo democrático hace que su personal participe en el desarrollo de políticas y planes futuros, los mantiene informados explicándoles las razones o variantes que se presentan, participa como un integrante más en el esfuerzo de equipo, reconoce a la gente por el desempeño de su trabajo, las críticas que realiza son constructivas, la disciplina la impone desde el mismo, tendiendo a ser de educación y esfuerzo más que de castigo, delega la mayor autoridad y responsabilidad posible para que los empleados se mantengan más interesados en sus tareas.

Es importante mencionar, que este estilo de liderazgo no toma decisiones por consenso o voto popular, aunque recibe el pensamiento y las sugerencias de los demás, la decisión final la toma el líder, después de analizar las ideas que captó

De lo antes mencionado, podemos mencionar que los líderes que emplean este estilo son personas:

- Justas y concientes.
- Reconoce el trabajo de la gente
- Le gusta ayudar a los demás y verlos desarrollarse
- Sabe escuchar y se da a entender.
- Comparte responsabilidad y autoridad
- Alienta a su personal a tomar parte activa en la toma de decisiones
- Fomenta la confianza a su personal para desarrollar sus habilidades

2.3.3 Liderazgo Laissez Faire.

Este estilo también es conocido como "dejar pasar, dejar hacer" o burocrático

Este estilo es en realidad una falta de dirección o preocupación en el personal y en el trabajo, por lo regular dejan que el personal a su cargo lleven a cabo las cosas y realicen su trabajo por sí mismos y en la manera que consideren más adecuado, básicamente el líder trata de no involucrarse

El desarrollo de las actividades bajo este estilo, por lo general, marchan como siempre han sido, ya que no se hace nada por cambiarlas, reduciendo en la falta de entusiasmo.

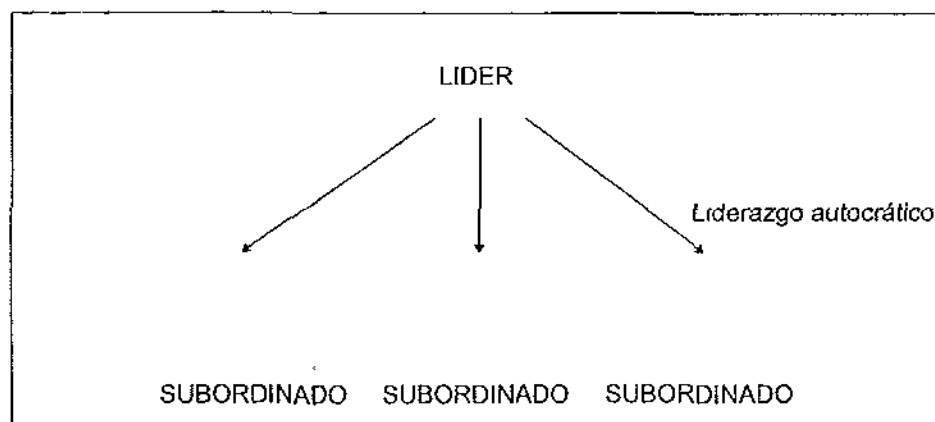
Cabe señalar, que este liderazgo puede obtener éxito si se presentan dos variables:

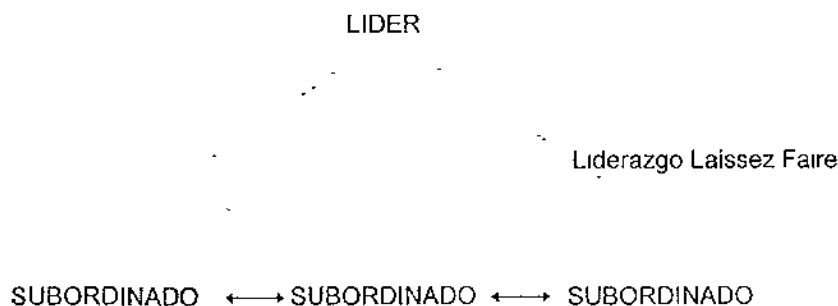
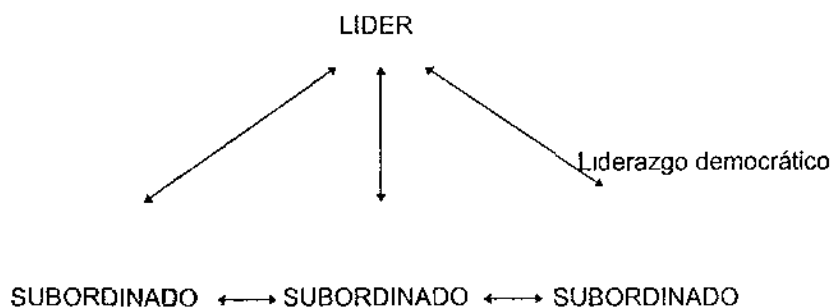
- 1.- Que el equipo esté altamente motivado
- 2.- Que el personal sea experto en tareas asignadas.

No obstante al darse las condiciones antes mencionadas, el personal no depende del líder para sacar el trabajo, siendo su integración con la gente mínima.

Interacción del líder de acuerdo a su estilo

A continuación presentará un módulo típico de interacción entre el líder y sus subordinados de acuerdo a cada estilo.





- Flujo continuo de información del líder hacia el subordinado.
- ↔ Intercambio continuo de información entre el líder y el subordinado y/o entre los propios subordinados
- ↔ Intercambio ocasional de información entre el líder y el subordinado

Cada estilo de liderazgo que he mencionado, presenta distintas reacciones entre los subalternos, esto provoca que el líder necesite contar con la habilidad suficiente para adoptar su forma de conducción a las características del personal.

Por último, de los tres estilos que hemos analizado: Autocrático, Laissez Faire y Democrático, se presenta una comparación de éstos, en relación a su conducta.

	Autocrático	Democrático	Laissez Faire
1 Autoridad	1 El líder determina toda norma o política	1. Toda norma o política es asunto de discusión y decisión de grupo en la que el líder anima o asiste.	1. Libertad completa de decisión del grupo o individual, con mínima participación del líder
2 Dirección	2 La autoridad es dictada de uno en uno, así como las técnicas y los pasos de la actividad; de modo que los pasos futuros deberán ser consultados al líder en gran medida	2. Perspectiva de actividad ganada durante el periodo de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos a escoger.	2. El líder proporciona los medios. Aclara que proporcionará información cuando se le pide. Fuera de esto, no participa en la realización del trabajo
3 Distribución del trabajo	3 Por lo general el líder decide el trabajo por hacer y	3. Los miembros son libres de trabajar con quien deseen	3. El líder no participa en absoluto en la

	designa a la persona que debe realizarlo.	Se deja al grupo la división de tareas.	distribución de cargas de trabajo.
4 Relación del líder con el trabajo	4 El líder tiende a "personalizar" sus alabanzas o críticas al trabajo; permanece separado y no participa activamente con el grupo.	4. Alabar o criticar es "objetivo" o bien, "se basa en los hechos" y trata de ser un miembro regular del grupo, sin realizar demasiado trabajo	4. Comentarios espontáneos poco frecuentes a las actividades de los miembros, a menos que se le pidieran, no intenta valorar o regular el curso de los acontecimientos.

2.4 PODER

El concepto de poder es usado para describir cierto tipo de relaciones entre dos o más personas, el poder representa la fuerza que puede ser aplicada en cualquier situación social. el poder se encuentra íntimamente ligado a estructura de sanciones, y recompensas de un grupo o una organización

Varios estudios han demostrado que los miembros de una organización no tienen problema para identificar las diferencias de poder dentro de una organización Aunque el título formal y el rango pueden no mostrarlo las personas que están dentro de la empresa saben que ciertos departamentos y/o gerentes tienen más poder que otros. Estas diferencias salen a la luz cuando ciertos puestos pesan más en las decisiones, cuando existen ciertos presupuestos más factibles, de ser

aprobadas y cuando se percibe que algunas personas consiguen más fácilmente el apoyo a una proporción.

Existen diferentes tipos de intereses dentro de una organización. Es inevitable que aquello que satisface las metas de una división o de un grupo funcional no será coherente con las necesidades de los otros. Además existirán por lo regular percepciones diferentes de las consecuencias de una acción tomada. Es importante reconocer que casi todas las decisiones que se toman en una organización tienen implicaciones de poder. Es inevitable que un grupo se favorezca a expensas de otros y su poder se haga válido y se afirme o se desacredite de acuerdo con las decisiones que se tomen.

Es probable que las diferencias de poder, más que los cálculos, tengan muchas veces más influencia sobre las decisiones. Es ingenuo pensar que se asignan los presupuestos y que se toman decisiones claves únicamente sobre la base de decisiones racionales. Los administradores frecuentemente usan el poder para que sirva a los intereses de sus departamentos.

La fuente de poder más importante es la ausencia de rutina, el trabajo que se puede convertir en rutina, que es altamente predecible y regularizante, ya sea el de un trabajador o de un ejecutivo cuenta con menos poder. La ausencia de rutina conlleva el que el trabajo sea impredecible que no sea fácil de programar, especificar, o costear por alguien de afuera.

En cualquier momento, ciertas funciones del negocio se perciben como las más críticas para el éxito de la organización, tan sólo porque son menos predecibles, menos rutinarias. En un momento dado pueden ser las finanzas, en otro, la fabricación o la mercadotecnia. La influencia y el poder son funciones directas de los miembros de los departamentos críticos.

Otra manera de lograr poder es mediante las innovaciones. Los administradores encuentran que resulta innovar, obtener aprobación para nuevos proyectos o

encontrar un área de problema que no haya sido atacada con éxito formular nuevos programas para hacer frente a estos problemas y oportunidades aceptadas proporciona un poder sustancia.

Existen otros tipos de actividades negativas que aumentan, casi siempre en forma temporal, el poder personal de un ejecutivo a un supervisor. Estas actividades generalmente involucran distintas áreas ganando y apoderándose de conocimientos clave que debe usar otra persona y que, por lo tanto, dependería sólo de él proporcionarlos

Tales personas se convierten en cuellos de botella porque no les gusta delegar subordinados o incluso permitir que los extraños se comuniquen con su personal También es común que tengan miedo de que sus subordinados aprendan demasiado acerca de sus técnicas y conocimientos ganados con esfuerzos, por lo que alargan la capacidad, insisten en hacer ellos mismos, parte del trabajo y dan sola información limitada. Cuando se les pide que deleguen, porque el trabajo se está retrasando aunque quieran hacerlo, su hábito de retener información y conocimientos hace más probable las fallas de los subordinados

Esto alienta a estos administrados a sentir que ellos mismos tienen que hacer el trabajo con objeto de asegurar el éxito Dichas tácticas de monopolización a menudo tienen sus raíces en inseguridades de diversos tipos Esto jefes no pueden tolerar las fallas de los subordinados que puedan reflejar su propia incapacidad a los ojos de la alta gerencia. Se consideran negativas estas actividades porque hacen daño a la organización los subordinados no se desarrollan, se refiere a la información y se producen cuellos de botella innecesarios

2.5. JERARQUIA

Los supervisores tienen que manejar relaciones jerárquicas con los que están tanto por encima, como debajo de su nivel. Los supervisores deben aprender a manejar una posición entre los frentes y las presiones conflictivas de superiores y subordinados.

Tienen que ser receptivos a las iniciativas de sus subalternos, y mostrar que tienen tanta influencia con la alta gerencia como el valor para representar a su persona, aún cuando ello constituya un reto hacia las demandas de la alta gerencia. Lo ideal es identificarse con ambos, demostrando capacidad para aceptar sus iniciativas sin excluir al otro.

Los supervisores débiles culparán a la alta gerencia de las órdenes que disgustan a los trabajadores. Otro indicio de debilidad es la negativa de representar a sus subordinados en sugerencias o peticiones que supone que incomodan a la alta gerencia, así como decir siempre "sí" a sus superiores.

Los administradores se tienen que movilizar activamente entre superiores y subordinados, buscando reconciliar sus demandas conflictivas. Sabemos que la expectativa de la gerencia con respecto a la eficiencia y productividad casi siempre es mayor de lo que los subordinados creen que es realista o equitativo. De manera análoga, los subordinados querrán más facilidades, apoyo y compensaciones.

No es sencillo hacer frente a estas demandas conflictivas, pero los administradores que equilibran sus propias iniciativas lo logran más fácilmente. Prueban a sus jefes que son leales y responsables, transmitiendo gran parte de las demandas de la gerencia superior a los subordinados. Pueden hacer algunas modificaciones menores o adaptaciones en base a la situación, conocimientos de los trabajadores y a las necesidades inmediatas.

