



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

## RECURSOS HUMANOS

PROPUESTA PARA LA FORMACION DE EQUIPOS  
DE TRABAJO EN EL AREA DE AUDITORIA  
INTERNA EN UNA EMPRESA DE  
TELECOMUNICACIONES.

## TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARIA LUISA MORALES TREJO

ASESORA: L.A. CECILIA BRITO BARBA.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1999.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

2781416



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE  
EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE.

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.

Propuesta para la Formación de Equipos de Trabajo en el -  
Area de Auditoría Interna en una empresa de Telecomunicaciones.

que presenta la pasante: María Luisa Morales Trejo,  
con número de cuenta: 8032647-6 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración.

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 26 de marzo de 1999.

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	L.A. Juan José Castillo Hernández	
<u>III</u>	L.A. Cecilia Brito Barba	
<u>IV</u>	L.A. Sergio Robles Aguillón.	

Dedico este trabajo a todos aquellos que a mi alrededor, de una u otra manera, han intervenido en mi formación.

***A DIOS:***

Por haberme permitido llegar hasta este momento, a quien pido me ilumine en el ejercicio de mi profesión y donde quiera que me encuentre.

***A LA MEMORIA DE MI PADRE:***

Porque no llegó a ver culminado este esfuerzo; resultado de su amor, confianza, apoyo, enseñanzas y sacrificio. Se que está siempre a mi lado guiándome para lograr mis metas.

***A MI MADRE:***

Con amor, admiración, respeto y agradecimiento por todo cuanto ha hecho por mí.

***Gracias a ellos por haberme dado la existencia y por ser la fuerza que ha hecho de mí lo que soy.***

***A MIS HERMANOS:***

Por el cariño, apoyo y consejos que me han brindado en cualquier situación.

Gracias.

***A LA UNIVERSIDAD:***

Por darme la oportunidad de poseer el conocimiento que ha servido de base en el inicio de mi vida profesional.

***A MI ASESORA CECILIA BRITO BARBA:***

Gracias por su apoyo incondicional para la realización de este trabajo, por los consejos y la confianza recibida.

# INDICE

	Pág.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVOS	i
HIPOTESIS	ii
INTRODUCCION	1
<b>CAPITULO 1 ASPECTOS GENERALES</b>	
1.1 Concepto de Organizaciones	4
1.2 Concepto de Estructura organizacional	6
1.3 Concepto y objetivos de la Administración	7
1.4 Comportamiento organizacional	
1.4.1 Concepto	10
1.4.2 Enfoques	11
1.5 Valores organizacionales	16
1.6 Cultura organizacional	18
<b>CAPITULO 2 AUDITORIA INTERNA</b>	
2.1 Antecedentes de la Auditoría Interna	21
2.2 Concepto de Auditoría Interna	23
2.3 Objetivos de la Auditoría Interna	25

2.4 Proceso de la Auditoría Interna	28
2.4.1 Planeación de la Auditoría	29
2.4.2 Examen y evaluación de la información	32
2.4.3 Comunicación de resultados de la auditoría	35
2.4.4 Seguimiento	37

## CAPITULO 3 EQUIPOS DE TRABAJO

3.1 Concepto y tipos de grupo	39
3.2 Concepto de Equipo de Trabajo	41
3.3 Diferencias entre grupo y equipo	43
3.4 Características de los Equipos de Efectivos	44
3.5 Proceso para la formación de equipos de trabajo	46
3.6 Beneficios de la formación de equipos de trabajo	52
3.7 Factores que influyen en la formación de equipos de trabajo	54
3.7.1 Comunicación	
3.7.1.1 Concepto	55
3.7.1.2 Proceso	56
3.7.1.3 La comunicación en los equipos de trabajo	58
3.7.2 Motivación	
3.7.2.1 Concepto	59
3.7.2.2 Teoría de la Jerarquía de Necesidades	60
3.7.2.3 La Motivación en los equipos de trabajo	61

3.7.3 Liderazgo	
3.7.3.1 Concepto	65
3.7.3.2 Modelo de Liderazgo	66
3.7.3.3 El liderazgo en los equipos de trabajo	69
3.7.4 El conflicto en los equipos de trabajo	71
3.8 Factores negativos en el desarrollo de los equipos de trabajo	73

#### **CAPITULO 4 CASO PRACTICO**

4.1 Antecedentes	76
4.2 Problemática	82
4.3 Propuesta	86

CONCLUSIONES	99
--------------	----

ANEXOS	102
--------	-----

BIBLIOGRAFIA	105
--------------	-----

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La deficiente formación de equipos de trabajo en el área de Auditoría Interna, crea un clima organizacional desfavorable, lo que impide un adecuado funcionamiento del área en su totalidad.

### **OBJETIVO GENERAL**

Lograr una adecuada integración de equipos de trabajo.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Evitar conflictos entre los individuos que integran el área de Auditoría Interna.
- Obtener una mejor comunicación entre los individuos del grupo de trabajo y de estos con el puesto directivo.
- Lograr que cada uno de los integrantes del área de Auditoría Interna contribuya con todo su potencial al logro de los objetivos establecidos.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La deficiente formación de equipos de trabajo en el área de Auditoría Interna, crea un clima organizacional desfavorable, lo que impide un adecuado funcionamiento del área en su totalidad.

### **OBJETIVO GENERAL**

Lograr una adecuada integración de equipos de trabajo.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Evitar conflictos entre los individuos que integran el área de Auditoría Interna.
- Obtener una mejor comunicación entre los individuos del grupo de trabajo y de estos con el puesto directivo.
- Lograr que cada uno de los integrantes del área de Auditoría Interna contribuya con todo su potencial al logro de los objetivos establecidos.

## **HIPOTESIS**

A través de una adecuada integración de equipos de trabajo se logrará que los individuos desarrollen sus actividades en un óptimo ambiente, generando así una mayor eficiencia en el trabajo.

# INTRODUCCION

Con el presente trabajo se pretende obtener el título de licenciatura, pero también contribuir a la aportación de una propuesta que pueda ser aplicada en el área de trabajo, logrando de esta manera que los elementos humanos que la integran colaboren con todo su potencial para alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

Por este motivo, es interesante resaltar la importancia de la formación de equipos de trabajo en cualquier organización que pretenda lograr sus objetivos con la máxima eficiencia, resultando de gran utilidad no sólo para el auditor interno, sino en igual medida para los niveles directivos de todo tipo de organizaciones y para la administración en general.

Dado que la gente piensa, siente y responde de acuerdo con su individualidad, a veces no toma en cuenta los beneficios que pudiera obtener respaldando y cooperando con los demás para lograr un objetivo común.

Los resultados obtenidos en un ambiente de trabajo, casi nunca se deben al talento de un sólo individuo. Las acciones de los compañeros de trabajo y gerentes influyen en cada persona, y si la influencia del ambiente de trabajo es positiva los individuos tienden a ser productivos.

Los gerentes que establecen, desarrollan y administran equipos eficaces son aquellos que obtienen los mejores resultados. También son los gerentes que reducen al mínimo los niveles de tensión y obtienen mayor éxito en los trabajos exigentes.

Formar un equipo no solo es reunir a las personas y llamarlas equipo. Un equipo es como un ser humano: nace, crece y se espera que madure; tiene personalidad, características y un patrón de desarrollo propio.

Los equipos necesitan apoyo, liderazgo y afecto; es decir, necesitan ser guiados por alguien con más experiencia y mayores perspectivas

## 1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIONES

Diversos autores sobre el tema han aportado distintos conceptos de los cuales se citan algunos:

1. "Las organizaciones son entidades sociales relativamente permanentes caracterizadas por el comportamiento, la especialización y la estructura, orientados estos hacia un mismo objetivo".<sup>1</sup>
2. "Organización es: Dos o más personas que colaboran en forma estructurada para lograr una meta o un conjunto de metas específicas".<sup>2</sup>
3. "Una organización es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico".<sup>3</sup>

De los conceptos mencionados, se desprenden las principales características de las organizaciones:

- ◇ Están formadas por el factor humano.- Esta característica se explica por sí sola, ya que toda organización está integrada por personas.

---

<sup>1</sup> Brown, Warren B./Moberg, Dennis J. Teoría de la Organización y la Administración. Limusa, México 1990. Pág. 32

<sup>2</sup> Stoner, James A.F./Freeman, R. Edward. Administración. Prentice Hall, México 1994, Pág. 750

<sup>3</sup> Robbins, Stephen P./Coulter, Mary. Administración. Prentice Hall, México 1996, Pág. 739

- ◊ Persiguen un objetivo o propósito definido.- Expresado casi siempre en términos de una meta o serie de metas.
- ◊ Desarrollan una estructura formal.- Se define y limita el comportamiento de sus miembros, a través de la definición de funciones, obligaciones y niveles jerárquicos.

De lo anterior se concluye, que una organización **es un conjunto de personas que persiguen un objetivo o propósito definido bajo una estructura formal.**

## 1.2 CONCEPTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“La Estructura Organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan.”<sup>4</sup>

De este concepto se desprende:

- **La División o especialización del Trabajo.-** Es la desintegración de una actividad compleja en operaciones pequeñas, para que los individuos sean responsables de una parte de la actividad y no de la actividad como un todo.
- **La organización.-** Es la agrupación en departamentos, de actividades de trabajo similares y conectadas lógicamente.
- **La coordinación.-** Es la integración de las actividades de las distintas partes de una organización para lograr los objetivos organizacionales.

Las estructuras organizacionales se representan gráficamente a través de un **Organigrama**, donde los cuadros individuales representan la división del trabajo y

---

<sup>4</sup> Stoner, James A.F./Freeman, R. Edward. Administración. Prentice Hall, México 1994, Pág. 750

la manera en que están organizadas(departamentalizadas) las actividades. Los cuadros se distribuyen después, de acuerdo a los niveles jerárquicos y las líneas que conectan los cuadros, representan las cadenas de mando (quién reporta a quién), así como los canales de comunicación.

**De lo anterior, se concluye que en la estructura organizacional, se dan a conocer las funciones, obligaciones y niveles jerárquicos de una organización.**

## 1.3 CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION

Existen diversos conceptos de Administración, sin embargo, para efectos del presente trabajo únicamente mencionaremos el presentado por José Antonio Fernández Arena, en su libro "El Proceso Administrativo":

Para este autor, la Administración es: "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"

Este concepto se desglosa en 3 rubros:

### 1. **Satisfacción de objetivos organizacionales**, clasificados como sigue:

- ◆ *Objetivos de Servicio*.- Satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo productos o servicios de calidad.
- ◆ *Objetivo Social*.- Protección de los intereses económicos, personales y sociales del factor humano de la organización, del gobierno y de la comunidad; logrando la satisfacción de estos grupos a través de buenas relaciones humanas y adecuadas relaciones públicas
- ◆ *Objetivo Económico*.- Protección de los intereses económicos de la organización, a través de la generación de utilidades.