Al mismo tiempo, pueden probar a los subordinados que están dispuestos y en posición de comunicar un número razonable de sus demandas sobre mejores condiciones a los niveles más altos de la jerarquía

A veces pueden decir "no" tanto a la gerencia como a sus subordinados. El jefe mostrará falta de equilibrio, siempre pasará e incluso amplificará toda la información hacia arriba o si se inclinará siempre hacia la gerencia.

Por lo general las jerarquías sugieren que la información fluya hacia abajo y por las cadenas de mando, que las políticas fluyan desde arriba y que los procedimientos diseñados por la alta gerencia controlen el comportamiento de los niveles más bajos. Pero una organización sensata y los administradores experimentados desean cambiar algunas veces el flujo que la acción se inicie desde abajo.

Existen vanas razones para esto. Muchos administradores reconocen que hay mucha información que no llega a ellos porque la retienen los supervisores filtrándola, para evitar problemas. También reconocen que es desmotivante para los empleados trabajar en un sistema en el cual no hay contacto con los que toman las decisiones más importantes. Es obvio que los empleados saben donde reside el verdadero poder y quieren tener algún contacto con las personas que ejercen todo ese control.

A veces los empleados quisieran pasar por encima de un supervisor que rechaza una solicitud que consideran sensata, con objeto de lograr que los escuche un nivel más alto igualmente, en cualquier jerarquía se deriva satisfacciones sustanciales por el hecho de estar en contacto con las personas más prestigiadas. Dentro de ciertos límites, ésta es una clase de satisfacción del trabajo que la empresa puede proporcionar y que permite que los niveles más bajos tengan iniciativa sobre asuntos que competen por lo general a miembros de mayor jerarquía.

Pero esto no ocurre tan fácilmente, el impulso de los sucesos diarios sugieren que las iniciativas vayan de arriba hacia abajo y no al contrario es difícil ir en contra de la corriente. La misma ubicación física de muchas oficinas de la gerencia alienta o intimida a aquellos que no son los visitantes frecuentes, También existe una razón más obvia al temor al jefe. Muchos supervisores, si no es que la mayoría, desalientan en forma activa a sus subordinados para que no pasen por encima de ellos.

Desde luego que frecuentemente las intervenciones son indeseables. en el mejor de los casos indican que los administradores de nivel más bajo no son capaces de hacer frente a los problemas de sus empleados. Las intervenciones de la alta gerencia toman tiempo de otras tareas y a menudo son menos acertadas de lo que sería un arreglo entre las partes en conflicto. Después de todo conocen muchos más detalles y les tomaría mucho tiempo a los gerentes de nivel superior obtener la información necesaria para emitir buenos juicios

En algunas ocasiones, los administradores de niveles superiores tienen cierta necesidad de saltarse a los supervisores. Los presidentes, reyes y generales a veces acostumbran mezclarse con la gente

Para los trabajadores, ver de cerca a los líderes, quizá escuchar sus palabras en forma directa, aumenta la confianza en sus cualidades humanas y organizaciones, todos estos esfuerzos están encauzados para dar la sensación de que la alta gerencia está formada por individuos interesados en el bienestar de sus subordinados. Por otra parte, los niveles más altos, conocedores de la filtración y de la falta de información, quieren ver por ellos mismos lo que ocurre, los problemas y el progreso. Quisieran a veces un contacto, tendrían lealtad sólo a su jefe inmediato. Un contacto más directo entre el gerente superior y todo el personal reportaría mayor lealtad hacia la organización en general

2.6. AUTORIDAD

En la organización formal el poder se transforma en autoridad. El derecho de usar la fuerza se otorga a ciertas posiciones relativas dentro de la empresa y éste derecho es lo que comúnmente se conoce como autoridad. Es mediante la autoridad como las personas en una organización ejercen mando o control sobre otras persona. El poder en estos casos está unido a las posiciones, no a las personas y está totalmente institucionalizada como autoridad

También puede definirse la autoridad como el poder para tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas. Se observa que la autoridad implica ciertos tipos de comportamiento, tanto de los superiores como de los subordinados. Únicamente cuando ambas partes se comportan de acuerdo con sus respectivos roles puede decirse que existe la autoridad. Si el superior emite una orden que no es acatada por el subordinado, realmente aquél carece de autoridad sobre éste

Podría decirse que lo esencial del papel del supervisor es mandar a la del subordinado consiste en obedecer, pero únicamente dentro de su áreas de trabajo.

Existen tres clases de fuentes de autoridad en las organizaciones, la basada en fundamentos racionales (jefatura) en fundamentos carismáticos (liderazgo) y en fundamentos profesionales.

1. La autoridad basada en fundamentos racionales se apoya en la creencia por parte de los subordinados de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la organización y del derecho que tienen los supervisores para emitir órdenes. Se considera que un supervisor tiene el derecho de ejercer y

apoyar reglas y tiene éste derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.

2. La autoridad basada en fundamentos carismáticos o personales representa lo opuesto a la autoridad racional, el supervisor tiene características personales que lo colocan por encima del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo en líder, como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados, elegidos, o asignados formalmente, sino aceptados y seguidos. El líder establece metas tomando en cuenta las condiciones existentes y lo que su grupo puede hacer. El líder reconcilia las oposiciones internas y las ambientales, dando mayor atención al comportamiento adaptivo en relación al carácter organizacional de la empresa.
3. El tercer tipo de autoridad es de carácter profesional, que comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc. que el supervisor debe poseer ordinariamente, los subordinados esperan que su superior sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo, para lo cual el supervisor debe tener las cualidades profesionales necesarias. Un supervisor sin éstas características no será fácilmente respetado por sus subordinados.

Puede decirse que la situación ideal en las organizaciones es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad formal, personal y profesional. Definitivamente su puesto le proporciona la autoridad formal o jefatura necesaria, pero la carencia de cualquiera de las autoridades acarreará problemas que van a dejarse en un funcionamiento inadecuado de la organización y en una serie de frustraciones y conflictos para sus subordinados.

2.7. MANDO

Se define el mando como la actitud que asume una persona que directamente gobierna a otras personas.

Cuando se habla de mandos, ésto no significa únicamente impartir órdenes a los subalternos, sino más bien dirigir, cuyo sentido semántico es señalar la dirección y el propósito hacia donde se encaminan las actividades que realiza el grupo, el jefe que es cualquier persona que ejerce el mando, además de dirigir tiene otras funciones

El mando incluye el deber de asumir la responsabilidad de todo lo que hacen los subalternos, así como el de adiestrar, vigilar y tratar que el trabajo resulte lo mejor posible y que no perjudique el organismo al que pertenece

La tarea del jefe sólo se realiza con eficiencia cuando el trabajo se efectúa con satisfacción. Para lograr este fin, el jefe debe observar a sus subalternos continuamente, animarlos en su trabajo y si hay descontento buscar sus causas, porque en un clima que no es satisfactorio no se trabaja con buen ánimo y generalmente decae la producción o no se obtienen los resultados esperados.

El jefe debe esmerarse en conocer a sus subordinados, para poder adaptar sus indicaciones a la idiosincrasia de cada uno de ellos.

Debe saber que no tienen la misma inteligencia, ni la misma aptitud, ni el mismo temperamento, carácter, conocimientos, experiencia, etc

Además debe saber dar las órdenes en forma adecuada para el logro de los objetivos

CAPITULO 3

MOTIVACION

3.1 ANTECEDENTES

En el presente siglo, con los grandes movimientos sociales, el sector laboral ha tomado conciencia de su papel en la vida económica y social. El interés por la psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos permitieron a los Psicólogos capacitarse gradualmente para analizar detalladamente los problemas de los individuos en las organizaciones.

Los Psicólogos industriales empezaron a trabajar más de cerca con los Ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder asignar a cada persona el cargo que optimizará sus capacidades físicas y humanas, que aumentara la coordinación y el trabajo en equipo y que garantizara eficiencia en todos los aspectos. También se estudiaron los factores como niveles de ruido, fatiga, monotonía etc. para determinar su posible efecto en la cantidad y calidad de trabajo.

A medida que los Psicólogos estudiaban al trabajador, descubrieron que el sistema de premio y castigo que las organizaciones estaban utilizando afectaba considerablemente la eficiencia del trabajador.

Como era de esperarse, los primeros estudios verdaderos sobre la organización y la administración se orientaron hacia la obtención de mayores ganancias. Las grandes organizaciones habían reemplazado a los pequeños talleres porque ofrecían el potencial para una mayor eficiencia y para una productividad mucho mayor.

3.2 CONCEPTO

El conocimiento del Proceso Motivacional proporciona la base para entender el porqué las personas hacen lo que hacen, es decir comprender su comportamiento

Comenzaremos a definir el término motivacional, el cual se define como el conjunto de factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia la obtención de un fin, en otras palabras, es el estado o condición que induce a hacer algo; así mismo, esas condiciones son responsables de la variación en cuanto a la calidad, intensidad y dirección del comportamiento y además, tales condiciones pueden ser internas o externas al individuo.

Toda conducta esta dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades. Así una persona se comporta o responde ante una situación como resultado de un motivo

El proceso de motivación es muy complejo en los seres humanos, por lo que el individuo puede tener muchos motivos muy relacionados entre si.

Ejemplo

Una persona puede escribir un libro porque:

Desea adquirir riqueza.

Ganar prestigio.

Tener una oportunidad de autoexpresarse.

Realizar algo creativo.

De ahí también que existen motivos diferentes en cada una de las personas.

Ejemplo

Para adquirir prestigio (deseo de sobresalir)

Una persona escribe un libro.

Otra persona puede decidir lograrlo vistiéndose de un modo elegante.

Otro casándose.

Y otras más, permaneciendo solteras.

Partiendo de lo anterior, es importante mencionar un elemento fundamental que es la necesidad, la cual se refiere a la ausencia o carencia de un estímulo, una vez detectado este elemento, el individuo emite una conducta con el fin de satisfacer sus necesidades, y así puede entenderse la manera determinada de comportarse de un sujeto.

3.3 NECESIDADES HUMANAS

Existen tres tipo de necesidades:

Las Biológicas:

Se refieren a las necesidades primarias indispensables para la conservación de la vida. Se encuentran presentes influyendo en el comportamiento del individuo, por ejemplo la respiración, la alimentación, el dormir, etc.

Las Psicológicas

El ser humano desarrolla impulsos, intereses, deseos, propósitos, por lo que dentro de esta categoría, se comprenden necesidades de afecto, de seguridad, de estima, de cariño, etc.

Las Sociales.

Para sobrevivir el ser humano requiere vivir dentro de una comunidad, además necesita sentir que pertenecen a un grupo y que se le acepte dentro del mismo. Aquí se comprenden necesidades como serían de reconocimiento, de status, de aceptación, etc.

Si nos detenemos a observar la conducta de diferentes personas, podremos advertir que, aunque en un momento dado, sus comportamientos sean objetivamente parecidos, los motivos del mismo pueden ser diferentes.

Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que ésta surge de la nada, siempre encontraremos algún motivo detrás de ella.

La motivación proporciona una clave para comprender por qué un individuo responde a ciertos estímulos de su ambiente social y no a otros.

3.4 TEORIA DE ABRAHAM MASLOW

Una de las conceptualizaciones más populares sobre la motivación en el trabajo fue formulada por el Doctor Abraham Maslow hace más de treinta años.

Maslow señaló que las necesidades básicas son las mismas para todas las personas. Descubrió que a pesar de que en las diferentes culturas eran satisfechas de forma diferente, en esencia eran las mismas.

Maslow estableció un importante sistema para estudiar las necesidades humanas (motivos). Debido a que la satisfacción de estas necesidades básicas es fundamental para la motivación del individuo, los estudios hechos se han interesado en las implicaciones dentro de la organización.

La identificación de las necesidades se considera sumamente difícil porque:

1. Con frecuencia son más inconscientes que conscientes;
2. La expresión de la misma está influenciada por las circunstancias presentes y por las experiencias pasadas del individuo;
3. Esta expresión se muestra de forma distinta en cada persona, y,
4. en ocasiones, estas necesidades exigen una atención simultánea y se presentan mezcladas entre sí.

3.4.1 JERARQUIA DE LAS NECESIDADES

Maslow consideraba que las necesidades humanas básicas se pueden organizar, en orden jerárquico, en cinco grupos principales. Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorealización, y afirmaba que cada exigencia ha de ser satisfecha antes de que la siguiente llegue a constituir una fuerza de actuación.

Esta descripción es algo engañosa, ya que no siempre una necesidad exige su plena satisfacción antes de que la próxima en la escala jerárquica se haga presente.

Esta teoría afirma que los individuos se encuentran constantemente motivados por fuerzas internas que los dirigen hacia nuevos propósitos. Una de las causas principales de que el placer que se obtiene al conseguir un objetivo dure tan poco, consiste en que otro objetivo basado en la misma o en otra necesidad se pone en su lugar inmediatamente.