## 2. Estructura formal

La organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos, los cuales administrados correctamente, le permitirán o facilitarán alcanzar dichos objetivos.

- ◆ *Recursos Materiales.*- Quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- ◆ *Recursos Técnicos.*- Constituidos por los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- ◆ *Recursos Humanos.*- En este grupo queda comprendida la actividad humana y otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad, como son: experiencias, motivación, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, etc.

## 3. Esfuerzo humano coordinado

Es la aplicación de la Administración a través del Proceso Administrativo

- ◆ *Planear.*- Definir del problema y elaborar planes y programas
- ◆ *Implementar.*- Decidir la mejor alternativa de ejecución seleccionando el plan o programa más adecuado para dar solución al problema
- ◆ *Controlar.*- Evaluar el resultado obtenido, comparándolo con el plan y programa, estableciendo causas de desviaciones y medidas de corrección en su caso.

## 1.4 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

### 1.4.1 CONCEPTO

---

Dirigir un grupo de empleados y obtener de ellos un máximo desempeño requiere comprender y predecir el comportamiento de las personas, ya que los individuos difieren en sus acciones o comportamiento.

El comportamiento de un grupo de empleados no puede comprenderse sumando las acciones de cada individuo, ya que estos, en un ambiente de grupo se comportan de manera diferente a los individuos que actúan solos.

El comportamiento de los empleados que un gerente debe comprender y predecir es entre otros: La productividad, el ausentismo, la rotación de empleados y la satisfacción en el empleo.

Lo anterior se puede lograr a través del Comportamiento Organizacional, cuyo concepto es presentado por algunos autores como sigue:

1. "Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones" <sup>5</sup>

2. " Es el estudio de las acciones de las personas en su trabajo" <sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Davis, Keith/Newstron, John . Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill, México 1993, Pág. 5.

<sup>6</sup> Robbins, Stephen P./Coulter, Mary. Administración. Prentice Hall, México 1996, Pág. 460.

## **1.4.2 ENFOQUES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional hace énfasis en dos áreas principales:

1. *El comportamiento individual* que comprende temas como:

- Actitudes
- Personalidad
- Percepción
- Aprendizaje

2. *El comportamiento de grupo* comprende entre otros:

- Integración de equipos
- Conflictos

### **Comportamiento individual:**

**Actitudes.**- Son afirmaciones de valor (favorable o desfavorable) relativas a objetos, personas o acontecimientos. Reflejan los sentimientos de un individuo hacia algo. <sup>7</sup>

Las actitudes se componen de 3 elementos:

---

<sup>7</sup> Ibid Pág. 462.

1. Cognoscitivo.- Comprende los procesos racionales que una persona utiliza antes de seguir un curso de acción específico; esto es, sus opiniones, conocimientos, creencias, información.
2. Emocional.- Hace referencia al compromiso no racional que una persona utiliza para seguir un curso específico, es decir, sus sentimientos
3. De comportamiento.- Es la acción que una persona toma sobre la base de una posición cognoscitiva y emocional.

Las actitudes de los empleados que le interesan a sus jefes, son las relacionadas con el trabajo, entre estas podemos mencionar:

- ⇒ La satisfacción en el empleo.- Es la actitud general de un empleado hacia su trabajo
- ⇒ La participación en el puesto.- Es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente y considera su desempeño en el mismo importante para su autoestima.
- ⇒ El compromiso organizacional.- Representa la orientación de un empleado hacia la organización, en términos de lealtad, identificación y participación en la organización.

**Personalidad.**- Es la combinación única de las características psicológicas que empleamos para describir a una persona. <sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ibid Pág. 467.

Algunas características de personalidad relacionadas con el comportamiento en las organizaciones, son entre otras:

1. Locus de control.- Es la forma en que el individuo percibe el control de las acciones realizadas, y puede ser:

- a) Interna - Cuando el individuo cree que él controla sus acciones
- b) Externa.- Cuando el individuo cree que sus acciones están controladas por fuerzas externas.

Los individuos con Locus de control externo están menos satisfechos con sus trabajos, más molestos con el ambiente en el trabajo y menos involucrados con sus puestos que los que tienen Locus de control interno.

2. Autoritarismo.- Se refiere a la creencia de que debe haber diferencias de posición y poder entre las personas en las organizaciones.

Una personalidad autoritaria tiende a juzgar a los demás, a explotar a los que están en posiciones inferiores, son desconfiados y resistentes al cambio.

3. Autoestima.- Es el nivel de agrado o desagrado de un individuo por sí mismo.

La autoestima está directamente relacionada con las expectativas del éxito; las personas con autoestima elevada creen que tienen más que la capacidad necesaria para tener éxito en el trabajo.

4. Asumir riesgos.- Las personas difieren en su disposición de asumir riesgos.

Los individuos que asumen riesgos en alto grado, toman decisiones más rápidas y requieren menos información al hacer su elección.

Para que sea más provechosa la efectividad organizacional se deben compaginar las características de la personalidad con las exigencias del puesto.

**Percepción.-** Es un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el propósito de dar significado a su entorno.<sup>9</sup>

La percepción indica que las personas pueden ver el mismo objeto y, sin embargo, percibirlo de manera diferente.

Los gerentes deben reconocer que los empleados reaccionan y actúan de acuerdo a las percepciones y no a las realidades.

**Aprendizaje.-** Es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia.<sup>10</sup>

Si queremos explicar y anticipar el comportamiento, necesitamos comprender cómo aprenden las personas.

---

<sup>9</sup> Ibid Pág. 474.

<sup>10</sup> Ibid Pág. 478

Los individuos pueden aprender al observar lo que ocurre a otras personas por sólo enterarse de algo, así como por experiencia directa. Mucho de lo que hemos aprendido proviene de observar a los padres, maestros, compañeros, actores de televisión, jefes, etc.

Ya que el aprendizaje se da en el trabajo así como antes que él, los gerentes o jefes se deben preocupar de cómo enseñar a sus empleados a comportarse de la manera en que beneficie más a la organización. De esta forma, los gerentes tratarán de “modelar” a los individuos al guiar su aprendizaje.

### **Comportamiento de grupo**

Los temas relacionados con el comportamiento de grupo se tratarán ampliamente en capítulos posteriores.

## 1.5 VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores se refieren a los aspectos del comportamiento humano que tienen mayor significado para el individuo y que con frecuencia los utilizan como una orientación en su vida. Indica la tendencia del sujeto hacia lo material, social, religioso e intelectual.

El concepto de algunos autores es el siguiente:

“Los valores representan las características relativamente estables que con frecuencia se desarrollan durante la infancia y se manifiestan en la edad adulta, en un contexto laboral o no laboral. Los valores de la persona pueden influir en lo que piensa respecto al dinero, los grupos sociales, la importancia del trabajo y otros aspectos de la vida” <sup>11</sup>

“ Los valores son la convicción de la organización y tienen una base moral, son los pilares de la religión corporativa, dando al personal un sentimiento de integridad, orgullo y sentido de compromiso” <sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México 1997, Pág. 78

<sup>12</sup> De la Parra, Paz Eric. Calidad en el Servicio. Grupo Editorial Isef, México 1997, Pág. 28

En un ambiente basado en los valores, estos servirán como guía, fomentarán el compromiso por parte de sus trabajadores y extraerá lo mejor de ellos, permitiendo que se promueva la confianza, lo cual será benéfico para todos en la organización.

Algunos de los valores aplicables en la organización son:

Honestidad, confianza, lealtad, respeto mutuo, responsabilidad, cortesía, humildad, cooperación, honradez y esfuerzo por mejorar

## 1.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Otro factor que determina el comportamiento individual o de grupo en las organizaciones, es la Cultura Organizacional, también llamada Clima Organizacional.

El concepto presentado por algunos autores es el siguiente:

1. " La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su comportamiento" <sup>13</sup>
2. " Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo" <sup>14</sup>

La Cultura Organizacional es intangible, ya que no podemos verla ni tocarla, pero está presente en todas partes.

---

<sup>13</sup> Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México 1997, Pág. 471

<sup>14</sup> Davis, Keith/Newstron, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc.Graw Hill, México 1993, Pág. 55

Según Freemont Kast y Rosenzweig James E., la cultura cumple varias funciones importantes dentro de cualquier organización: <sup>15</sup>

- ◆ Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- ◆ Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- ◆ Ayudar a transmitir los valores y la filosofía
- ◆ Motivar al personal
- ◆ Simplificar la cohesión de equipos
- ◆ Apoyar la sociabilización de las personas y la aceptación de las metas fijadas

Si los individuos realizan sus funciones dentro de un clima de confianza y participación, aumentará la comunicación y solución de problemas, actuando para mejorar continuamente.

---

<sup>15</sup> Freemont, Kast/Rosenzweig, James Administración en las Organizaciones, McGraw Hill, México 1996, Pag 703

## 2.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA INTERNA

La Auditoría Interna es una actividad relativamente nueva que tuvo su origen en los países económicamente desarrollados como: Inglaterra, Francia y Estados Unidos; fue en el año de 1930 cuando aparecieron los primeros auditores internos y a partir de 1940 la utilización de los servicios de auditores empezó a difundirse rápidamente.

En 1941 se fundó en Estados Unidos de Norteamérica The Institute of Internal Auditors (IIA) con 24 miembros, en la actualidad, el Instituto se ha convertido en una organización representada por aproximadamente 52000 socios en todo el mundo. El crecimiento de esta asociación se ha extensivo tanto en Estados Unidos como en Canadá, Europa, América Latina, El Lejano Oriente y Africa.

En México no ha podido precisarse con exactitud el origen de la Auditoría Interna y los estudios o investigaciones al respecto no profundizan mucho sobre el asunto; sin embargo, es hasta 1984 cuando se constituye legalmente el Instituto Mexicano de Auditores Internos A.C. (I.M.A.I), cuyo propósito primordial es la superación profesional de sus miembros (aproximadamente 500 socios en la actualidad) en el mejoramiento de la práctica de la Auditoría Interna en nuestro país.

En el ámbito internacional el I.M.A.I. es una organización afiliada a The Institute of Internal Auditors (IIA), adoptando los lineamientos de éste para la práctica de la Auditoría Interna.

¿Pero cuáles fueron las condiciones que crearon la necesidad de esta actividad, cómo nació la Auditoría Interna?

La función de la Auditoría Interna se presenta cuando una persona se ocupa de revisar algo que hizo otro individuo, evaluando cómo lo hizo y la posibilidad de hacerlo mejor. En los pequeños negocios, el propietario revisa personalmente las operaciones ejecutadas por sus empleados, por lo tanto, opera como su propio auditor interno.

Pero a medida que el negocio crece (más empleados, mayores operaciones y más complejas) la vigilancia personal de las actividades realizadas se hace más difícil, creándose un sistema de supervisión integrado por un grupo de empleados debidamente calificados para asegurarse de que el negocio está funcionando correctamente; es aquí donde la Auditoría Interna tuvo su inicio formal.

Durante mucho tiempo, la finalidad de la auditoría estuvo directamente asociada con la contabilidad, dirigida a certificar la presentación de Estados Financieros, en lo cual podrían confiar los accionistas del negocio, estas auditorías contables eran limitadas en sus alcances y sólo abarcaban los recursos materiales, es por ello que sus beneficios iniciales se encuentran en el descubrimiento de fraudes y sus principales aplicaciones fueron los arquezos de caja por sorpresa, conciliaciones bancarias y realización de inventarios físicos.

Al crecer las empresas, la administración se hizo más compleja, por lo que fue necesario que los auditores ampliaran sus actividades a campos de mayor alcance, abarcando los controles administrativos en áreas no financieras como son: Compras, Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos, etc.

## 2.2. CONCEPTO DE LA AUDITORIA INTERNA

A continuación se citan algunos conceptos que han sido aportados por diferentes autores:

" La Auditoría Interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. " <sup>16</sup>

" La Auditoría Interna es fundamentalmente, un control de controles. Es una actividad de evaluación independiente, dentro de una organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas, como base para la prestación de un servicio efectivo a los más altos niveles de dirección. " <sup>17</sup>

Los principales elementos inherentes a los conceptos citados son:

✓ **Actividad independiente de evaluación.-** Indica que el auditor debe desarrollar su trabajo con plena libertad, sin encontrarse en situaciones que le impidan rendir juicios en forma imparcial. Los auditores deben tener plena confianza en el resultado de su trabajo.

---

<sup>16</sup> Instituto Mexicano de Auditores Internos, Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. México, 1993. Pág. 9

<sup>17</sup> Bacon, Charles A. Manual de Auditoría Interna. Hispanoamericana, México 1992, Pág. 2

✓ **Establecida dentro de una organización.**- Nos indica que la función de la Auditoría Interna fue creada por la propia organización, y que el personal depende económicamente de ella.

✓ **Para examinar y evaluar sus actividades.**- Se refiere a que las actividades del auditor interno abarcan a la compañía en conjunto; evalúa áreas de contabilidad, finanzas y otras operaciones ( administrativas, políticas de sueldos y salarios, publicidad y propaganda, contratos, etc.)

✓ **Servicio a la Administración.**- Nos indica que el resultado de la auditoría va a ayudar a los niveles directivos proporcionándoles análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y comentarios relativos a las actividades revisadas de las áreas de su responsabilidad.

✓ **Control de controles.**- Porque va a medir y evaluar el control interno de la organización.

De lo anterior, se concluye que la Auditoría Interna es una actividad profesional que se realiza en todas las áreas de una organización o entidad y consiste en el examen de la adecuación y efectividad del sistema de control interno y la calidad en el desempeño de las actividades encomendadas; es ejercida por personal de la propia organización como una función de servicio a la misma.

## 2.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA INTERNA

Al igual que cualquier otra función, los objetivos de la Auditoría Interna representan lo que se espera alcanzar mediante el adecuado desarrollo de un sinnúmero de actividades.

Con base en lo anterior, podemos decir que el objetivo general de la Auditoría Interna es el dar seguridad y confianza a la administración sobre el control interno existente, a través de proporcionarle al mínimo costo: análisis, evaluaciones, recomendaciones y comentarios sobre las operaciones de la empresa, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones y obtener un mayor beneficio económico para la organización, o un cumplimiento más eficaz de sus objetivos institucionales.

Para el cumplimiento de este objetivo, el auditor interno debe examinar las operaciones y considerar los siguientes aspectos:

### **1. Objetivos, recursos y controles operativos**

- a) Asegurarse de que se hayan establecido y difundido adecuadamente los objetivos, así como los medios organizacionales y de planeación (programas, políticas, planes procedimientos, organigramas, descripción de puestos, etc.).
- b) Verificar que se hayan proporcionado los recursos materiales, técnicos y humanos necesarios en cantidad y calidad para el logro de los objetivos fijados.

c) Determinar si se han establecido y funcionan controles operativos apropiados (reportes, estándares, métodos estadísticos, etc.) para medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

## **2. Sistemas de Información**

a) Evaluar la adecuación y efectividad de los sistemas de información, en relación a la utilidad que reportan a la administración para la toma de decisiones, verificando que:

- ◆ Los reportes financieros y operativos contengan información útil, confiable y oportuna.
- ◆ Los recursos y operaciones estén adecuadamente registrados.

## **3. Salvaguarda, control y utilización de los recursos**

a) Determinar si los recursos materiales, técnicos y humanos se han utilizado eficiente y eficazmente, mediante el análisis de:

- ◆ Activos o personal: excesivos, insuficientes, ociosos o no productivos.
- ◆ Métodos de salvaguarda de activos a todo tipo de riesgo ( robo, incendio, actividades impropias o ilegales)
- ◆ Procedimientos cuyo costo no se justifica.
- ◆ Tecnología obsoleta en equipos y procesos.

b) Determinar si en las distintas alternativas para la optimización de las operaciones (investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos) se han considerado los siguientes aspectos:

- ◆ Operaciones manuales contra mecanizadas.
- ◆ Centralización contra descentralización.
- ◆ Producción contra compra o maquila.
- ◆ Arrendamiento contra compra.
- ◆ Distribución propia o a través de terceros.

c) Análisis de la relación costo-beneficio de los recursos involucrados en la operación.

#### **4. Servicios especiales a la Administración**

a) Auxiliar a la administración en la ejecución de actividades directamente relacionadas con su función, tales como:

- ◆ Opiniones sobre presupuestos, valuaciones, etc.
- ◆ Revisiones específicas a proveedores y terceros relacionados con la empresa.
- ◆ Evaluación de proyectos, etc.

## 2.4 PROCESO DE LA AUDITORIA INTERNA

El objetivo de la Auditoría Interna, como se mencionó anteriormente, es el de servir a la administración al evaluar si una organización, función o programa ha sido administrado económica, eficiente y eficazmente.

A fin de lograr este objetivo, el auditor necesita conocer una serie de hechos y circunstancias en que se desarrollan las operaciones, para obtener este conocimiento requiere aplicar un *Proceso*; es decir, debe llevar a cabo un conjunto de pasos o etapas en secuencia lógica, requeridos para hallar la verdad.

Las particularidades de este *Proceso* serán diferentes para cada auditor, ya que no es posible establecer una fórmula rígida, por lo que se tendrá que aplicar una Metodología de acuerdo a las necesidades de cada organización

El Proceso de Auditoría Interna que se desarrollará en el presente trabajo, es el establecido por el Instituto Mexicano de Auditores Internos y se resume en los siguientes pasos: <sup>15</sup>

1. Planeación de la Auditoría
2. Examen y evaluación de la información
3. Comunicación de resultados
4. Seguimiento

---

<sup>15</sup> Instituto Mexicano de Auditores Internos. Normas para la Practica Profesional de la Auditoria Interna. México, 1993. Pág. 26

## **2.4.1. PLANEACION DE LA AUDITORIA**

---

La efectividad de una auditoría va a depender del grado y calidad de la planeación de la misma.

La planeación inicial para la asignación de auditoría es desarrollada por la Dirección de Auditoría en un plan de trabajo, en el cual se incluyen prioridades, sin dejar de reconocer que la Administración y el Consejo de Administración dan las directrices generales en lo que se refiere al área de acción y a las actividades a las que se practicará auditoría.

La Planeación de la Auditoría deberá ser documentada e incluirá:

- 1. Establecimiento de los objetivos y alcance del trabajo.-** Los objetivos definen los logros deseables de la auditoría, los cuales pueden realizarse a través de los procedimientos de auditoría. Los objetivos y procedimientos en conjunto definen el alcance del trabajo.
  
- 2. La obtención de información general sobre la actividad auditada.-** Se debe revisar la información general para determinar el impacto de la auditoría. Podemos incluir:
  - ◊ Misión, metas y planes
  - ◊ Información organizacional, como: cantidad de empleados, descripciones de puestos, manuales y políticas de procedimientos

- ◇ Información presupuestal, resultados operativos e información financiera
- ◇ Papeles de trabajo de auditorías anteriores

**3. Determinación de recursos necesarios para desarrollar la auditoría.-** Se deben considerar los siguientes aspectos:

- ◇ El número y nivel de experiencia del equipo requerido de auditoría interna se debe basar en la naturaleza y complejidad de la auditoría, restricciones de tiempo para su realización y recursos disponibles.
- ◇ Se deben considerar conocimientos, herramientas y disciplinas del equipo al seleccionar a los auditores para desarrollar la auditoría
- ◇ Se deben considerar requerimientos de entrenamiento de los auditores, ya que cada asignación de auditoría sirve como base para lograr requerimientos de desarrollo para el departamento de Auditoría.
- ◇ Se deben considerar el uso de recursos externos donde se requieran.

**4. Establecimiento de la comunicación con todos los que estarán involucrados en la auditoría.-** Se deben realizar reuniones con la gerencia responsable de la actividad que se examinará, para tratar temas como:

- ◇ Objetivos de la auditoría y alcance del trabajo
- ◇ Tiempo para desarrollar la auditoría
- ◇ Auditores asignados
- ◇ El proceso de comunicación durante la auditoría.

◇ Condiciones de la actividad a auditarse, incluyendo cambios recientes en la administración o principales sistemas.