Cuando una necesidad queda satisfecha, su fuerza de motivación desaparece

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Es difícil motivar a una persona que no tenga razonablemente satisfechas sus exigencias básicas de carácter fisiológico, que son aquellas que mantienen al cuerpo funcionando de forma saludable.

Estas demandas comprenden las necesidades primarias como la comida, bebida, sueño, aire puro, temperatura agradable y protección contra los elementos mediante el vestido y alojamiento. Casi todas las personas trabajan para obtener los ingresos necesarios para cubrir las exigencias básicas de una alimentación adecuada, alojamiento y atención médica.

NECESIDADES DE SEGURIDAD

Las necesidades de seguridad son las primeras de todas las psicológicas. El individuo desea sentirse libre de desgracias. En casi todos los individuos estas exigencias de seguridad se expresan por el deseo de sentirse estable y protegido. El preferir lo familiar y conocido a lo desconocido refleja, indudablemente, esta necesidad básica de seguridad.

En el mundo de la empresa, las exigencias de protección física y económica son observables fácilmente, en especial cuando nos vamos haciendo mayores. La mayoría nos sentiríamos temerosos ante la posibilidad de perder el trabajo, en estas ocasiones nos sentimos vulnerables, atemorizados e inseguros de nosotros mismos

NECESIDADES SOCIALES

Por lo general, una vez que las personas han satisfecho sus exigencias primarias de carácter fisiológico y de seguridad, se manifiestan otras como la aceptación por el grupo, el afecto y la confianza mutua, el individuo precisa tanto de dar afecto como de recibirlo. Estas necesidades requieren ser cubiertas en el trabajo y en la vida privada. La necesidad de satisfacer este deseo puede observarse fácilmente en aquella persona que pertenece a varias asociaciones o grupos

La restricción de las interrelaciones sociales dentro del trabajo puede, como consecuencia, reducir el deseo de trabajar bien. Existen empresas que han llevado a cabo experimentos al respecto y que han descubierto mejoras en la producción y en la actitud de los trabajadores permitiéndoles mediante el desarrollo de grupos de trabajo relacionarse socialmente, surgiendo una identidad y lealtad con las personas del grupo

NECESIDADES DE ESTIMA

Las personas que se valoran mucho a sí mismas desarrollan sentimientos de confianza, importancia, capacidad y suficiencia. Se sienten útiles y valiosas en el mundo. La falta de autoestima origina en cambio, sentimientos de inferioridad, insuficiencia y debilidad. Estos sentimientos de autodesaprobación conducen al desánimo y a la sensación de fracaso.

Maslow clasifica las necesidades de estimación en dos categorías el sentimiento interno de éxito y autoestima, y el deseo de prestigio o reputación que se reciba por parte de otras personas

Es posible que una de las causas por las que muchos jefes trabajan más que sus empleados se debe al significado especial que el trabajo tiene para ellos; les *confiere autoestima y consideración por parte de otras personas*. El empleado siente la misma necesidad, pero puede tener más dificultad en satisfacerlo. Al ayudar que los empleados posean un sentido más elevado de valía persona, el empresario se ayuda a sí mismo. La necesidad de autoestimación constituye una gran fuerza dinámica y de motivación.

Los estudios de dirección reconocen frecuentemente que estos deseos individuales se satisfacen mejor con símbolos de reconocimientos y prestigio que con dinero.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACION.

Autorrealización es el desarrollo pleno de nuestra capacitación. Se manifiesta en la buena ejecución de una tarea por la simple satisfacción de efectuarla bien, así como por el esfuerzo dirigido a desarrollar capacidades creativas de todas clases

Maslow denomina a las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de estimación "COMO NECESIDADES IMPERATIVAS", porque sino se alcanza la satisfacción de las mismas, las personas carecen de componentes necesarios para desarrollar una personalidad sana, la autorrealización es una "NECESIDAD DE CRECIMIENTO"



FUENTE: Richard M. Hodgittes, El Supervisor Eficiente, pag. 232

Un concepto básico para la teoría de Maslow es el de "Prepotencia", según él cuando las primeras necesidades están satisfechas, surge el segundo grupo, y el tercero hasta que el segundo está bien satisfecho, y así sucesivamente. Se establece entonces, una jerarquía de la cual las necesidades superiores no generan motivos hasta que las anteriores han alcanzado un grado adecuado de satisfacción.

A partir de la escala de necesidades de Maslow, es posible precisar cuales son los factores motivadores de la conducta humana como sigue.

Instintos

Son los impulsos innatos del hombre que dirigen la conducta humana hacia la satisfacción de sus necesidades fisiológicas para asegurar su vida y la supervivencia

Incentivos sociales

Son impulsos derivados del medio ambiente que condicionan el ritmo de vida y las relaciones interpersonales. Estos elementos orientan al comportamiento de las personas a la satisfacción de sus necesidades psicológicas.

Motivos personales

Son aquellos intereses a los que se prefieren por encima de otros por significar *para el individuo una probabilidad de crecimiento personal*. Estos elementos orientan la conducta del individuo hacia la autorrealización.

El conocimiento de los mecanismos de operación de los tres factores enunciados: instintos, incentivos sociales y motivos personales, constituyen elementos importantes para que el líder comprenda los patrones de conducta de los miembros de su equipo de trabajo.

3.5 DINAMICA MOTIVACIONAL

El estudio de la motivación constituye un intento por entender las variables internas que mueven a los individuos a la acción. La motivación funciona de manera similar a un motor que impulsa al organismo. Los motivos son las

fuerzas que impulsan a los individuos a realizar un acto, elegir varias alternativas, o continuar una tarea sin interrupción.

Jack Halloran afirma que la motivación puede considerarse como un proceso constituido por tres etapas: ⁷

- 1) La existencia de una necesidad.
- 2) La conducta o reacción encaminada a satisfacer esa necesidad, y
- 3) La satisfacción de la misma, con la consiguiente reducción del impulso

Esto significa que cuando se estimula una necesidad, dicha necesidad activa una motivación y ésta dispara una conducta que generalmente se orienta a satisfacerla. Si la conducta lo logra, vuelve al estado de equilibrio.

Si el individuo se enfrentara con una sola fuerza motivadora en un momento dado, podría tomar decisiones lógicas con suma facilidad. Desafortunadamente, el hombre se enfrenta constantemente con numerosos problemas a la vez de alimento, vestido, descanso, seguridad, logro, etc. Las exigencias cambian de intensidad según la persona y varían día con día, para el mismo individuo.

Es muy raro que un hombre esté siempre satisfecho. Cuando ha cubierto una necesidad, surge inmediatamente un nuevo deseo o exigencia que ocupa el lugar del anterior. El ser humano siempre está deseando algo durante el transcurso de su vida y la magnitud importante que se le dé a las necesidades dependerá del estado de satisfacción de otros deseos predominantes.

Esto quiere decir, que si se han satisfecho las necesidades fisiológicas, aparecen otras de nivel más elevado, y éstas ejercerán sobre el organismo un dominio mayor que aquellas. Cuando estas últimas han quedado satisfechas, aparecen otras más superiores todavía o más urgentes, y así sucesivamente.

⁷ Halloran, Jack. Relaciones Humanas, pag 129-131

El principal motivador de la persona adulta es la necesidad de desarrollar y mantener un buen concepto de si mismo., También el orgullo y la dignidad son sentimientos tan fuertes, que suelen ser motivadores muy poderosos de la conducta para no perder el respeto ante los demás.

Cuando las necesidades no son satisfechas el hombre se siente frustrado y pueden surgir sentimientos de inseguridad o inferioridad, pero cuando se logra satisfacer una necesidad, no sólo es una parte del individuo la que siente satisfacción sino todo él. Como dijera "Maslow" cuando se ha calmado el hambre, no es sólo el estómago el que siente la satisfacción sino que es la persona en su totalidad la que se siente satisfecha

3.6 TIPOS DE MOTIVACION

Paul Meyer considera a tres tipos esenciales de motivación por temor, por incentivo y por actitud o automotivación.⁸

La motivación por temor es aquella que nos obliga actuar de una forma determinada porque tenemos las consecuencias previsibles en caso contrario El miedo de los posibles resultados nos motiva a actuar reprimiendo nuestros deseos El método de suspender privilegios es una forma de motivación por temor.

La motivación por incentivo nos hace actuar de cierta manera para conseguir un premio tangible o intangible. Este tipo de motivación es un mecanismo que atrae. El elogio, el prestigio, la promoción y la remuneración son claros ejemplos de la motivación por incentivo.

⁸ Haloran, Jack Relaciones Humanas, pag 131-133

La automotivación se refiere a la conducta encaminada a lograr objetivos fijados por nosotros y no por otras personas. En este tipo de motivación es importante que el individuo se comprometa con el fin a conseguir. Un ejemplo sería la administración por objetivos.

3.7 MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO.

LA ORGANIZACION Y EL TRABAJO

Podemos decir que una organización es un sistema social complejo que busca conseguir el logro de un objetivo o propósito común, mediante la división y coordinación de funciones de un grupo de personas y una jerarquía de autoridad y responsabilidad definidas

La organización consta de tres elementos esenciales: RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y TECNICOS.

En la antigüedad se consideraba al trabajo como un castigo y se creía que el hombre debería someterse a él para subsistir. Actualmente sabemos que el trabajo es una necesidad tanto biológica como Psicológica.

El trabajo, cualquier actividad o esfuerzo realizado para conseguir un objetivo, constituye el núcleo de la vida humana. La gente trabaja para lograr un fin que no es el trabajo mismo, sino que sólo es un medio para alcanzar el objetivo deseado.

Todo trabajo obedece a un motivo que es el factor efectivo que impulsa a la acción. En el mundo de los negocios, motivación es el motor que hace que un individuo trabaje, ya que una persona motivada es aquella que quiere trabajar

Existe un compromiso por parte de la organización de satisfacer las necesidades personales y sociales de sus empleados, pero por su parte espera de éstos lealtad, responsabilidad y trabajo eficiente. Si los empleados esperan que algunas de sus necesidades más importantes puedan ser satisfechas con su participación en la organización y a su vez comprometerse moralmente, lo que les permitirá una mayor identificación con los objetos de ésta.

Es decir, para que las organizaciones sean eficaces deben satisfacer las necesidades personales de sus empleados, además de cumplir con los propósitos para los que fueron creados.

Para comprender mejor la salud organizacional deben conocerse los principios básicos que gobiernan la motivación humana, así como los factores que contribuyen a la satisfacción individual en el trabajo, ya que mediante la motivación pueden conocerse las razones de porqué trabaja la gente, qué la hace trabajar con entusiasmo, qué factores de la situación laboral lo conducen a sentimientos de satisfacción o insatisfacción y cuáles de esos sentimientos se reflejan en su rendimiento.

¿PORQUE TRABAJA LA GENTE?

La gente trabaja porque la soledad ha hecho que muchas cosas dependan del trabajo, desde los elementos básicos de alimentación y vivienda, hasta la aprobación social y estima de sí mismo.

Comúnmente se cree que la gente trabaja por dinero y posiblemente esta idea surja en tiempos de carestía, sin embargo, los individuos que desempeñan un trabajo por lo regular tienden a incluir necesidades psicológicas, además de las económicas.

La necesidad de dinero es imprescindible para atender deberes primarios de alimentación, casa, vestido, etc., pero existen también otro tipo de necesidades muy importantes. Las reacciones de los hombres en el trabajo son motivadas por ciertas tendencias psicológicas y sociales fundamentales.

Los motivos para trabajar no se limitan a las necesidades económicas, las estadísticas han demostrado que las personas desean trabajar aunque ya no necesiten de bienes materiales. El trabajo les produce una profunda satisfacción moral al sentirse útiles para la sociedad.

LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

Es común escuchar en las organizaciones: "hay que motivar al personal para que trabaje más". Se trata entonces de convertir el trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es si no un medio para lograr otras cosas. Sin negar, que en algunas circunstancias, éste en si mismo puede ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo, por lo contrario debemos conocer cuales son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo.

Es muy común caer en el error de pensar que un elemento motivado produce más. El individuo desarrolla su esfuerzo, que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y la organización. Por ejemplo un obrero está motivado para trabajar mucho, pero si sus compañeros lo presionan o lo distraen para que no lo haga, o si el jefe no le da bien claras instrucciones o no lo provee del material que necesita para desarrollar su trabajo, entonces no logrará empeñarse como quería.

El esfuerzo de las personas, tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización.

De alguna manera, hemos hablado de objetivos personales para la motivación que son estrictamente individuales. Sin embargo, podemos pensar en encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas categorías, sin dejar de tener en cuenta que estas motivaciones generales están matizadas por la individualidad.

Motivar es inducir a la gente a actuar del modo deseado. No se puede obligar a las personas a trabajar como si fueran máquinas, ya que sólo por su propia voluntad o por haber sido adecuadamente motivadas lograrán realizar una labor sobresaliente.