5. **Realización de una encuesta.-** Una encuesta es un proceso para compartir información, sin una verificación detallada de la actividad examinada. Sus objetivos principales son:

- ◇ Entender la actividad a realizar
- ◇ Identificar áreas que requieren mayor profundidad
- ◇ Obtener información para utilizar al realizar la auditoría
- ◇ Determinar si se requiere una revisión más profunda

6. **Programa de Auditoría.-** Deberá contener los procedimientos para obtener, analizar, interpretar y documentar la información durante la auditoría, para lo cual se requiere:

- ◇ Establecer los objetivos de la auditoría
- ◇ Proponer el alcance y grado de evaluación requerida para lograr los objetivos.
- ◇ Identificar aspectos técnicos, riesgos, procesos y transacciones que deberán ser examinadas
- ◇ Establecer tiempos para realizar la auditoría en cada actividad
- ◇ Establecer el responsable de realizar el examen en cada fase de la auditoría

Los planes de trabajo de auditoría deben ser aprobados por el Director de Auditoría Interna o por quien él designe, antes de iniciarse el trabajo de auditoría.

## **2.4.2. EXAMEN Y EVALUACION DE LA INFORMACION**

La finalidad de esta etapa del proceso de auditoría es la de obtener elementos de juicio válidos y suficientes para sustentar una opinión. Todos estos elementos de juicio se traducirán en papeles de trabajo que constituyen la documentación y evidencia del examen realizado.

En esta etapa no sólo se realizarán los procedimientos previstos en la etapa de planeación, sino también todas aquellas pruebas alternativas que deben efectuarse reemplazando o complementando a las originalmente planificadas.

Los auditores internos deberán obtener, analizar, interpretar y documentar la información que respalde los resultados de la auditoría.

El proceso de examen y evaluación de la información es el siguiente :

1. Se deberá obtener la información de todos los asuntos relacionados con los objetivos y alcance de la auditoría
2. La información deberá ser suficiente, competente, relevante y útil para que proporciones bases sólidas para los hallazgos y recomendaciones de la auditoría

- \* La información suficiente significa que esta basada en hechos, es adecuada y convincente.
  - \* La información competente significa que es confiable.
  - \* La información relevante, apoya los hallazgos y recomendaciones de auditoría y es consistente con los objetivos de auditoría
  - \* La información útil ayuda a la organización a lograr sus metas.
3. Los procedimientos de auditoría, incluyendo el empleo de técnicas de pruebas selectivas y muestreo estadístico deberán ser elegidas con anterioridad, cuando esto sea posible y ampliarlas o modificarlas cuando sea necesario.
4. Los papeles de trabajo que documentan la auditoría, deberán ser preparados por los auditores y revisados por la Gerencia de Auditoría. Estos papeles deberán registrar la información obtenida y el análisis realizado y deben apoyar los hallazgos de auditoría y las recomendaciones que se harán.

Los Papeles de Trabajo de Auditoría, generalmente sirven para:

- ⇒ Proporcionar la evidencia principal que respalde el Informe de Auditoría
- ⇒ Auxiliar en la planeación, desarrollo y supervisión de las auditorías
- ⇒ Documentar si los objetivos de auditoría fueron logrados
- ⇒ Facilitar la supervisión por parte de los auditores
- ⇒ Proporcionar apoyos documentales en circunstancias como : reclamaciones de seguros, casos de fraudes y demandas judiciales.

El proceso de recabar, analizar, interpretar y documentar la información, deberá supervisarse para proporcionar una seguridad razonable de que la objetividad del auditor se mantuvo y que las metas de auditoría se cumplieron.

La supervisión incluye:

- ☛ Proporcionar instrucciones adecuadas a los subordinados, desde el principio de la auditoría y en la aprobación del programa de revisión.
- ☛ Verificar que se lleve a cabo el programa de auditoría aprobado, a menos que las desviaciones sean justificadas y autorizadas.
- ☛ Determinar que los papeles de trabajo apoyen adecuadamente los hallazgos de auditoría, las conclusiones y los informes (la evidencia sobre la supervisión y revisión realizadas sobre los Papeles de Trabajo de Auditoría, deberá quedar claramente documentada en los mismos Papeles de Trabajo).
- ☛ Cerciorarse que los informes de auditoría son precisos, objetivos, claros, concisos, constructivos y oportunos.
- ☛ Determinar que los objetivos de auditoría fueron alcanzados

### 2.4.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA AUDITORIA

Los auditores deberán informar los resultados de su trabajo de auditoría; esto será a través de:

1. Un informe por escrito y firmado que se emitirá al concluir la auditoría.
2. Informes parciales que se podrán emitir por escrito o transmitir oralmente, para comunicar información que requiera atención inmediata, para mantener informada a la administración sobre cualquier cambio o avance en la auditoría que se está desarrollando. El empleo de estos informes no exime de la emisión de un Informe Final.

El auditor deberá discutir las conclusiones y recomendaciones con los niveles apropiados de la administración, antes de emitir el Informe Final, el cual deberá tener las siguientes características: ser objetivo, claro, conciso, constructivo y oportuno.

⇒ Informe Objetivo.- Es aquel que contienen información verdadera, imparcial y sin distorsiones.

⇒ Informe claro.- Es aquel que se entiende con facilidad y es lógico. La claridad se puede mejorar evitando un lenguaje técnico innecesario y proporcionando la suficiente información adicional de respaldo.

- ⇒ Informe conciso.- Va al grano y evita detalles innecesarios, expresa pensamientos completos con el menor número de palabras posible.
- ⇒ Informe constructivo.- Es el que como resultado de su contenido, ayuda tanto a los auditados como a la organización y promueve el mejoramiento en donde es requerido.
- ⇒ Informe oportuno.- Es emitido sin retraso y permite la pronta y efectiva toma de decisiones

Aunque *el formato y el contenido* del informe de auditoría puede variar por la organización o por el tipo de auditoría , debe contener en lo mínimo el propósito, alcance y resultados de la auditoría y cuando se considere apropiado, contendrán la opinión del auditor.

A continuación se explican los conceptos del contenido:

- ◇ Propósitos.- Deberá describir los objetivos de la auditoría y cuando sea necesario se informará al lector los motivos para su realización y lo que se esperaba lograr a través de ella.
- ◇ Alcances.- Deberá identificar las actividades auditadas e incluir cuando sea conveniente información adicional, como la referida al período sujeto a examen.
- ◇ Resultados.- Pueden abarcar observaciones, conclusiones (opiniones) y recomendaciones.

#### **2.4.4 SEGUIMIENTO**

---

Los auditores internos deben hacer el seguimiento correspondiente para asegurar que se toman acciones apropiadas sobre los hallazgos reportados en el Informe de Auditoría y si las medidas correctivas logran los resultados deseados.

El auditor debe estar dispuesto a cooperar para que sus recomendaciones se lleven a cabo de una manera práctica. Sin embargo, esa colaboración no debe ser proporcionada de tal manera que libere de responsabilidades a la administración, por ser ella quien debe tomar las acciones como consecuencia del Reporte de Auditoría. También existe la posibilidad, de que a juicio de la administración no sea posible dar efecto a todas las recomendaciones de los auditores internos

### 3.1 CONCEPTO Y TIPOS DE GRUPO

Desde el principio de los tiempos el hombre ha formado grupos. Estos proveen los cimientos para la vida familiar; de allí en adelante, la vida del hombre transcurrirá en la interacción social y en el desarrollo de actividades comunes realizadas en grupos de toda índole.

Cada vez es más evidente que los *grupos* alcanzan su mayor éxito al convertirse en unidades más productivas llamadas *equipos*.

Pero ahora necesitamos saber lo que es un grupo y un equipo y cuál es la diferencia entre ambos.

"Un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares" .<sup>19</sup>

Existen grupos familiares, políticos, religiosos, deportivos, laborales, culturales, etc.

Los grupos laborales o de trabajo, pueden ser formales o informales.

---

<sup>19</sup> Robbins, Stephen P./Coulter, Mary. Administración. Prentice Hall, México 1996, Pág. 496

**Grupos Formales.-** Son agrupaciones de trabajo establecidas por la organización y que tienen asignaciones de trabajo y tareas específicas, dirigidas a alcanzar y cumplir las metas de la empresa.

**Grupos Informales.-** Son agrupaciones de naturaleza social; en contraste con los grupos formales, no están establecidos por la organización, se forman en el entorno del trabajo como respuesta a la necesidad de un contacto social, surgen por amistad, porque comparten intereses comunes o por la proximidad física que existe en el lugar o área de trabajo.

## 3.2 CONCEPTO DE EQUIPO DE TRABAJO

En muchas organizaciones los gerentes parecen conformarse con el desempeño del grupo y con frecuencia se debe a que no han pensado en lo que pudiera lograrse si establecieran un ambiente en donde todos los miembros del grupo estuvieran dispuestos a dar lo mejor de sí mismos y trabajar juntos formando equipos.

"Un equipo es un grupo de personas que trabajan juntas en un esfuerzo coordinado para alcanzar metas en común"<sup>20</sup>

Si la gente pudiera llevar a cabo las metas trabajando en forma separada, no se necesitaría un equipo. Cuando se trabaja en equipo no solo se beneficia a la organización sino también a la persona como ser humano, ya que se logra mayor satisfacción en el trabajo.

Un equipo es una herramienta de desarrollo para cada miembro y precisamente cuando las personas se han desarrollado dentro de él, se considera un equipo eficaz.

---

<sup>20</sup> Rees, Fran. Equipos de Trabajo Prentice Hall, México 1998. Pág. 35

Podemos describir al equipo eficaz como un grupo de personas que trabajan en estrecha relación, animándose y cooperando para alcanzar con eficiencia los objetivos en las que todos convinieron, apoyando a su vez las metas de la organización y produciendo un impacto positivo en el desempeño global de la misma organización.

*El propósito de crear un equipo consiste en alcanzar un resultado que beneficie a la organización, a través de una fuerza de trabajo motivada y comprometida.*

### 3.3 DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO

De este modo, "grupo" y "equipo" son dos palabras que se prestan para designar diversos grados de organización: el equipo es organizado, con un número fijo de miembros, con funciones bien determinadas y con tarea clara y definida; el grupo al contrario, puede fluctuar su número de miembros y sin una adhesión muy consolidada

A continuación, se hace una comparación entre Grupo y Equipo

GRUPO	EQUIPO
◊ Los individuos trabajan independientemente, a veces con fines opuestos entre sí	◊ Los miembros comprenden que los objetivos personales y los del equipo se alcanzan con el respaldo mutuo.
◊ Los miembros no participan en planificar los objetivos del grupo.	◊ Los miembros están comprometidos con los objetivos que ayudaron a fijar.
◊ Se dice a los miembros lo que deben hacer. No se alientan las sugerencias	◊ Los miembros aplican su talento y conocimientos a los objetivos del equipo
◊ Los miembros desconfían de sus compañeros porque no entienden el papel que desempeñan los demás. No se aceptan ideas, opiniones ni desacuerdos	◊ Los miembros trabajan en un ambiente de confianza y se les alienta para que expresen sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos
◊ Los miembros se cuidan de lo que dicen. Puede haber trampas e intrigas al comunicarse	◊ Los miembros practican una comunicación franca y honesta. Tratan de comprender el punto de vista de los demás

### 3.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS EFECTIVOS

Las características básicas de los equipos efectivos son las siguientes:

1. **Metas claras.**- Se tiene una clara comprensión de las metas por alcanzar y una creencia de que la meta comprende un resultado importante.