Es de suma importancia para el administrador conocer los resortes que mueven a la gente, porque de dicha manera pueden actuar manejando estos elementos, con el objeto de que la organización funcione más adecuada y eficientemente y los trabajadores se sientan más satisfechos.

Sería inútil depender exclusivamente de la libre voluntad de las personas para que se realicen de forma óptima las actividades que deban realizar en el trabajo. Una adecuada utilización de los recursos puede lograrse por medio de una persuasión efectiva.

Por este motivo, las técnicas y procesos de la motivación son de vital interés para quienes deben conducir a otros a la realización de ciertas tareas.

Probablemente quien solicita un empleo no tiene como motivación principal el logro de los objetivos de la empresa, sino que tal vez su actitud es motivada ante la necesidad de contar con un salario para cubrir sus necesidades de carácter económico. Por lo tanto debe motivarse a los trabajadores para hacer que contribuyan a los fines de la organización con el máximo de sus capacidades.

La motivación es de índole personal, aunque puede ser similar a la de otras personas. También puede variar con el transcurso del tiempo y de acuerdo a las circunstancias. Como siempre nos estamos moviendo de una situación a otra, la forma como reaccionaremos y las motivaciones que tengamos dependerán de cada situación específica. La satisfacción en el trabajo a nivel global variará de acuerdo con factores como la posición profesional, el sexo, la edad y la experiencia.

Por ejemplo, un trabajador a los veinte años de edad se enfrentará a problemas diferentes de los que él mismo encontrará a los cuarenta. La manera como se confronten problemas tales como el del significado de la vida, el de la relación trabajo y familia, el de las aspiraciones y el de determinar en qué consiste el éxito, difiere en cada edad.

Una persona puede necesitar urgentemente dinero y obtener un empleo con un salario bastante holgado, y pese a que logra satisfacer su necesidad, puede sentirse extremadamente insatisfecha si su salario es menor al de sus compañeros que realizan el mismo trabajo.

La razón por la que la gente actúa o se siente motivada no siempre resulta tan obvia. Las personas se sienten inducidas a realizar acciones similares por causas internas muy distintas. Por ejemplo, una promoción puede significar para una persona más cantidad de dinero mientras que para otra, la nueva posición resulta más motivadora que el aumento de sueldo. También motivos internos similares pueden conducir a acciones diferentes.

Las investigaciones sobre la motivación y satisfacción en el trabajo demuestran que el hombre no sólo se le motiva con incentivos económicos. Esto no quiere decir que el dinero no tiene ninguna importancia, simplemente no tiene la influencia directa y exclusiva que comúnmente se supone.

Se ha encontrado que son las necesidades de superación y la satisfacción en el trabajo realizado lo que constituye la mayor fuente de satisfacción para los empleados, también las relaciones interpersonales en el trabajo y las oportunidades de desarrollo tienen gran influencia en ella

La preocupación principal debe consistir en la forma de motivar a los empleados para que desplieguen un esfuerzo mayor y logren un mayor sentido de satisfacción en su trabajo. Se logrará esto en la medida en la que cada uno de ellos trabaja y la forma en que el logro de estas metas influye en su comportamiento

Existe una clara responsabilidad en el administrador para motivar a sus empleados y, aunque no puede proporcionarles un sentido de realización, ni conocimientos, ni prestigio, sí puede brindarles oportunidades para que puedan conseguirlos al dirigir sus esfuerzos hacia las metas de la organización

Los trabajadores son motivados de forma eficaz cuando sus superiores les permiten asumir responsabilidades y participar en la toma de decisiones. Mientras el trabajo no sea satisfactorio y no haya oportunidades para que el trabajo sea interesante, jamás lograremos que la gente dirija voluntariamente su esfuerzo hacia la consecución de los fines organizacionales. De hecho, el trabajo será una especie de castigo al que tiene que someterse para lograr satisfacer sus necesidades después de dejarlo.

3.8 DIRECTRICES DEL SUPERVISOR EN LA MOTIVACION

1 - Adecuación entre la persona y el trabajo

Algunas personas son buenas para realizar algún trabajo con precisión, otras para hacer labores pesadas, por lo tanto, el supervisor debe adecuar la

personalidad del trabajador con las exigencias del trabajo, ya que estas personas se sentirán más motivadas para desempeñar un buen trabajo.

2.- Explique con toda claridad la tarea a realizar.

Los trabajadores en muchas ocasiones realizan sus actividades poniendo el mayor de sus esfuerzos, pero desconocen si lo que están haciendo es lo adecuado. En la medida en que se explique claramente lo que se realizara y como se realizara, la motivación será mayor.

3 - Proporcione retroalimentación positiva.

El supervisor debe reconocer y felicitar a quienes realizan un buen trabajo y/o desarrollo alguna labor excepcional, que facilite las actividades.

4.- Informe a las personas lo que están haciendo mal

Cuando un trabajador comete un error, el supervisor debe de explicarle con toda paciencia lo que esta haciendo mal, el porque, y como debería hacerlo, con esto se lograra que la próxima vez lo harán como debe ser

5.- Informe a las personas acerca de los premios

Muchos trabajadores desarrollan bien su trabajo, pero si supieran que existen premios que podrían ganar, se esforzaran aun más, por lo que el supervisor debe comunicarles con claridad la relación que existe entre el desempeño de sus actividades y las recompensas, en este sentido le será más fácil de convencerlos a realizar un buen trabajo.

6.- Personalice el sistema de premios.

Individualizando los premios los trabajadores se sentirán más próximas a conseguir lo que desean y el supervisor contara con una fuerza laboral más motivada

7.- Nunca haga promesas que no pueda cumplir.

La credibilidad de que goza el supervisor es proporcional al grado en que cumple sus promesas.

8 - Equilibre las consecuencias y el comportamiento

Si un trabajador realiza mejor sus actividades que otro que únicamente las hace bien, por lo que el supervisor debe premiarlo, recordando que si la hace frente a sus compañeros incrementa el valor del premio. Por el contrario en los castigos estos deben de llevarse acabo en privado, ya que si lo hace frente a todo el personal, el trabajador se sentirá humillado y rebajado.

9.- Elimine los obstáculos.

Identificar los obstáculos que imposibilitan la realización del trabajo, por lo que el supervisor debe de reordenar las actividades o allegarse de los recursos necesarios

10.- Sea un buen ejemplo para su gente

Comúnmente los trabajadores tienden a utilizar a sus jefes como ejemplos a seguir, el supervisor no debe pedir a los trabajadores cosas que el no pueda hacer, los empleados serán el reflejo de las actitudes del jefe.

CAPITULO 4

COMUNICACION

Desde las épocas más remotas, la comunicación ha constituido el elemento básico y generador de sociedad, es a través de ella que el hombre se nutre y logra preservar su carácter como ser eminente social

La comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del más variado orden, ya se trate de la familia, la escuela, la iglesia, la empresa, etc. Es entonces que la comunicación es la fuerza que pone en movimiento todo tipo de interacción humana; es decir tiende a establecer una corriente de entendimiento e interacción entre una persona y otra o bien entre un grupo y otro.

El interés por el estudio de la comunicación tiene antecedentes desde los primeros pensadores y filósofos griegos, por lo que nos referiremos a Aristóteles, quien dijo que se deben considerar tres componentes en la comunicación: el orador, el discurso y el auditorio, queriendo decir con ello que cada uno de estos elementos es necesario para la comunicación, por lo que se puede organizar el estudio del proceso de acuerdo a tres variables: la persona que habla, el discurso que pronuncia y la persona que escucha.

En la actualidad el proceso de comunicación es similar al de Aristóteles, aún cuando en cierta forma parezcan ser más complejos.

4.1 DEFINICION

El verbo comunicar proviene del latín “comunicare”, que significa poner en común, es decir hacer participe a otro de lo que uno quiere manifestar, descubrir o hacer saber.

“Es el proceso en las relaciones humanas mediante el cual se transmite información y comprensión de una persona a otra”. ⁹

“Es un proceso mediante el cual un emisor se pone en contacto con un receptor por medio de un mensaje”. ¹⁰

“Es el proceso de transmitir ideas de un emisor hacia un receptor”. ¹¹

Por lo tanto concluimos que la comunicación, es un proceso por medio del cual emisores y receptores de mensajes interactúan en un contexto social dado, con el fin de manejar diferentes clases de información como pueden ser ideas, sentimientos, datos, opiniones o actividades.

La comunicación se concibe como el proceso de doble sentido, mediante el cual se intercambia información con un propósito determinado.

4.2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION

En el hombre hay una necesidad básica de comunicarse con alguien, fundamentalmente porque es un ser que vive y se desarrolla en una familia, grupo o sociedad. El hombre aislado de todo contacto no podría sobrevivir.

⁹ Bittel Lester R , Newstrom Jhon W , Lo que todo Supervisor debe saber, pag. 292

¹⁰ Martinez Velazco Alberto, Abraham Nosnik, Comunicación Organizacional Práctica. pag.12

¹¹ Richard M. Hodgetts, El Supervisor Eficiente, Pag 193

La comunicación, nos permite conocer las ideas, opiniones, hechos, pensamientos, emociones y actitudes de los demás. Se emplea como enlace entre nuestros semejantes, para aclarar diferencias o malos entendidos que puedan afectar las relaciones.

Según Jack Halloran menciona que las personas emplean aproximadamente el 70% de sus horas de actividad comunicándose, ya sea escuchando, hablando, leyendo o escribiendo, es decir, que cada uno de nosotros emplea de 10 a 11 horas diarias comunicándose.

Sin la comunicación, el supervisor no podría dar o recibir información, no se pueden dar instrucciones y no habría cooperación de los trabajadores, en virtud de no conocer sus necesidades.

4.3 DIRECCION DE LA COMUNICACION

*Se ha dicho que la comunicación no es otra cosa que la transmisión de información hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados. Así tenemos que la comunicación, atendiendo su trayectoria que sigue, puede ser vertical ascendente, vertical descendente horizontal.*¹²

DESCENDENTE

La comunicación que fluye de un nivel a otro más bajo, tomando como base el organigrama de tipo vertical, regularmente se emplea en .

- Aclarar los fines, los objetivos y las políticas de la organización
- Informar sobre la organización, su historia, su progreso y su futuro.

¹² Tagliaferri, Louis E. Organización y Supervisión de Recursos Humanos, pag 50 y 51

- Transmitir información sobre las operaciones que suceden día a día.
- Explicar las razones de las decisiones administrativas.
- Instruir y relacionar a los empleados con los aspectos técnicos de su trabajo

ASCENDENTE

La comunicación adopta la trayectoria de ascendente cuando los niveles inferiores a los niveles altos de la organización, se emplea para:

- Expresar opiniones personales, quejas, agravios y problemas.
- Sugerir mejoras.
- Confirmar la aceptación de fines y objetivos.
- Hacer del conocimiento de la administración las actitudes y creencias de los empleados.
- Participar en la toma de decisiones
- Formular preguntas sobre los procedimientos o métodos implícitos en tareas particulares.

HORIZONTALES

Esta comunicación se refiere a la información que se transmite en niveles semejantes y en forma general todos los elementos de la organización, se emplea para

- Mejorar la cooperación entre los departamentos
- Mejorar la calidad y eficacia de la decisiones.
- Coordinar funciones para ahorrar tiempo.

4.4 EL PROCESO DE LA COMUNICACION

La comunicación se resume en los siguientes elementos básicos.

Transmisor o emisor

Mensaje

Canal o medio

Receptor

Retroinformación o retroalimentación

EMISOR:

Es el que emite o comunica un mensaje, puede ser un individuo o un grupo.

MENSAJE:

Es lo que el emisor comunica al receptor.

CANAL

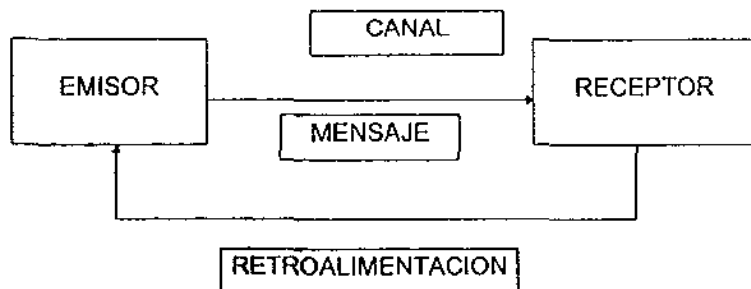
Es el vehículo o forma por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor

RECEPTOR:

Es aquel que recibe el mensaje, puede ser un individuo o un grupo

RETROALIMENTACION

Es el elemento que se produce cuando el receptor ha asimilado la información (ha comprendido el mensaje) y da la respuesta



4.5 TIPOS DE COMUNICACION

COMUNICACION ORAL:

Es la que se da por medio de sonidos identificados como palabras

COMUNICACION ESCRITA:

Se transmite por medio de signos estructurados (letras) plasmadas en papel, cartón o en algún lugar

COMUNICACION SIMBOLICA:

Que se transmite por medio de imágenes o señalamientos estructurados.