Los miembros están comprometidos con las metas del grupo, saben qué se espera que obtengan y comprenden cómo trabajarán juntos para lograrlo

2. **Habilidades pertinentes.**- Los individuos tienen los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para lograr las metas deseadas y las características personales requeridas para alcanzar la excelencia al trabajar con otros.

3. **Confianza mutua.**- Existe una gran confianza entre sus miembros; creen en la capacidad, integridad y carácter de cada uno.

4. **Compromiso unificado.**- Los miembros del equipo muestran lealtad y dedicación intensos. Están dispuestos a hacer todo lo que sea necesario para ayudar a que su equipo salga adelante.

5. **Buena comunicación.**- Los miembros del equipo son capaces de transmitir entre ellos mensajes en forma rápida y claramente comprendida. Existe la retroalimentación entre los miembros del equipo y la gerencia.

6. **Habilidades de negociación.**- Los miembros enfrentan y reconcilian diferencias cuando se presenta un conflicto. Trabajan para resolverlo en forma rápida y constructiva.

7. **Liderazgo apropiado.**- El líder motiva al equipo para que siga adelante aun en las situaciones mas difíciles, aclarando las metas, demostrando que el cambio es posible al sobreponerse a la inercia, incrementando la confianza de los integrantes del equipo en sí mismos, ayudándolos a desarrollar su potencial a toda su capacidad. **Asumen el papel de guía y facilitador.**

8. **Apoyo interno y externo.**- En lo interno, el equipo debe contar con una infraestructura firme, la cual comprende:

- ◊ Entrenamiento adecuado
- ◊ Sistema de medición para evaluar el desempeño
- ◊ Programa de incentivos que reconozca y recompense los logros obtenidos.

En lo externo, la gerencia debe proporcionar al equipo los recursos necesarios para cumplir la tarea asignada.

9. **Los equipos no deben ser muy numerosos.**- Porque se pueden generar subgrupos dentro del mismo, existiendo la posibilidad de que compitan entre sí.

El número de integrantes "depende de la complejidad y requerimientos del proyecto, y de la mezcla de habilidades de los miembros del equipo. La mayoría de los expertos creen que varía entre cuatro y ocho"<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Rupert, Esles-White. Como ser mejor formando equipos de trabajo. Panorama, México 1998, Pág. 36

### **3.5 PROCESO PARA LA FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO**

La meta más importante del trabajo en equipo es la obtención de resultados, sin embargo, para que esto suceda, se requiere que el equipo tenga metas claras, que sus miembros colaboren y lleguen a un consenso, que haya disponibilidad de recursos y que exista una gran coordinación y comunicación.

Fran Rees, en su libro Equipos de Trabajo, señala que existen diez pasos para poner en marcha a un equipo de manera que avance con un sentido de dirección y realización. Estos diez pasos representan tres fases del trabajo en equipo y son:

#### **Fase I El Proceso de Organización**

1. Visualización del equipo
2. Asignación de papeles
3. Establecimiento de reglas

#### **Fase II El Proceso de Producción**

4. Planeación del trabajo
5. Hacer el trabajo
6. Revisar el desempeño del equipo
7. Completar el trabajo

### Fase III **Conclusión**

8. Publicación de resultados
9. Recompensa al equipo
10. Seguir el camino

A continuación se explica brevemente cada paso

**El Proceso de Organización.-** En esta etapa de organización se lleva a cabo muy poco trabajo real, sin embargo, se establecen los cimientos más importantes para obtener resultados en conjunto. Cada miembro deberá sentirse a gusto con las nuevas relaciones y maneras de comportarse antes de iniciar un trabajo intenso.

1. **Visualización del equipo.-** Los miembros del equipo comienzan por conocerse unos a otros y poner a la vista los objetivos del equipo.
2. **Asignación de papeles.-** A los miembros se les asignan papeles que ayuden al equipo a funcionar como una unidad (líder, coordinador, ayudante, etc.)
3. **Establecer reglas básicas.-** Los miembros del equipo deciden qué características determinarán la confiabilidad de cada uno y de qué manera deben comportarse y apoyarse mutuamente

**El Proceso de Producción.-** Durante esta fase del trabajo en conjunto, el equipo hará lo que sea necesario para lograr su objetivo. Se planea, se lleva a cabo el trabajo, se evalúa y se corrige.

**4. Planeación del trabajo.-** El equipo debe tener en mente su misión y sus reglas básicas mientras hace la planeación.

En esta etapa se deberán llevar a cabo los siguientes pasos:

- ◇ Determinar los objetivos o pasos importantes para cumplir con la misión
- ◇ Descomponer los objetivos o pasos en tareas
- ◇ Elaborar un programa para el cumplimiento de las tareas
- ◇ Asignar cada tarea a un miembro del equipo de acuerdo a sus fortalezas

**5. Hacer el trabajo.-** En esta etapa, el equipo empieza a ser verdaderamente productivo, siempre y cuando se hayan realizado con éxito los pasos uno a cuatro. Durante este proceso del trabajo en equipo, resulta vital que los miembros se comuniquen unos con otros y coordinen sus tareas.

**6. Revisar el desempeño del equipo.-** En esta etapa, se evalúa el desempeño del equipo tanto en las tareas como en el aspecto social.

A medida que se avanza en el trabajo, los miembros del equipo se enfrentan a retos y obstáculos. Para superar estos obstáculos, se deben revisar de manera regular su progreso y su desempeño como conjunto.

A través de esta evaluación, el equipo determinará que áreas de su desempeño necesitan mejorar y cómo lo lograrán, cabe mencionar, que un equipo se perfecciona mediante el examen regular de sus métodos y prácticas.

**7. Completar el trabajo.-** En este paso se concluye el trabajo del equipo, por lo que podemos decir que es el más importante. En esta etapa del proceso, se justifica la existencia del equipo de trabajo.

\* Los equipos que no completan su trabajo no están obteniendo resultados como equipo<sup>22</sup>

Todo equipo debe alcanzar dos clases de resultados:

- \* Resultados de proceso.- Se refieren a la forma en que funcionó el equipo (aspecto social)
- \* Resultados de producto.- Se refiere a lo que produjo el equipo (mejora de un proceso, resolución de un problema, fabricación de un producto, etc.).

El equipo debe documentar los resultados obtenidos y compararlos contra los planeados.

**Conclusión.-** En esta etapa el equipo reflexiona en lo que se ha logrado y determina cuál es la nueva dirección que debe tomarse

---

<sup>22</sup> Rees, Fran. Equipos de Trabajo. Prentice Hall, México 1997, Pág. 127

Los equipos de proyecto, que han concluido el trabajo como conjunto, deben disolverse para que sus miembros puedan ocuparse de otras labores o se integren a otros equipos.

Los equipos de trabajo ya establecidos deben hacer una pausa cuando hayan alcanzado las metas, para que puedan recapitular los éxitos pasados e inicien de nuevo; evitando de esta manera caer en la monotonía del trabajo

**8. Publicación de los resultados.** En este paso, el equipo debe reportar en forma escrita o mediante una presentación, en forma resumida y clara lo que ha llevado a cabo.

El objetivo del reporte consiste en permitir que la organización sepa que resultados se lograron y cual fue su impacto en la empresa.

**9. Recompensa al equipo.-** En este paso, se debe recompensar al equipo por su éxito y de que éste celebre y certifique el punto final de su vida como equipo o el fin de esta parte de su trabajo.

Las recompensas pueden ser:

- \* Internas.- Se las proporciona el equipo mismo, mediante celebraciones.
- \* Externas.- Proviene de fuera del equipo, cuando alguien interno o externo a la organización reconoce el desempeño exitoso del grupo.

Una vez que el trabajo del equipo ha concluido, la organización debe estar preparada para aceptar y poner en práctica las decisiones del equipo, además de reconocer públicamente los logros que haya alcanzado.

Cuando los equipos saben que se les reconocerá por el trabajo que han realizado, se muestran más motivados para soportar las altas y bajas del trabajo en equipo.

10. **Seguir el camino.**- Todos los equipos llegan a un punto desde el cual deben seguir su camino, ya sea que el trabajo se haya realizado, no se pueda realizar o la situación haya cambiado, de tal manera que el equipo debe reagruparse.

Existen tres maneras de que el equipo pueda seguir su camino:<sup>23</sup>

- **Disolverse.**- Los miembros ya no trabajan juntos como equipo
- **Reestructurarse.**- Establecer nuevas metas para el equipo, tal vez sea necesario modificar los requisitos para pertenecer al equipo.
- **Renovarse.**- Reexaminar y reconsiderar las metas existentes del equipo, ya que no es lógico que un equipo trabaje bien en conjunto durante un período indefinido de tiempo sin que exista algún esfuerzo para revalorizar sus metas o propósitos, o cambiar la manera en que está trabajando (esto es común para los equipos permanentes).

---

<sup>23</sup> Ibid Pág. 141

### 3.6 BENEFICIOS DE LA FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

A veces los dirigentes dan poca prioridad a la creación de equipos porque no han tomado en consideración las ventajas que pueden obtenerse del esfuerzo adecuado y bien encausado de un equipo de trabajo.

No existe una explicación única para la utilización de los equipos, a continuación se exponen varias razones:

- ⇒ Crea espíritu de grupo.- Se facilita la cooperación de los integrantes del equipo y se mejora el clima laboral; las normas del equipo tienden a fomentar que sus miembros alcancen la excelencia, incrementando la satisfacción en el empleo.
- ⇒ Permite que la gerencia piense en términos estratégicos.- El empleo de equipos libera a los gerentes para que puedan realizar más planificación estratégica; ya que si no existen equipos, los gerentes pasan la mayor parte del tiempo supervisando a su gente y " apagando incendios". Al emplear equipos de trabajo, pueden dirigir sus energías hacia problemas mayores.
- ⇒ Acelera las decisiones.- Las decisiones se toman más rápidamente cuando existen los equipos, que cuando el trabajo se ha diseñado alrededor de los

individuos, ya que con frecuencia, los miembros del equipo saben más acerca de los problemas relacionados con el trabajo que sus gerentes.