COMUNICACION Corporal o Mímica:

Es transmitida por medio del cuerpo.

En las organizaciones públicas o privadas existe la necesidad de establecer comunicación que permita la interrelación de todos los integrantes de las mismas

Así tenemos la "Comunicación Interna y Externa, Comunicación Formal o Informal"

COMUNICACION INTERNA:

Es la que se encuentra dentro de un organismo o Institución.

COMUNICACION EXTERNA:

Son las relaciones que se establecen de un Organismo hacia otros.

COMUNICACION FORMAL:

Es el intercambio de información que se realiza entre las personas en razón de los puestos que ocupan.

COMUNICACION INFORMAL:

Se refiere a la información espontánea de los empleados, independientemente del cargo que ocupan

4.6 BARRERAS DE LA COMUNICACION

Son todos aquellos hechos que bloquean o impiden la comunicación desvirtuando el mensaje y obstruyendo el proceso general de ésta. Los obstáculos en la comunicación son muchos y muy variados y pueden manifestarse de diferentes maneras

BARRERAS SEMANTICAS

Tienen lugar cuando no se comprende el sentido o significado del lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan.

BARRERAS FISICAS

Se refieren a las deficiencias, fallas o selección inadecuada de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje. Pueden ser de naturaleza mecánica, electrónica, acústica, óptica, etc

BARRERAS FISIOLOGICAS:

Se ocasionan por defectos orgánicos del emisor o del receptor que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje.

BARRERAS PSICOLOGICAS:

Parten de la forma que cada persona posee para percibir o comprender el mundo que lo rodea.

BARRERAS ADMINISTRATIVAS:

Son aquellas causadas por la estructura orgánica, mala planeación y deficiente operación de los canales

Ejemplo. Si un trabajador de nuevo ingreso no se le da a conocer la estructura orgánica de la Institución, se establece una barrera de comunicación por falta de información administrativa

4.7 CARACTERISTICAS DE UNA COMUNICACION EFECTIVA

Existen, por lo menos, cuatro tipos de factores dentro del emisor, que determinan la fidelidad de la comunicación

- 1) Las habilidades comunicativas del emisor.
- 2) Sus actitudes.
- 3) El nivel de conocimientos y,
- 4) La posición que ocupa dentro de un determinado sistema sociocultural.

A continuación mencionaremos en que consiste cada uno de estos factores:

1) HABILIDADES DE LA COMUNICACION:

Podemos distinguir cinco habilidades de las cuales, dos de ellas corresponden al emisor, hablar y escribir, las otras dos leer y escuchar son habilidades del receptor y la quinta es esencial para ambos, la reflexión, este elemento permite establecer relaciones entre conceptos.

2) ACTITUDES

Las actitudes del emisor afectan la comunicación por lo menos en 3 formas.

- La actitud que asume con respecto a sí mismo.
- La actitud hacia el asunto de que se trata; y
- La actitud hacia el receptor

3) EL NIVEL DE CONOCIMIENTOS

El nivel de conocimientos, que posee el emisor en relación al tema que se trate afecta el mensaje. Por un lado, no se puede comunicar lo que no se entiende y por otro, si se sabe demasiado, debe adecuar su mensaje al alcance y comprensión del receptor.

4) LOS SISTEMAS SOCIALES

Determinan en gran medida las condiciones en que se llevará a efecto la comunicación. El trasfondo cultural de un individuo influye en alto grado en su modo de comunicarse. Para que ésto ocurra, el emisor y el receptor deben poseer el mismo código.

Alicia Bravo Ramírez, *enlista una serie de reglas para lograr que la comunicación fluya eficazmente de emisor a receptor:*¹³

- Emitir el mensaje utilizando un lenguaje simple.
- Evitar el uso de palabras que den lugar a ambigüedades.
- Construir sintácticamente las oraciones siguiendo una estructura simple.
- Hacer uso de los canales más adecuados dependiendo de la naturaleza del mensaje.
- Exponer cada idea en forma positiva.
- Utilizar el mayor número posible de canales.
- *Reiterar las partes fundamentales del mensaje.*
- Proponer ejemplos que clarifiquen el mensaje.
- Establecer una relación de empatía con el interlocutor
- Elegir el momento oportuno para transmitir el mensaje

¹³ Bravo Ramírez Alicia, Dirección de Factor Humano, Colección desarrollo Ejecutivo, pag 49

- Eliminar en lo posible, la existencia de intermediarios entre el emisor y el receptor
- Reducir al mínimo el tiempo que va desde la emisión hasta la recepción.
- Expresar que se lo que se espera del interlocutor
- *Distintuir perfectamente bien entre la idea principal y las ideas secundarias*
- Explicar los objetivos que se persiguen.
- Evitar la excesiva longitud del mensaje.

CAPITULO 5

ASPECTOS GENERALES DE AUDITORIA

5.1. EVOLUCION DE LA AUDITORIA

En la década de los 40's se identificaba a la Auditoría Interna como un área incipiente y primitiva que dependía del contador realizando actividades de conciliación de partida, análisis de cuentas y corroborar documentos y su registro.

En la década de los 60's y a la luz de los logros obtenidos y potenciales, el área de Contraloría hace depender de si la labor de Auditoría

Hacia la década de los 70's las direcciones financieras conscientes de la importancia de sus resultados, nuevamente la hacen emigrar y depender de ellas.

A partir de los 80's en las empresas vanguardistas, se aprecia la tendencia de llevar a depender a Auditoría de la Dirección General y en algunos casos del propio Consejo de Administración.

El impacto de la función ha sido tal que en el sector público ha merecido el reconocimiento y la estructuración para constituirse a nivel de Secretaría de Estado, con atribuciones de mayor preponderancia para el cumplimiento de algunos de los postulados del Gobierno de la República.

5.2. DEFINICION

El término auditoría es muy antiguo y en su forma más simple implica el acto de revisar.

De la definición del diccionario de la lengua española, se define como:

"El examen de las operaciones financieras, administrativas y de otro tipo de una entidad pública o de una empresa por especialistas ajenos a ellas, con objeto de evaluar la situación de las mismas".

La auditoría es una actividad profesional que implica el ejercicio de técnicas y procedimientos especializados aplicables al tipo de revisión que deberá efectuarse con el objeto de evaluar y mejorar lo existente, detectar y corregir errores y proponer alternativas de solución en un informe que sirva como base para la toma de decisiones como resultado del trabajo realizado.

5.3. OBJETIVOS

Entre otros objetivos la auditoría persigue:

- Verificar si los recursos humanos, financieros y materiales de la organización son adquiridos en términos de economía en cantidad, calidad y costo.
- Examinar si los recursos existentes se manejan con eficiencia, garantizando que éstos resulten suficientes y no excesivos para llevar a cabo las funciones de la organización

- Evaluar si la combinación de recursos y funciones, aseguran la eficacia para alcanzar los objetivos y metas.
- Evaluar si los objetivos y metas se alcanzan de manera efectiva
- Dar seguimiento a la implementación de las recomendaciones propuestas

5.4. FUNCIONES

Una base fundamental para comprender la naturaleza de la auditoría es el análisis de la relación que esta guarda con otras actividades de la organización. En primer lugar el Auditor requiere ser independiente de las operaciones rutinarias de la organización, prueba de ello es que si cualquier trabajo de revisión ya sea parcial o total, fuera suspendido en un momento dado no afecta en absoluto la marcha normal de las operaciones.

La actividad del grupo de auditoría, en ocasiones, esta cubierta con acciones de tipo rutinario como es, por ejemplo, validación de egresos, aprobación de movimientos de activo, etc., por consiguiente, no se hace necesario efectuar revisiones complementarias. Pero en estos casos, la auditoría esta aceptando responsabilidades de rutina que no le corresponden, ya sea en aspectos contables o en otras áreas operativas, esta situación es motivo de tentaciones constantes por parte de la dirección de asignar responsabilidades al auditor, cuando lo hace se esta perdiendo la independencia en sus futuras intervenciones

Un segundo aspecto de importancia de la relación de la auditoría con otras actividades de la organización, es que el auditor es un elemento de staff y consecuentemente, por esta razón, no debe ocupar el papel y responsabilidades

de otros empleados. De esta manera la línea de mando o supervisión es responsable directa de sus acciones y de ninguna manera podrá descansar en el auditor.

Un último aspecto es el relativo al inevitable traslape de la auditoría con otras actividades de cualquier organización. En principio, todo personal de una empresa está encomendado a realizar su trabajo con efectividad, procurando al máximo bienestar de ella en todas sus áreas.

En resumen, el grupo de auditoría, es el único que está completamente desligado del binomio: componentes de la organización y actividad staff, además, puede visualizar diferentes problemas desde su punto de vista independiente en términos de control general.

5.5. TIPOS DE AUDITORIA

Por quien la realiza puede ser de dos formas:

Auditoría Externa, es aquella que realiza un Despacho de Auditores Externos contratado por la organización

Auditoría Interna, es la realizada por el órgano de control interno o contraloría interna de la organización.

Por los objetivos que se persiguen, la auditoría puede ser:

Por los objetivos que se persiguen, la auditoría según: J. Ramón Santillán, en su obra "Auditoría Interna Integral", la auditoría puede ser:

Auditoría Financiera, asegurar la confiabilidad e integridad de la información financiera y la complementaria operacional y administrativa, así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.

Auditoría Operacional, evaluar la eficiencia y economía con que están siendo utilizados los recursos.

Auditoría Administrativa, es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se designen en todas las fases del proceso administrativo, aseguren el cumplimiento de políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes, y asegurar si la organización los está cumpliendo.

De los tipos de auditoría antes mencionados, podemos efectuar una revisión que cumpla con la prestación de un servicio de asistencia constructiva a la administración con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones y sistemas para obtener un mayor beneficio para la institución

- Cumplir y hacer cumplir, las normas a que se encuentran sujetas al ejercicio de la auditoría

Por la posición en la que se encuentra el supervisor, dentro del Organismo Interno de Control, sus funciones y responsabilidades y por las características de su trabajo, debe desarrollar ciertas habilidades, como:

- Habilidad estratégica para analizar situaciones complejas y tomar la decisión del camino a seguir
- Habilidad para dirigir, motivar y coordinar a los auditores a su cargo.
- Habilidad para relacionarse con los superiores jerárquicos, con sus similares superiores y con el demás personal de la organización
- Habilidad para conducir el trabajo de acuerdo a las normas y procedimientos de auditoría.
- Habilidad para comunicar en forma verbal y escrita los resultados.
- Habilidad para conducir el equipo de auditores hacia el mejor logro del trabajo

El supervisor de auditoría no debe olvidar que trabaja con un grupo de personas y que su estilo de liderazgo depende en gran medida que al personal a su cargo se interesen o no en el cumplimiento de las metas y objetivos de la revisión. Aún no se ha podido definir concretamente las ventajas y desventajas que se tienen al elegir un estilo de supervisión determinado, a continuación se citará un ejemplo de las reacciones que el personal puede tener con relación al estilo de liderazgo, considerando en este caso, al personal con y sin iniciativa en la realización de su tarea

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

CARACTERISTICAS	PROBABLES REACCIONES DE LOS AUDITORES
AUTOCRATA Fuerza a la gente a trabajar y está constantemente dando órdenes de lo que tienen que hacer y cómo tienen que hacerlo, basándose en el poder.	Con iniciativa: siente que el supervisor es un capataz, lo cual provoca en él resentimiento, sumisión y aceptación mínima de responsabilidades. Sin iniciativa: al sentir presión para ejecutar el trabajo y ante la amenaza de ser sancionado, cumple con lo que se le solicita.
BUROCRATA Orienta su actividad por medio de la rutina: "así se ha hecho siempre", eludiendo sus verdaderas responsabilidades. Se preocupa más por la conservación de su empleo, evitando riesgos, que por incrementar la calidad del trabajo.	Con iniciativa: se siente inconforme, porque se rechazan todas las nuevas aportaciones que realiza durante el desarrollo de la revisión, lo cual frena su creatividad. Sin iniciativa: se le fomenta el desinterés por el trabajo, y por la actualización de sus conocimientos.
DEMOCRATA Otorga confianza a sus subordinados para que usen su juicio e iniciativa, promueve la participación del grupo y aprovecha sus opiniones	Con iniciativa: desarrolla su sentido de responsabilidad y entusiasmo hacia el trabajo, porque siente que sus preguntas y sus sugerencias son tomadas en cuenta. Sin iniciativa: siente demasiada libertad para realizar su trabajo, lo cual ocasiona que se concientice de sus verdaderas responsabilidades.

El cuadro anterior refleja, que para que la persona con iniciativa o sin ella, los estilos de supervisión que más convienen son el democrata y el autócrata

respectivamente, pero no hay que olvidar que el ser humano es complejo y que además de la clasificación anterior, pueden existir otras como son: auditores con y sin experiencia; con y sin interés en el trabajo, introvertidos y extrovertidos, etc., por lo que el supervisor tiene el deber de estudiar a su equipo de trabajo para definir las posibles reacciones que pudieran ocasionar en ellos el estilo que adopte, ya que de esta manera elegirá el que le permita lograr los mejores resultados.

Por la naturaleza de sus funciones, el supervisor debe influir en la conducta del equipo de auditores, a efecto de que éstos cumplan con sus actividades, lo que le permitirá a él también, cumplir adecuadamente con las suyas.

Para ello, al supervisor le ha sido confiado autoridad por la organización y viene a ser un instrumento de apoyo a sus funciones, contribuyendo así a encausar los intereses personales de cada auditor a la consecución de las metas y objetivos que se pretenden alcanzar en cada revisión que practica el Organismo Interno de Control

Es importante mencionar, que el supervisor no debe basarse únicamente en la autoridad que la organización le ha otorgado, sino también en la autoridad que se origina por sus conocimientos, experiencia y habilidades, a efecto de obtener la concesión voluntaria de sus subordinados para ejercer la autoridad

El supervisor al requerir el apoyo de sus subordinados para cumplir con las metas y objetivos planteados en las revisiones, debe procurar que los integrantes del equipo de auditores se interesen en cumplir con sus funciones de una forma útil y constructiva, por lo que debe estimularlos para obtener lo mejor de sí mismos

La motivación se logra, cuando el supervisor da a conocer adecuadamente al auditor, el motivo por el cual se realiza un trabajo, para concientizarlo de la importancia que tiene en la organización, visualice su participación en las

operaciones y lograr que se interese en desarrollar sus actividades de la manera mas satisfactoria.

Por lo tanto, el supervisor debe saber que es lo que motiva a los auditores a su cargo, para que realicen una revisión con interés, cuidado y con la mejor disposición.

Para que el supervisor conozca y sepa motivar al personal a su cargo, es importante que el mismo se evalúe, con el objeto de identificar si su desempeño ha sido adecuado, para el mejoramiento de sus actividades. Esta evaluación deberá hacerse periódicamente, además de ser honesto consigo mismo, algunas de las preguntas a que se deben responder podrían ser entre otras las siguientes:

Ante sí mismo

- ¿Esta actualizado en sus conocimiento?
- ¿Solicita asesoría cuando lo requiere?
- ¿Transmite correctamente las instrucciones que recibe?
- ¿Solicita que se desarrollen las actividades con tacto y cortesía?
- ¿Tiene los conocimientos suficientes sobre el trabajo que realiza?
- ¿Trata de allegarse de toda la información necesaria para conocer el área a auditar?
- ¿Mantiene una adecuada comunicación con sus superiores?

Ante sus subordinados?

- ¿Reconoce cuando se realiza un excelente trabajo?
- ¿Incita a su personal a superarse y a ser mejores, como personas y trabajadores?
- ¿En la solución de problemas, fomenta la participación del equipo de auditores?

- ¿Da las facilidades a su personal para que tomen cursos de capacitación?
- ¿Da confianza a sus subordinados para la realización de trabajos y/o actividades importantes?

Los niveles jerárquicos altos de un Organismo Interno de Control, dedican gran parte de su tiempo a la planeación anual de las auditorías, teniendo la responsabilidad de elaborar las políticas a seguir, establecer las actividades mínimas que se deben cubrir y organizar los recursos con que se cuenta, a efecto de que se cumplan las metas y objetivos establecidos, el supervisor coordinará los trabajos de las auditorías, dirigir al equipo de auditores y es el responsable del volumen y cantidad de las revisiones, por lo que una porción considerable de su tiempo es empleada en dirigir y controlar los esfuerzos de sus subordinados.

La participación del supervisor de primera línea, la clasificamos en tres etapas.

- 1 Actividades que se desarrollan para dar inicio a la auditoría.
- 2 Actividades para la ejecución del trabajo.
3. Actividades para la conclusión de la revisión.

De manera general, mencionaré únicamente los aspectos más relevantes de las actividades que desarrolla el supervisor en el inicio de una auditoría

1 INICIO DE LA AUDITORIA

Para que el supervisor dé inicio a una auditoría, es necesario que previamente efectúe la planeación del trabajo que va a realizarse y organice el equipo de trabajo.

Los aspectos que el supervisor debe considerar para la planeación de una auditoría son:

Estudio previo del área:

El supervisor y sus auditores, en ocasiones no están familiarizados con las operaciones que se desarrollan en el área a auditar, razón por la cual, el supervisor deberá obtener información acerca de los objetivos que se persiguen en el área, las políticas, estructura organizacional, funciones y demás que considere pertinente

Investigación de la Normatividad relaciona con el área a auditar:

El supervisor deberá recopilar las normas, políticas, preceptos legales que se relacionen y afecten las operaciones que se revisarán, a efecto de darlos a conocer al equipo de auditores a su cargo y que realizarán la revisión.

Determinación de los objetivos de la revisión

Es el éxito o fracaso de una auditoría, en virtud de que en base a los objetivos fijados, se determinan los procedimientos, técnicas y alcances que se aplicarán en la revisión

Para que los objetivos tengan mayor posibilidad de ser alcanzados, deberán:

- Ser enunciados explícita y claramente
- Indicar el periodo en que serán concluidos.
- Ser factibles de alcanzar
- Ser susceptibles de medición.
- Clasificarse según su importancia (generales y específicos)

El supervisor cuando participe en la elaboración de los objetivos, debe de tomar en consideración lo siguiente:

- Deben ser comprobables, es decir, que al término de la auditoría se pueda determinar su cumplimiento
- No confundirlo con los medios que posibilitarán su cumplimiento.
- Definirse, contando con la opinión del superior del supervisor
- Que sean susceptibles de responder a las preguntas: qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué

Elaboración del Programa de Trabajo

En la principal herramienta que utilizará el supervisor para ejercer su función, respecto a las actividades que desarrollan el personal a su cargo, razón por la cual en la preparación de este programa, el supervisor debe aportar todos sus conocimientos y experiencias

Con frecuencia el supervisor tiene que realizar más de una auditoría, resultando imposible revisar todas las actividades desarrolladas por el equipo de auditores

El programa de trabajo permite que el supervisor pueda enfocarse a los aspectos más relevantes.

El programa de trabajo deberá contener:

- Introducción y antecedentes del área a auditar
- Enunciar los objetivos de la revisión.
- Determinar el alcance de las pruebas
- Describir los procedimientos de auditoría que se van a emplear.
- Definir a los responsables de ejecutar cada actividad
- Mencionar la fecha probable en que se aplicarán las pruebas, así como el límite para concluir la revisión.
- Enunciar instrucciones especiales.

El supervisor al inicio de la elaboración del programa de trabajo, debe identificar previamente el personal que realizará la revisión, la problemática del área, el número de auditores que tendrá a su cargo, la experiencia y capacidad de los auditores

Es importante, que en la elaboración del programa de trabajo, intervenga tanto el supervisor como el o los auditores que intervendrán en la auditoría, para que con ello se den a conocer los objetivos que se pretenden alcanzar y en su caso tener un mayor número de ideas para su preparación del programa, y someterlo a consideración del superior jerárquico del supervisor.

Comunicación con los auditores

Se refiere a la comunicación formal con el responsable del área del trabajo de auditoría que se realizará, una vez que se cuente con el programa de trabajo, a efecto de obtener la colaboración y se brinden las facilidades necesarias para dar inicio y ejecutar las actividades, esto evitará que se presenten malentendidos

Es recomendable, que el superior jerárquico del supervisor, acompañe al supervisor y al equipo de auditores, para dar mayor formalidad, además de que el personal que intervendrá en la revisión, sienta el apoyo para la realización de su trabajo.

CASO PRACTICO

ANTECEDENTES

En de 1983, se dio a conocer en el Diario Oficial de la Federación el Decreto de creación del Instituto Nacional de Salud como un Organismo Público Descentralizado de la Secretaría de Salud con personalidad jurídica y patrimonio propio, el cual fue modificado en 1988, mismo que a la fecha está vigente siendo sus principales funciones las siguientes:

I. Coadyuvar al funcionamiento y consolidación del Sistema Nacional de Salud y contribuir al cumplimiento del derecho a la protección de la salud en el ámbito de su competencia.

II. Apoyar la ejecución de los programas sectoriales de salud en el ámbito de sus funciones y servicios.

III. Prestar servicios de salud en materia de atención médica especializada en aspectos preventivos, curativos e incluso quirúrgicos.

IV. Proporcionar consulta externa y atención hospitalaria, así como servicios para la reproducción, crecimiento y desarrollo humano en las instalaciones que para el efecto disponga, con criterios de gratuidad fundada en las condiciones socioeconómicas de los usuarios, sin que las cuotas de recuperación desvirtúen su función social.

V. Aplicar las medidas de asistencia y ayuda social a su alcance, en beneficio de los pacientes de escasos recursos económicos

VI Realizar estudios e investigaciones clínicas experimentales y básicas en las disciplinas biomédicas y las demás vinculadas a su especialidad, con apego a la Ley General de Salud y demás disposiciones aplicables, para la prevención, diagnóstico y tratamiento de los padecimientos

VII Difundir información técnica y científica sobre los avances que en materia de salud registre, así como publicar los resultados de las investigaciones y trabajos que realice.

VIII. Promover y realizar reuniones y eventos de intercambio científico de carácter tanto nacional, como internacional con Instituciones afines.

IX. Asesorar y rendir opiniones a la Secretaría de Salud cuando sea requerida para ello.

X. Actuar como órgano de consulta de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal en su área de especialización y asesorar a Instituciones Sociales y Privadas en la materia

XI. Formar recursos humanos especializados para la atención de los problemas de salud, de conformidad con las disposiciones aplicables.

XII. Formular y ejecutar programas y cursos de capacitación, enseñanza y especialización de personal profesional, técnico y auxiliar

XIII Otorgar diplomas y reconocimientos de estudios, de conformidad con las disposiciones aplicables.

XIV Promover la realización de acciones para la protección de la salud en lo relativo a su área de especialización y afines, conforme a las disposiciones legales aplicables

XV. Prestar los demás servicios y realizar las actividades necesarias para el cumplimiento de su objeto conforme a este Decreto y otras disposiciones legales

Las acciones de vanguardia que ubican al Instituto como centro de referencia en el campo de la salud, en materia de investigación, enseñanza y asistencia médica, tanto a nivel nacional como internacional, dichas acciones deberán conducir a beneficios reales en la salud de la población mexicana

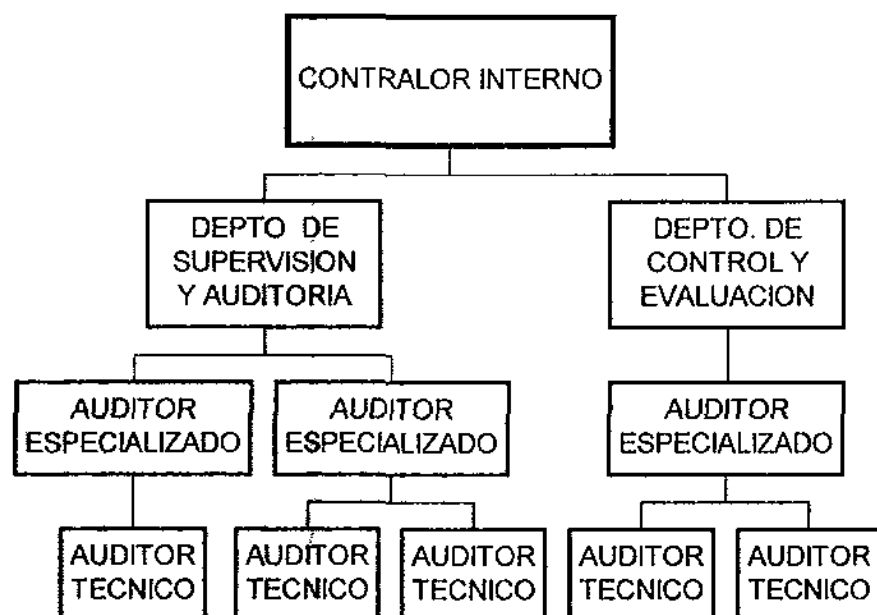
Los Programas prioritarios que tienen aplicación en el Instituto, están de acuerdo a las prioridades establecidas en Investigación, Enseñanza, Asistencia y Administración, siendo los siguientes:

- El Programa de Impulso a la Investigación en Salud
- El Programa de Desarrollo de Recursos Humanos de Alto Nivel
- El Programa de Salud Reproductiva
- El Programa de Promoción y Fomento de la Salud
- El Programa de Modernización de la Administración Pública

El Instituto cuenta con una plantilla de personal autorizada al mes de Agosto de 1997 de 1,407 plazas, y un presupuesto anual autorizado al mismo periodo de 155,911. miles de pesos.