⇒ Facilita la diversidad de la fuerza de trabajo.- El tener a más de una persona pensando en un problema, tiene como ventaja el que se aporten varias ideas. Alguien del equipo pudo haber experimentado un problema similar antes, de tal manera que puede compartir su conocimiento.

⇒ Mejora en la comunicación y mayor motivación.- Existen beneficios emocionales en contar con equipos, las personas comienzan a apoyarse y motivarse entre sí, a comprender mejor y a comunicarse con mayor eficacia; la gente necesita incluso en el trabajo, afecto y una sensación de pertenencia y éste contexto emocional se puede obtener en los equipos de trabajo.

⇒ Mejores resultados.- El trabajo en equipo facilita el logro de resultados; se incrementa la productividad mediante el intercambio ágil y ordenado de funciones entre todos los miembros del equipo

**A través de los equipos de trabajo, la organización podrá lograr sus objetivos con máxima eficiencia, lo cual le permitirá ser competitiva y por lo tanto permanecer en el mercado.**

### 3.7 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

Una vez integrados los equipos de trabajo dentro de una organización, es necesario tomar en cuenta que existen factores que influyen en los individuos para llegar a tener cohesión. De no considerarse la importancia de estos factores es muy probable que el trabajo en equipo fracase.

Estos factores a los que nos referimos son:

- ⇒ Una buena *comunicación* dentro y fuera del equipo, creando un clima de confianza en que se resuelvan los conflictos que llegaran a surgir.
  
- ⇒ Que los individuos que integran el equipo estén *motivados* de tal manera que se mantengan entusiasmados por el trabajo, y puedan sostener altos niveles de desempeño.
  
- ⇒ Contar con un *líder* que induzca a los miembros del equipo a actuar en persecución de una meta común.

### **3.7.1 COMUNICACION**

---

La comunicación responde a la naturaleza misma del hombre, porque a partir de la congregación más rudimentaria, ha constituido y es elemento básico generador de la sociabilidad. Es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social.

#### **3.7.1.1 CONCEPTO**

Keith Davis y John Newstron en su libro Comportamiento Humano en el Trabajo, nos dicen que la comunicación "es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y conocen".

"La comunicación es el medio por el cual se transmiten las ideas y la información; en consecuencia, la comunicación efectiva solo existe cuando la transmisión es clara y el receptor entiende el mensaje con la misma exactitud con que este se envía, lo cual implica que es un proceso de doble vía y que no solo es importante hablar, sino escuchar" <sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Cane, Sheila. Como Triunfar a Través de las Personas. Mc.Graw Hill, Colombia 1997 Pág. 38

Entonces podemos decir, que la comunicación es un proceso de gran importancia, en el que intervienen dos individuos por lo menos, donde se transmiten información o ideas y el receptor las percibe tal como fue contemplado por el emisor.

### **3.7.1.2 PROCESO DE LA COMUNICACION**

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

Keith Davis y John W. Newstron mencionan que para que se de este proceso, se requieren ocho pasos sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otro medio de comunicación <sup>25</sup>

1. Desarrollar una idea.- Mensaje que el emisor desea transmitir. Es el paso más importante porque, si el mensaje no vale la pena, los siguientes pasos serán inútiles.
2. Codificación.- El emisor determina cómo expresará el mensaje, identificando cuál será la mejor forma para transmitir la información (palabras, gráficas u otros símbolos).

---

<sup>25</sup> Davis, Keith/Newstron, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc. Graw Hill, México 1993, Pág.85

3. Transmisión.- El mensaje, se transmite por un medio específico, el cual fue elegido por el emisor para que llegue al receptor; por ejemplo, un memorándum, una llamada telefónica o una visita personal.
4. Recepción.- El receptor capta el mensaje. Si el mensaje es oral necesita saber escuchar, si es escrito requiere leer con detenimiento. Si el receptor no funciona bien, el mensaje se pierde.
5. Descifrado de Codificación.- Es la forma en que el receptor entiende el mensaje. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma en que fue transmitido, en caso contrario se habrá enviado el mensaje sin que se haya logrado una buena comprensión del mismo.
6. Aceptación.- Una vez que el receptor ha recibido y descifrado el mensaje, puede aceptarlo o rechazarlo.
7. Uso.- El receptor determina que hacer con la información. Puede efectuar la actividad siguiendo las instrucciones, guardarla para el futuro u optar por otra alternativa.
8. Retroalimentación.- Cuando el receptor reconoce el mensaje, le responde al emisor. La retroalimentación completa el círculo de la comunicación , pues esta fluye del emisor al receptor y de este al emisor nuevamente.

Aun cuando el receptor reciba el mensaje y haga un esfuerzo por entenderlo, hay interferencias que pueden provocar que no se comprenda con exactitud. Estos obstáculos intervienen como Barreras de Comunicación y pueden anular la comunicación, filtrar y excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto.

### 3.7.1.3 LA COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los gerentes no pueden recibir información (no podrán tomar decisiones) y los supervisores no pueden dar instrucciones). La coordinación del trabajo sería imposible, ya que la comunicación es la esencia del equipo; enferma la comunicación, se enferma el equipo; se rompe la comunicación, se desintegra el equipo.

Mauro Rodríguez manifiesta en su libro Integración de Equipos, que la comunicación en equipo no se da en línea, sino en redes, y no es en uno o dos sentidos, sino en múltiples vías.

La comunicación se usa para recoger, procesar y transmitir la información que es esencial para el bienestar de la organización; esta comunicación fluye en muchas direcciones y es importante fomentarla dentro y fuera del equipo.

Diversos autores señalan que cuando la comunicación es eficaz, tiende a:

- Alentar un mejor desempeño (aumento en la productividad)
- Mejores soluciones a los problemas
- Disminución de las quejas
- Mejoras en las relaciones de trabajo
- Mayor satisfacción en el trabajo (al conocer más su trabajo se sienten más comprometidos con él).

## 3.7.2 MOTIVACION

---

### 3.7.2.1 CONCEPTO

La palabra motivación es afín a un motor; la diferencia entre una persona motivada y una no motivada, se ejemplifica con el caso de tener que hacer marchar un coche cuando el motor funciona normalmente y un coche cuyo motor no funciona; a este último se le puede empujar, ¡ pero cuánto trabajo y cuánto gasto de energía para un rendimiento mediocre!

Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas. ¿Pero qué es la motivación?

En un enfoque relacionado con el trabajo:

“Motivación es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual”<sup>26</sup>

De este concepto se desprenden tres elementos:

---

<sup>26</sup> Robbins, Stephen P./Coulter, Mary. Administración. Prentice Hall, México 1996, Pág. 530

- ◊ El esfuerzo.- Es una medida de intensidad o impulso. Cuando alguien está motivado se esfuerza más.
- ◊ Metas organizacionales.- El esfuerzo debe ser canalizado en beneficio de la organización, a fin de lograr un desempeño en el trabajo favorable.
- ◊ Las necesidades.- La motivación es un proceso que satisface una necesidad

### **3.7.2.2 TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES**

Esta teoría representa una de las bases sobre la cual se desarrollaron las teorías contemporáneas de la motivación, además de que los gerentes emplean regularmente esta teoría para explicar la motivación de los empleados.

Abraham Maslow planteó la hipótesis que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- 1.Necesidades fisiológicas.-** Son aquellas que se consideran básicas como comida, bebida, vestido, medicamentos, satisfacción sexual y todo lo referente a cubrir las necesidades indispensables para la supervivencia del ser humano.
- 2.Necesidades de seguridad.-** Seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
- 3.Necesidades sociales.-** Se refieren al afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

**4.Necesidades de estima.-** Factores internos de estima como el respeto por si mismo, autonomía y logro; y los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.

**5.Necesidades de autorrealización.-** Representan los retos para superarse y desarrollar su potencial al máximo. Es un impulso para convertirse en lo que uno es capaz de ser.

Según Maslow, si se quiere motivar a alguien, es necesario determinar en qué nivel se encuentra esa persona en la jerarquía y concentrarse en satisfacer necesidades a ese o nivel superior.

### **3.7.2.3 LA MOTIVACION EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

Motivar y recompensar a los empleados es una de las actividades más importantes y a la vez más desafiantes que lleva a cabo un gerente. El hecho de que una persona esté motivada por formar un equipo de trabajo cohesionado, no quiere decir que todos los demás lo estén, por lo que la tarea de un jefe debe ser, el identificar las necesidades de los empleados para trazar los caminos que lleven a satisfacerlas, al mismo tiempo que se logren los objetivos de la organización.

El logro de los objetivos a menudo es difícil y largo; la gente se siente agotada, frustrada y desilusionada; con frecuencia experimenta la tentación de renunciar al intento, por lo que es necesario alentar a los empleados a que continúen esforzándose.

¿Cómo se mantiene motivado a un grupo de trabajadores, llenos de energía y entusiasmo para lograr altos niveles de desempeño?

Robert B. Madux en su libro *Cómo formar equipos de trabajo*, nos dice que al combinarse los elementos dados más adelante, es posible alcanzar el éxito tanto individual como de equipo

- ☛ Asegurar que cada empleado sepa qué se espera de él y cómo se medirá su desempeño.
- ☛ Aprender a conocer a los empleados como individuos para saber cuáles son sus necesidades.
- ☛ Dar el adiestramiento y ayuda necesarios para que cada empleado logre los objetivos establecidos mutuamente.
- ☛ Proveer los recursos necesarios para hacer el trabajo.
- ☛ Guiar y alentar el desarrollo personal de cada empleado como individuo.
- ☛ Reconocer y recompensar un buen desempeño, y corregir o eliminar un desempeño pobre cuando surja.