El Organismo Interno de Control empezó a funcionar a partir del mes de Febrero de 1984, siendo hasta el Decreto publicado en 1988 que modificó la creación original del Instituto, en el que se oficializó como parte integrante de la estructura del mismo, con el objeto de apoyar la función directiva y promover el mejoramiento de la gestión del organismo. Sobre este particular, la citada Contraloría Interna se creó junto con la estructura del Instituto Nacional de Salud

El Organismo Interno de Control cuenta con una plantilla de 11 plazas, integrada de la siguiente manera:



PROBLEMATICA

Como resultado de las Auditorías que se han practicado a las diferentes áreas del Instituto, se ha propiciado creación de Subcomités: Informática y de Revisión de Bases tanto de Licitación Pública, como de Invitaciones Restringidas. Se han promovido acciones para una adecuada administración de Inventarios, establecimiento de controles de bienes de consumo como de Activo Fijo, Inventarios Físicos integrales, un Programa de Desarrollo Informático a Corto y Mediano Plazo, mecanismos más eficaces para sancionar a los proveedores que incumplen en la fecha pactada de entrega de bienes, rescisión de contratos a proveedores y prestadores de servicios por incumplimiento, la integración de un

Comité de Administración para la Protección al Medio Ambiente, la integración de una base de datos de Proveedores, por tipo de bienes que puedan surtir al Instituto, entre otros.

En los problemas que se presentan en el Instituto y que por sus características son trascendentales, el Órgano Interno de Control participa realizando un análisis minucioso de la situación, a efecto de dar opiniones y/o alternativas de solución, fundamentadas en lineamientos y la normatividad establecida para cada caso

Por otra parte, de manera preventiva se participa como asesor en los distintos Comités instalados en el Instituto, donde se manifiestan los comentarios y recomendaciones pertinentes, para contribuir a la eficacia y eficiencia de las operaciones. Asimismo se proporciona asesoría a las áreas del Instituto que la solicita.

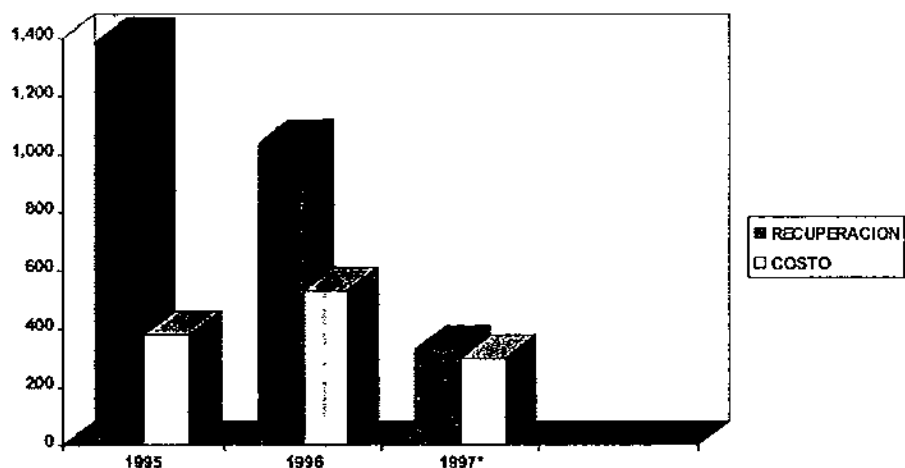
El Órgano Interno de Control a través de sus intervenciones ha promovido la recuperación de recursos por concepto de: penas convencionales, rescisión de pedidos o contratos y descuentos no efectuados, entre otros:

RECUPERACION Y COSTO TOTAL DEL ORGANO INTERNO DE CONTROL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD

(miles de pesos)

	1995	1996	1997*
Recuperación por intervenciones y recomendaciones derivadas de acciones de auditoría	1,388.0	1,037.0	331.0
Costo del Órgano Interno de Control	381 0	531.0	295 0

*AL SEGUNDO TRIMESTRE DE 1997



El Titular del Instituto tiene la misión de garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos, así como asegurar la efectiva instrumentación y mantenimiento de los sistemas de control que permitan la adecuada conducción de las operaciones.

Cada sistema de control está vinculado al logro de metas y objetivos de la organización, por lo que recae la responsabilidad del Titular su buen funcionamiento.

La función de auditoría se justifica en aquellas entidades cuya magnitud, complejidad y volumen de operaciones, impiden que el titular pueda mantener contacto permanente con todas las áreas que la integran, viéndose precisado delegar funciones entre sus colaboradores

En estos casos, surge la necesidad de contar con un Organismo Interno de Control que se encargue de verificar, evaluar y corroborar que el desarrollo de las actividades delegadas, se apeguen a las políticas y los lineamientos del la

Dirección General, para tener un mayor grado de seguridad de que las metas y objetivos, se están cumpliendo a un mínimo costo y en el tiempo establecido

Dadas las características de la función que desempeñan Organo Interno de Control, su ubicación orgánica necesariamente debe ser en el nivel inmediato inferior que el Director General de la Entidad, para que permita.

Facilitar el acceso a las áreas sujetas revisión

Que los juicios que emita sean imparciales

Que su función sea autónoma

Lograr el respaldo que demanda el ejercicio de su función.

OBJETIVO

Resaltar la supervisión como un elemento imprescindible para el adecuado desarrollo de la función de auditoría, ya que permite controlar las actividades que se realizan en el Instituto.

PROPUESTA

La auditoría interna constituye un instrumento de verificación, examen y evaluación de las operaciones y sistemas de control del Instituto, con la finalidad de determinar el grado de eficacia, eficiencia y economía con que se alcanzan las metas y objetivos.

La realización de la función de auditoría requiere del esfuerzo conjunto de un equipo de trabajo, haciéndose necesario que exista la coordinación de los esfuerzos individuales de éste, lo cual se logra por medio de la supervisión.

Los Organos Internos de Control, están integrados por personas que forman un equipo de trabajo, las funciones que realizan cada una de ellas, hacen posible que se alcancen las metas y objetivos establecidos, en relación al trabajo de auditoría.

En el supervisor recae la responsabilidad de conducir al equipo de trabajo de la manera más apropiada, en el sentido que los fines que se persigan se logren con eficacia y eficiencia

Aquí se tratarán únicamente las funciones y responsabilidades del supervisor de primera línea, es decir, aquél que vigila el trabajo que desarrollan los auditores o personal operativo

Por lo tanto, el supervisor del trabajo de auditoría deberá participa en la fijación de objetivos y metas en una revisión, elaborar el programa de trabajo, planear la utilización de los recursos con los que se cuentan, dirigir el equipo encargado de realizar la revisión, controlar el desarrollo de las actividades, determinar las condiciones del trabajo y verificar la implantación de las medidas sugeridas.

De lo anterior, el supervisor de auditoría, debe tener una super-visión del trabajo que realiza el personal a su cargo durante el desarrollo de una revisión, de tal manera que cuente con los elementos suficientes para evaluar las actividades que desarrollan, así como la forma en que se ejecutan

El supervisor de auditoría por las funciones que tiene que realizar, ocasiona que tenga que asumir diversas responsabilidades ante sus superiores, sus subordinados y con el personal e la organización en general, dichas funciones se enfocan a que las revisiones se lleven a cabo de la mejor forma posible.

Las funciones que debe desarrollar el supervisor, por el hecho de tener a su cargo la vigilancia y coordinación del trabajo de los auditores, se pueden citar las siguientes

- Conjuntamente con su superior jerárquico, participar en la determinación de los Objetivos que se pretenden alcanzar en una auditoría.
- Determinar las pruebas de auditoría que se aplicarán, a efecto de obtener la evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente.
- Vigilar que el programa de auditoría se ejecute de acuerdo con lo planeado y en su caso, se realicen las modificaciones necesarias para alcanzar los objetivos
- Explicar a los auditores, al inicio y durante la auditoría, en que consiste el trabajo y como realizarlo.
- Vigilar que los hallazgos y conclusiones, que resulten como producto del desarrollo de la auditoría, estén debidamente respaldados en los papeles de trabajo.
- Conjuntamente con los auditores, elaborar el informe de auditoría, para someterlo a consideración del superior jerárquico.
- Vigilar que las medidas sugeridas, que se desprendieran del desarrollo de la auditoría sean implantadas.
- Instruir y capacitar a los auditores, acerca del mejor desarrollo del trabajo, ya sea en el desarrollo de la auditoría o mediante cursos de capacitación.

La adecuada realización de las funciones que se mencionaron, van a permitir que el supervisor de auditoría, cumpla con las siguientes responsabilidades:

- Constatar que los objetivos establecidos para la auditoría se cumplan.
- Garantizar que la revisión se haya llevado a cabo con profesionalismo.
- Integrar y armonizar los recursos humanos del Organismo Interno de Control
- Difundir a las áreas de la organización, la utilidad que revisten las auditorías.
- Mantener informados a sus superiores, sobre los resultados y aspectos relevantes que se presenten.

- Cumplir y hacer cumplir, las normas a que se encuentran sujetas al ejercicio de la auditoría

Por la posición en la que se encuentra el supervisor, dentro del Organismo Interno de Control, sus funciones y responsabilidades y por las características de su trabajo, debe desarrollar ciertas habilidades, como

- Habilidad estratégica para analizar situaciones complejas y tomar la decisión del camino a seguir
- Habilidad para dirigir, motivar y coordinar a los auditores a su cargo.
- Habilidad para relacionarse con los superiores jerárquicos, con sus similares superiores y con el demás personal de la organización.
- Habilidad para conducir el trabajo de acuerdo a las normas y procedimientos de auditoría.
- Habilidad para comunicar en forma verbal y escrita los resultados.
- Habilidad para conducir el equipo de auditores hacia el mejor logro del trabajo.

El supervisor de auditoría no debe olvidar que trabaja con un grupo de personas y que su estilo de liderazgo depende en gran medida que al personal a su cargo se interesen o no en el cumplimiento de las metas y objetivos de la revisión.

Aún no se ha podido definir concretamente las ventajas y desventajas que se tienen al elegir un estilo de supervisión determinado, a continuación se citará un ejemplo de las reacciones que el personal puede tener con relación al estilo de liderazgo, considerando en este caso, al personal con y sin iniciativa en la realización de su tarea.

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

CARACTERÍSTICAS	PROBABLES REACCIONES DE LOS AUDITORES
AUTÓCRATA Fuerza a la gente a trabajar y está constantemente dando órdenes de lo que tienen que hacer y cómo tienen que hacerlo, basándose en el poder.	Con iniciativa: siente que el supervisor es un capataz, lo cual provoca en él resentimiento, sumisión y aceptación mínima de responsabilidades Sin iniciativa: al sentir presión para ejecutar el trabajo y ante la amenaza de ser sancionado, cumple con lo que se le solicita.
BURÓCRATA Orienta su actividad por medio de la rutina: "así se ha hecho siempre", eludiendo sus verdaderas responsabilidades. Se preocupa más por la conservación de su empleo, evitando riesgos, que por incrementar la calidad del trabajo.	Con iniciativa: se siente inconforme, porque se rechazan todas las nuevas aportaciones que realiza durante el desarrollo de la revisión, lo cual frena su creatividad. Sin iniciativa: se le fomenta el desinterés por el trabajo, y por la actualización de sus conocimientos
DEMOCRATA Otorga confianza a sus subordinados para que usen su juicio e iniciativa, promueve la participación del grupo y aprovecha sus opiniones.	Con iniciativa: desarrolla su sentido de responsabilidad y entusiasmo hacia el trabajo, porque siente que sus preguntas y sus sugerencias son tomadas en cuenta Sin iniciativa: siente demasiada libertad para realizar su trabajo, lo cual ocasiona que se conciente de sus verdaderas responsabilidades

El cuadro anterior refleja, que para que la persona con iniciativa o sin ella, los estilos de supervisión que más convienen son el demócrata y el autócrata

respectivamente, pero no hay que olvidar que el ser humano es complejo y que además de la clasificación anterior, pueden existir otras como son: auditores con y sin experiencia; con y sin interés en el trabajo; introvertidos y extrovertidos, etc., por lo que el supervisor tiene el deber de estudiar a su equipo de trabajo para definir las posibles reacciones que pudieran ocasionar en ellos el estilo que adopte, ya que de esta manera elegirá el que le permita lograr los mejores resultados.

Por la naturaleza de sus funciones, el supervisor debe influir en la conducta del equipo de auditores, a efecto de que éstos cumplan con sus actividades, lo que le permitirá a él también, cumplir adecuadamente con las suyas.

Para ello, al supervisor le ha sido conferida autoridad por la organización y viene a ser un instrumento de apoyo a sus funciones, contribuyendo así a encausar los intereses personales de cada auditor a la consecución de las metas y objetivos que se pretenden alcanzar en cada revisión que práctica el Organismo Interno de Control.

Es importante mencionar, que el supervisor no debe basarse únicamente en la autoridad que la organización le ha otorgado, sino también en la autoridad que se origina por sus conocimientos, experiencia y habilidades, a efecto de obtener la concesión voluntaria de sus subordinados para ejercer la autoridad.

El supervisor al requerir el apoyo de sus subordinados para cumplir con las metas y objetivos planteados en las revisiones, debe procurar que los integrantes del equipo de auditores se interesen en cumplir con sus funciones de una forma útil y constructiva, por lo que debe estimularlos para obtener lo mejor de sí mismos.

La motivación se logra, cuando el supervisor da a conocer adecuadamente al auditor, el motivo por el cual se realiza un trabajo, para concientizarlo de la importancia que tiene en la organización, visualice su participación en las

operaciones y lograr que se interese en desarrollar sus actividades de la manera más satisfactoria

Por lo tanto, el supervisor debe saber que es lo que motiva a los auditores a su cargo, para que realicen una revisión con interés, cuidado y con la mejor disposición.

Para que el supervisor conozca y sepa motivar al personal a su cargo, es importante que el mismo se evalúe, con el objeto de identificar si su desempeño ha sido adecuado, para el mejoramiento de sus actividades. Esta evaluación deberá hacerse periódicamente, además de ser honesto consigo mismo, algunas de las preguntas a que se deben responder podrían ser entre otras las siguientes

Ante sí mismo.

¿Esta actualizado en sus conocimientos?

¿Solicita asesoría cuando lo requiere?

¿Transmite correctamente las instrucciones que recibe?

¿Solicita que se desarrollen las actividades con tacto y cortesía?

¿Tiene los conocimientos suficientes sobre el trabajo que realiza?

¿Trata de allegarse de toda la información necesaria para conocer el área a auditar?

¿Mantiene una adecuada comunicación con sus superiores?

Ante sus subordinados?

¿Reconoce cuando se realiza un excelente trabajo?

¿Incita a su personal a superarse y a ser mejores, como personas y trabajadores?

¿En la solución de problemas, fomenta la participación del equipo de auditores?

- ¿Da las facilidades a su personal para que tomen cursos de capacitación?
- ¿Da confianza a sus subordinados para la realización de trabajos y/o actividades importantes?

Los niveles jerárquicos altos de un Organismo Interno de Control, dedican gran parte de su tiempo a la planeación anual de las auditorías, teniendo la responsabilidad de elaborar las políticas a seguir, establecer las actividades mínimas que se deben cubrir y organizar los recursos con que se cuenta, a efecto de que se cumplan las metas y objetivos establecidos, el supervisor coordinará los trabajos de las auditorías, dirigir al equipo de auditores y es el responsable del volumen y cantidad de las revisiones, por lo que una porción considerable de su tiempo es empleada en dirigir y controlar los esfuerzos de sus subordinados.

La participación del supervisor de primera línea, la clasificamos en tres etapas.

- 1 Actividades que se desarrollan para dar inicio a la auditoría.
- 2 Actividades para la ejecución del trabajo
- 3 Actividades para la conclusión de la revisión.

De manera general, mencionaré únicamente los aspectos más relevantes de las actividades que desarrolla el supervisor en el inicio de una auditoría

1. INICIO DE LA AUDITORIA

Para que el supervisor dé inicio a una auditoría, es necesario que previamente efectúe la planeación del trabajo que va a realizarse y organice el equipo de trabajo.

Los aspectos que el supervisor debe considerar para la planeación de una auditoría son

Estudio previo del área:

El supervisor y sus auditores, en ocasiones no están familiarizados con las operaciones que se desarrollan en el área a auditar, razón por la cual, el supervisor deberá obtener información acerca de los objetivos que se persiguen en el área, las políticas, estructura organizacional, funciones y demás que considere pertinente.

Investigación de la Normatividad relaciona con el área a auditar.

El supervisor deberá recopilar las normas, políticas, preceptos legales que se relacionen y afecten las operaciones que se revisarán, a efecto de darlos a conocer al equipo de auditores a su cargo y que realizarán la revisión

Determinación de los objetivos de la revisión:

Es el éxito o fracaso de una auditoría, en virtud de que en base a los objetivos fijados, se determinan los procedimientos, técnicas y alcances que se aplicarán en la revisión

Para que los objetivos tengan mayor posibilidad de ser alcanzados, deberán

- Ser enunciados explícita y claramente.
- Indicar el periodo en que serán concluidos.
- Ser factibles de alcanzar
- Ser susceptibles de medición
- Clasificarse según su importancia (generales y específicos)

El supervisor cuando participe en la elaboración de los objetivos, debe de tomar en consideración lo siguiente:

- Deben ser comprobables, es decir, que al término de la auditoría se pueda determinar su cumplimiento
- No confundirlo con los medios que posibilitarán su cumplimiento
- Definirse, contando con la opinión del superior del supervisor.
- Que sean susceptibles de responder a las preguntas, qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué.

Elaboración del Programa de Trabajo.

En la principal herramienta que utilizará el supervisor para ejercer su función, respecto a las actividades que desarrollan el personal a su cargo, razón por la cual en la preparación de este programa, el supervisor debe aportar todos sus conocimientos y experiencias

Con frecuencia el supervisor tiene que realizar más de una auditoría, resultando imposible revisar todas las actividades desarrolladas por el equipo de auditores.

El programa de trabajo permite que el supervisor pueda enfocarse a los aspectos más relevantes.

El programa de trabajo deberá contener.

- Introducción y antecedentes del área a auditar
- Enunciar los objetivos de la revisión
- Determinar el alcance de las pruebas.
- Describir los procedimientos de auditoría que se van a emplear.
- Definir a los responsables de ejecutar cada actividad
- Mencionar la fecha probable en que se aplicarán las pruebas, así como el límite para concluir la revisión.
- Enunciar instrucciones especiales.

El supervisor al inicio de la elaboración del programa de trabajo, debe identificar previamente el personal que realizará la revisión, la problemática del área, el número de auditores que tendrá a su cargo, la experiencia y capacidad de los auditores.

Es importante, que en la elaboración del programa de trabajo, intervenga tanto el supervisor como el o los auditores que intervendrán en la auditoría, para que con ello se den a conocer los objetivos que se pretenden alcanzar y en su caso tener un mayor número de ideas para su preparación del programa, y someterlo a consideración del superior jerárquico del supervisor.

Comunicación con los auditores.

Se refiere a la comunicación formal con el responsable del área del trabajo de auditoría que se realizará, una vez que se cuente con el programa de trabajo, a efecto de obtener la colaboración y se brinden las facilidades necesarias para dar inicio y ejecutar las actividades, ésto evitará que se presenten malentendidos.

Es recomendable, que el superior jerárquico del supervisor, acompañe al supervisor y al equipo de auditores, para dar mayor formalidad, además de que el personal que intervendrá en la revisión, sienta el apoyo para la realización de su trabajo.

CONCLUSIONES

La supervisión nace de manera natural para coordinar las actividades de un grupo de personas, esto se refleja desde que el hombre, se ve precisado a agruparse con sus semejantes, para conseguir alimentos, un lugar que los proteja del ambiente, seguridad, etc.

Debido a que las organizaciones se van desarrollando y marcan la división de funciones y actividades, para incrementar la producción, las personas que desempeñan un papel más o menos definido dentro de los diversos niveles jerárquicos de la organización, estableciéndose una relación de mando y subordinación, dando origen de manera formal a la figura del supervisor, que es el lazo de unión entre la dirección y el personal operativo.

Por la tanto, el supervisor es quien comúnmente vigila a los empleados, y su trabajo se deriva de la actividad del mismo.

Actualmente el supervisor es aquel que tiene personas bajo sus ordenes en la organización; pertenece por lo menos a tres grupos: al del trabajo que supervisa, al de la dirección de la que depende y al de supervisores de los que son compañeros, en el supervisor recae la responsabilidad del logro de los objetivos y metas trazados por la organización, además de planear, organizar y coordinar los recursos con que se cuentan

El supervisor debe tener la habilidad de poder influir sobre los empleados para dirigir sus esfuerzos, para obtener la cooperación de los integrantes del equipo de trabajo, facilitando y orientando las actividades a la consecución de los objetivos

Es muy común pensar que siempre y en todas las circunstancias el supervisor demócrata es el más efectivo, sin embargo, esto depende también de los

subordinados y de la situación. Si todos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa, este estilo de supervisión será el más adecuado.

El comportamiento de un grupo depende en gran medida de la clase de supervisor que se tenga, la manera de dirigir, el modo como se haga entender, el respeto por sus propios jefes y compañeros, su carácter en general, el punto hasta donde puede creérsele, sus actitudes humanas, etc., influyen en la moral de sus subordinados, quienes a su vez son el reflejo de su capacidad para dirigirlos.

Para dirigir a sus subordinados con efectividad, un supervisor debe basarse en la motivación, por lo general, si se logra un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo en equipo, producción excelente, calidad y cantidad, se tendrán menos problemas de rendimiento, los empleados se sentirán satisfechos de lo que realizan, con lo que contribuyen al cumplimiento de los objetivos.

La comunicación juega un papel importante dentro de las relaciones del supervisor tanto con el personal a su cargo, como con los niveles superiores.

Mediante la comunicación se logra alentar a los trabajadores a mejorar lo que están haciendo, permite conocer sus puntos de vista y se da a conocer los del supervisor. Por lo que la comunicación debe ser clara y sencilla.

Desafortunadamente, en nuestro país no se tiene la consciencia de que trabajando y esforzándonos a realizar nuestras actividades con calidad, no tendríamos tantos problemas sociales, políticos, económicos, etc., ya que los mexicanos estamos acostumbrados a que siempre exista una persona detrás de nosotros para hacer las cosas que se nos encomiendan, a medida que asumamos nuestras responsabilidades y nos comprometamos, el México en que vivimos será otro, pero considero que para esto falta todavía mucho tiempo, razón por la cual en nuestros días la supervisión resulta de vital importancia, y aún más en el proceso de auditoría.

BIBLIOGRAFIA

- 1 Adam Adam Alfredo, Becerril Lozada Guillermo . La Auditoría Interna en la Administración Pública Federal. Editorial I M C.P México,1989.
- 2 Anas Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1993
3. Anas Galicia Fernando. Formación y Papel del Supervisor Editorial Trillas México, 1992.
4. Bacon Charles A. Manual de Auditoría Interna,. Editorial Limusa. México, 1996.
5. Bravo Ramirez Alicia. Dirección del Factor Humano. Colección de Desarrollo Ejecutivo Instituto Nacional de Administración Pública. México, 1992
- 6 Bittel Lester R , Newstrom Jhon W. Lo que todo Supervisor debe saber Editorial Mc Graw Hill. Sexta Edición, México, 1997
7. Cameron C Smith. Guías para Supervisores Editorial Trillas. México, 1996
- 8 Centro de Capacitación y Desarrollo (CAPYDE). Curso Supervisión y Desarrollo.
- 9 Donelly Jr James H., Gibson James J., Ivancevich Jhon M . Fundamentos de Dirección Editorial U T E H A México, 1984
- 10 Davis, Keith , Newstrom, Jhon W Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc. Graw Hill. Octava Edición, México, 1997.

- 11 Enciclopedia de Dirección y Administración de las Empresas Editorial Orbis
- 12 Halloran, Jack Relaciones Humanas. Editorial Hispano- Europea España, 1987
- 13.Hodgetts, Richard M., El Supervisor Eficiente, Editorial Mc Graw Hill Sexta Edición, México, 1997.
- 14.Martinez de Velazco Alberto, Nosnik Abraham. Comunicación Organizacional Práctica Editorial Trillas. México, 1997.
- 15.Robbins, Stephen P. , Coulter, Mary Administración Editorial Pretince Hall. Quinta Edición, México, 1996.
- 16.Robbins, Stephen P. , Coulter, Mary. Comportamiento Organizacional Editorial Pretince Hall. México, 1995.
- 17 Sayles, Leonard R. Liderazgo, Estilos y Técnicas, Editorial Mac. Graw Hill, México, 1995
- 18 Santillana González Juan Ramón, Auditoría Interna Integral, Editorial ECASA. México, 1996.
- 19 Tagliaferry Louis E. Organización y Supervisión de Recursos Humanos, Editorial Limusa Primera Edición, México, 1988.