Richard Deny establece nueve leyes que deben aplicarse para motivar a las personas:<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Denny, Richard. Automotivación. Selector, México 1998

- **Tenemos que sentirnos motivados para poder motivar.**- Si queremos motivar a otras personas debemos ser personas motivadas, hay que predicar con el ejemplo.
- **La motivación requiere de una meta.**- Es triste ver que hoy en día pocas personas tengan una meta en la vida; de hecho hay quienes se despiertan cada mañana y su primera reacción es de sorpresa, porque han sobrevivido un día más.
- **La motivación ya establecida no es eterna.**- La motivación es y debe ser, un proceso continuo, debemos aceptar de que el hecho de que un individuo esté motivado hoy, no significa que estará motivado mañana.
- **La motivación requiere de reconocimiento.**- El reconocimiento puede ser de diferentes maneras, ascensos, aumentos de sueldo, una carta de agradecimiento, la forma de presentar a alguien, un cumplido, etc., pero estos reconocimientos deben ser sinceros. "Las personas con mentes pequeñas nunca son capaces de reconocer los logros de los demás".
- **La participación es motivación.**- Las personas suelen estar más motivadas en la medida en que son tomadas en cuenta, cuando sienten que forman parte de un proyecto, su nivel de motivación es mucho mayor.
- **Ver nuestro progreso nos motiva.**- Cuando vemos que estamos progresando en cualquier sentido, sea en la vida política, profesional o privada, esto nos motiva a seguir avanzando y logrando nuevas metas y, por consiguiente a superarnos cada día más.

□ ***El desafío nos motiva siempre y cuando podamos ganar.***- En muchas empresas hacen concursos, competencias y desafíos que pueden resultar efectivos, pero hay que considerar que no todos tienen las mismas capacidades; para que no haya desaliento, los participantes deben creer que tienen posibilidades de ganar.

□ ***Todos tenemos una mecha de motivación.***- Cada uno de nosotros tiene una mecha y es función del jefe buscar la manera de darle a sus subordinados la chispa de vitalidad que necesitan para alcanzar sus metas y las del equipo.

□ ***Pertenecer a un grupo nos motiva.***- El vincularse a una gran empresa, al igual que pertenecer a una gran familia, es algo que todos anhelamos. El hecho de pertenecer a un grupo o equipo de trabajo hace sentirnos motivados. Este sentimiento entraña que nos sentimos apoyados, identificados, respaldados y que somos parte de él.

### 3.7.3 LIDERAZGO

---

#### 3.7.3.1 CONCEPTO

Probablemente nunca existió una sociedad, un país o una organización que no tuviese un líder, y si existió, es probable que no haya sobrevivido mucho tiempo.

¿Pero qué es el liderazgo y porqué es tan importante para la supervivencia de las organizaciones?

“Liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas”<sup>28</sup>

Este concepto integra tres elementos:

- ◆ El liderazgo es un concepto de relación.- Existe sólo en relación con los seguidores. Si no hay seguidores no hay líder.
- ◆ El liderazgo es un proceso.- Para dirigir el líder debe inspirar a sus partidarios, relacionarse con ellos y motivarlos.
- ◆ El liderazgo induce a otros a actuar.- Los líderes inducen a sus seguidores a actuar de distintas maneras, mediante el ejemplo, recompensando y sancionando, organizando equipos, comunicando una visión, etc.

---

<sup>28</sup> Keith ,Davis y Newstrom, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo McGraw Hill, México 1993, Pág. 234

### 3.7.3.2 MODELO DE LIDERAZGO

Edwin A. Locke en su libro *Sea un gran líder*, presenta un Modelo de Liderazgo basado en estudios cualitativos de líderes organizativos reales. Este Modelo está formado por cuatro partes fundamentales a saber: <sup>29</sup>

- Motivos y características de los líderes eficaces
- Conocimientos, habilidades y capacidad
- Visión
- Realización de la visión

#### ***MOTIVOS Y CARACTERISTICAS DE LOS LIDERES EFICACES***

Los motivos y características de los líderes eficaces son diferentes de los que aparecen en quienes no son líderes. Los líderes eficaces:

- ❖ Desbordan impulso, energía y ambición
- ❖ Son tenaces y activos en la persecución de sus metas
- ❖ Quieren dirigir - no desean el poder por el placer de dominar a otros, sino por alcanzar una meta global.
- ❖ Son honestos e íntegros - no sólo es posible confiar en ellos, sino que ellos también confían en otros.
- ❖ Tienen capacidad creadora

---

<sup>29</sup> Locke, Edwin A. Sea un gran líder Javier Vergara Editor, Argentina 1994, Pág. 29

- ☛ Son flexibles en sus estrategias cuando *la situación lo amerita*
- ☛ Tienen un alto grado de confianza en ellos mismos, por lo que asumen grandes responsabilidades y promueven la confianza en otros; afrontan muchas situaciones que pueden ser estresantes
- ☛ A veces son carismáticos (esta no es una característica esencial para un liderazgo eficaz).

### **CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y CAPACIDAD**

Los conocimientos, habilidades y capacidad relacionadas con el liderazgo eficaz incluyen:

- ☛ Conocimiento amplio de la industria, la tecnología y el ambiente organizativo en que se desenvuelven; generalmente, este conocimiento se obtiene después de años de experiencia.
- ☛ Diversas habilidades personales como son:
  - \* Capacidad para escuchar
  - \* Comunicación oral (hablar con fluidez, tener voz agradable, etc.).
  - \* Interacción con otros grupos
  - \* Administración de conflictos
  - \* Toma de decisiones
  - \* Evaluación de la propia persona y de los otros.- Se debe evaluar a las personas para ponerlas en los cargos adecuados; pero los líderes también

deben conocer sus propias cualidades y defectos, de tal manera que puede delegar algunas tareas en sus subordinados.

- ⇒ Inteligencia que permita procesar una gran cantidad de información, integrarla y sacar conclusiones lógicas

## **VISION**

Los líderes integran y orientan los esfuerzos de los miembros del equipo mediante la creación de una visión (idea clara de lo que se quiere lograr a futuro). Sin una visión, los motivos, características, conocimientos, habilidades y capacidad de un líder, no tendrían importancia.

Por lo anterior, los líderes deben:

- ⇒ Definir lo que sus organizaciones deben tratar de ser y de hacer
- ⇒ Estructurar brevemente esa visión
- ⇒ Formular una estrategia para alcanzar la visión
- ⇒ Promover el compromiso de los seguidores mediante la comunicación.

## **REALIZACION DE LA VISION**

Es un requisito fundamental para el éxito del liderazgo, ya que una visión que no se lleva a cabo es sólo un sueño.

El líder eficaz debe asegurar que la visión se convierta en realidad.

### 3.7.3.3 EL LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Sin el liderazgo, una organización sería solamente una confusión de personas y máquinas, de la misma manera que una orquesta sin director sería sólo músicos e instrumentos.

Como mencionamos anteriormente, el papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos; para lograr lo anterior, los líderes deben promover la confianza y colaboración necesarias garantizando que los individuos unan fuerzas para crear un equipo eficaz.

Los líderes de un equipo muestran estilos diferentes de quienes sólo se contentan con dirigir un grupo.

Dada la rapidez de los cambios en las organizaciones y las necesidades siempre cambiantes de las personas, es importante que los gerentes reevalúen y modifiquen sus estilos en forma constante . Solo de esta manera pueden hacer las adaptaciones necesarias para continuar siendo eficientes.

Robert B. Maddux presenta las diferencias fundamentales entre los Directores de Grupo y los Líderes de Equipo:<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Maddux, Robert B. Cómo formar equipos de trabajo. Grupo Editorial Iberoamericana, S.A., México 1994, Pág. 7

DIRECTORES DE GRUPO	LIDERES DE EQUIPO
<input type="checkbox"/> El interés en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros	<input type="checkbox"/> Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo a ellas.
<input type="checkbox"/> Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil amoldarse a la multitud	<input type="checkbox"/> Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Inspira el trabajo en equipo y el respaldo mutuo
<input type="checkbox"/> Involucra a la gente en la planeación y solución de los problemas hasta ciertos límites	<input type="checkbox"/> Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Permite que la gente actúe.
<input type="checkbox"/> Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo	<input type="checkbox"/> Considera que la solución de los problemas es responsabilidad del equipo
<input type="checkbox"/> Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber	<input type="checkbox"/> Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas
<input type="checkbox"/> Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos	<input type="checkbox"/> Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos
<input type="checkbox"/> A veces le toma tiempo reconocer los logros individuales o de grupo	<input type="checkbox"/> Se esfuerza por que los logros individuales y del equipo se reconozcan en forma oportuna
<input type="checkbox"/> En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal	<input type="checkbox"/> Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo

### **3.7.4 EL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

El conflicto implica un desacuerdo entre individuos en cuanto a la asignación de recursos, o un choque entre metas, status, ideas, valores, actitudes, comportamientos, percepciones o personalidades.

Los conflictos no sólo se presentan o surgen entre individuos aislados o entre equipos, sino también dentro de ellos.

Gran parte de los conflictos surgen por la forma en que comunicamos nuestros anhelos, necesidades y valores a los demás.

El conflicto se puede tomar desde dos puntos de vista:

a) *Dañino.*- El conflicto se vuelve malsano cuando trata de evitarse o se enfoca como una situación de "ganar o perder". Surgen las rencillas, se interrumpe la comunicación, se deteriora la confianza y el respaldo mutuos, aparece la hostilidad, ocasionando que la productividad disminuya o desaparezca; a veces es imposible reparar los daños resultantes.

b) *Saludable.*- El conflicto es saludable cuando lleva a las partes a explorar nuevas ideas, probar sus posiciones y creencias. Cuando el conflicto se trata en forma constructiva, puede motivarse a la gente a una mayor creatividad, generando mejores resultados en el trabajo.

Muchos de los conflictos se podrían resolver si las partes involucradas toman la disputa desde el punto de vista de la otra persona (empatía). La empatía no significa estar de acuerdo con la otra persona, consiste en comprender porqué la otra persona habla o actúa de tal manera.

La negociación es un proceso de comunicación muy importante que nos ayuda a resolver o manejar todo tipo de conflictos, de manera conjunta, más efectiva y satisfactoria para las partes involucradas.

### 3.8 FACTORES NEGATIVOS EN EL DESARROLLO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Una vez formado el equipo de trabajo, falta que la gente se reúna y llegue a ser productiva como equipo. Esto toma tiempo y aprendizaje por parte de los individuos, quienes en ocasiones culpan al equipo por los fracasos

Por lo general la ausencia de éxitos en un equipo de trabajo puede deberse a factores como los que se señalan a continuación.

- Metas divergentes
- Diferencias de personalidad entre los miembros del equipo
- Falta de solución a situaciones conflictivas
- Comunicación en un solo sentido
- El exceso de cambios y transferencias personales obstaculizan las relaciones de grupo e impiden el desarrollo del trabajo en equipo
- La combinación de esfuerzos individuales no siempre mejora el desempeño global (cuando los empleados piensan que sus aportaciones a un grupo no pueden medirse, es posible que disminuyan su producción)
- Ausencia de motivación que mantenga a los miembros del equipo entusiasmados por el trabajo, de tal manera que sostengan altos niveles de desempeño
- Aclaraciones del rol.- Posible duplicidad en la asignación de tareas

- La percepción por parte de los miembros del equipo de una división injusta del trabajo
- La sensación de estar perdido en una multitud y no poder recibir un reconocimiento individual adecuado
- Falta de capacitación al personal
- Falta de liderazgo que induzca a los miembros del equipo a actuar en persecución de una meta común.

Debido a todas estas dificultades, las organizaciones deben recordar que los equipos no son un fin en ellos mismos, que el equipo no constituye una panacea mágica que las salvará de la ruina y que el trabajo en equipo no necesariamente las proyectará hacia nuevas alturas de rendimiento. Los equipos *son un medio para lograr un fin*<sup>31</sup>

Al igual que cualquier otra estrategia o cambio organizacional, los equipos de trabajo deben ser integrados a la cultura de la organización con paciencia, planeación y la voluntad de continuar intentándolo incluso cuando surjan problemas.

---

<sup>31</sup> Rees, Fran. Equipos de Trabajo, Prentice Hall, México 1997. Pág. 147

## 4.1 ANTECEDENTES

La empresa a la que nos referimos se constituyó en 1948, para proporcionar el servicio de telefonía.

Durante muchos años, esta empresa fue paraestatal; en 1991 se privatiza con la compra de las acciones de empresarios mexicanos y extranjeros. La participación de estos socios fue garantía para que el país desarrollara una red de telecomunicaciones más moderna que impulsara el progreso económico de México.

Actualmente la empresa se encuentra como sigue<sup>32</sup>

- ◊ Número de empleados: 49,900 en operación
- ◊ Inversión en millones de U.S.D.: 13,000 (ya realizada)
- ◊ Poblaciones con servicio: 20,544

### COMPETENCIA

La apertura del mercado de Larga Distancia muestra que el 75% de los clientes, en las 60 ciudades en competencia, decidieron permanecer con esta empresa, por lo que continúa siendo líder en el Mercado Nacional de Telecomunicaciones; esto representa que más de siete millones de líneas

---

<sup>32</sup> [Http://www.twlmwx.com.mx/compe.html](http://www.twlmwx.com.mx/compe.html)

telefónicas se encuentren operando en entorno competitivo contra las transnacionales más grandes del mundo (8 empresas en competencia).

Lo anterior trae consigo el compromiso de ofrecer mejores condiciones, así como introducir nuevos productos y servicios.

## **INFRAESTRUCTURA**

Se han invertido más de 13 mil millones de dólares en la modernización, expansión y diversificación de la planta telefónica, por lo que se cuenta con la mejor y más amplia infraestructura de telecomunicaciones en México, certificada con estándares internacionales de calidad y eficiencia (ISO 9002 y 9001 al Centro Nacional de Supervisión de la Red de Larga Distancia y a la Red Inteligente, respectivamente, confirmando de esta manera el avance tecnológico.)<sup>33</sup>

## **EXPANSION DE MERCADOS**

A mediados de 1998, esta empresa logró integrarse en alianza con una compañía norteamericana, al mercado de Estados Unidos de Norteamérica para ofrecer servicios de larga distancia en ese país.

Así mismo, en 1999 se integró al mercado Centroamericano (Guatemala) con la compañía TELGUA

---

<sup>33</sup> Revista Voces de Teléfonos de México. No. 415, INTELMEX, México 1998, Pág.17

## **VISION:**

- ◊ Mantener un sólido desarrollo tecnológico mediante inversiones que permitan ofrecer más y mejores servicios.
  
- ◊ Elevar la productividad
  
- ◊ Expandir los mercados

## **PRINCIPIOS:**

1. El cliente es número uno, es el centro de toda actividad dentro de la empresa
2. Debemos pelear por retener a cada uno de nuestros clientes.
3. Debemos aceptar el reto de nuestra organización y actuar tomando decisiones con valor e inteligencia, en forma oportuna, ágil y flexible.
4. Debemos desarrollar nuestras oportunidades de crecimiento en nuevos mercados y con nuevos servicios
5. Tenemos que hacer hasta lo imposible por frenar anticipadamente a nuestros competidores. Tenemos que empezar antes que la competencia y adelantarnos a ella.
6. Somos líderes y queremos seguir siéndolo. Somos nosotros los que vamos a marcar el ritmo en el sector de las telecomunicaciones a través de nuestro trabajo, la innovación y la inteligencia.

## VALORES:

- Orgullo por nuestro trabajo
- Desarrollo humano integral
- Austeridad y eficiencia
- Responsabilidad y honestidad

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

Para poder cumplir con la visión de nuestra empresa, apegándonos a los principios y valores establecidos, debemos trabajar arduamente y qué mejor forma que hacerlo a través de equipos de trabajo. Todos los integrantes de la organización tenemos la oportunidad de ser parte de un equipo de trabajo; porque precisamente con nuestra labor de equipo garantizamos la comunicación de todos los mexicanos, a lo largo y ancho del mundo, a fin de insertar a nuestro país en el cambiante mundo globalizado del nuevo milenio.

Nuestra oportunidad es hacer de nuestra empresa un equipo, porque con ello tenemos la posibilidad de servir y atender a nuestros clientes, internos y externos, para mantenernos en el liderazgo de las telecomunicaciones del país.

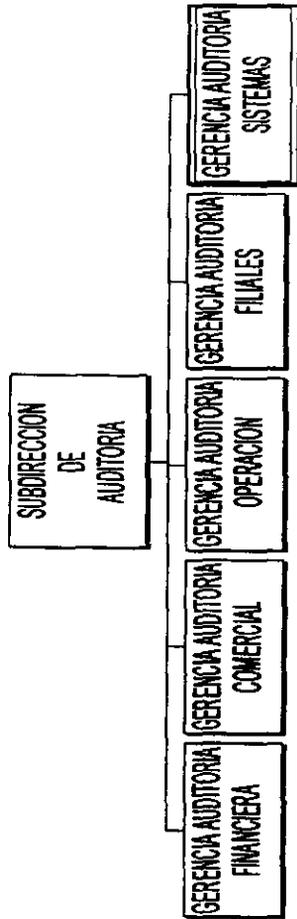
Así, la gran oportunidad de servir al cliente se convierte en nuestro fin último y la mejor forma de garantizar su satisfacción es ser mejores en nuestro desempeño como integrantes de un equipo de trabajo, el de nuestra área, el cual a su vez es parte fundamental de otro equipo todavía mayor y mucho más importante. Nuestra Empresa

El equipo al que hacemos referencia en el presente trabajo es la Subdirección de Auditoría Interna, por lo que no cuestionamos ¿cuál es su participación en la visión de la organización?

Como mencionamos en el Capítulo 2 el objetivo de la Auditoría Interna es el dar seguridad y confianza a la administración sobre el control interno existente, proporcionándole análisis, evaluaciones, recomendaciones y comentarios sobre las operaciones de la empresa, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones y obtener un mayor beneficio económico para la organización o *un cumplimiento más eficaz de sus objetivos institucionales*.

La Auditoría Interna son los "ojos" de la Administración, a través de la cual garantizamos que las operaciones de la organización estén funcionando correctamente, y que en la medida que se cumplan los objetivos institucionales, se podrá hacer realidad la visión de nuestra empresa. Para cumplir con su objetivo, la Subdirección de Auditoría está estructurada como sigue:

# Subdirección de Auditoría



## 4.2 PROBLEMÁTICA

¿Pero que sucede si una área tan importante para la organización presenta problemas internos?

Para efectos del presente trabajo, nos abocaremos a la problemática de la Gerencia de Auditoría de Sistemas.

La Gerencia de Auditoría de Sistemas cuenta con un total de 22 empleados con los siguientes puestos: (1 Gerente, 1 Secretaria, 5 Supervisores, 8 Auditores "A" y 7 Auditores "B").

Las funciones que realiza la Gerencia son las siguientes:

- 1. Evaluación de los sistemas de información en general*
- 2. Apoyo operativo en la implantación de algún sistema*
- 3. Revisiones y evaluaciones adicionales encomendadas por la Administración (en muchos casos de áreas diferentes a Sistemas)*
- 4. Soporte técnico a la Subdirección de Auditoría*

Actualmente, existen una serie de problemas en la Gerencia de Auditoría de Sistemas, que han creado un ambiente organizacional negativo, provocando como consecuencia disminución en la productividad y en la calidad del trabajo.

Cuando el gerente considera que se incrementan las cargas de trabajo, impone algunas reglas como las que se mencionan, para que el trabajo se concluya en las fechas por él establecidas:

- Horario de trabajo de 8:30 a 22:00 horas como mínimo
- Laborar sábados, domingos y días festivos con el mismo horario, hasta en tanto no disminuyan las cargas de trabajo
- Evitar platicar con los compañeros y tener distracciones
- No hay permisos para faltar
- Se cancelan vacaciones
- Se sancionan retardos

Las actuaciones del Gerente desde que está ocupando ese puesto son entre otras las siguientes:

- No planea el trabajo a realizar, se hace sobre la marcha (le implica invertir tiempo en la planeación)
- Asigna más de un trabajo a la vez, sin marcar prioridades
- Controla la información y comunica solamente lo que considera que los subordinados deben saber, afectando en muchos casos los resultados del trabajo
- No da las instrucciones en forma precisa

- Asigna trabajos sin considerar el nivel jerárquico (mismo trabajo a Supervisores, Auditores "A" y Auditores "B")
- Ordena lo que se debe hacer, ejerciendo su autoridad
- Acorta los tiempos para la realización de un trabajo (de tal manera que la gente siempre está presionada por tener resultados rápidos)
- No trabaja al ritmo de sus subordinados (no pregona con el ejemplo)
- Nunca tiene tiempo para apoyar a sus subordinados en situaciones de suma importancia (acuerdos, negociaciones, etc.)
- Cuando se presenta en el área de trabajo, la gente se retira a su lugar, para evitar una llamada de atención (inspira temor).
- Está al pendiente de las personas que hablan con frecuencia vía telefónica e incluso realiza investigaciones sobre las mismas
- No escucha a la gente (siempre parece tener prisa)
- Considera que él lo sabe todo, por eso es el "gerente"
- Cuando existe un error, no desiste hasta encontrar al culpable
- Nunca reconoce sus errores
- No permite que se manifieste el desacuerdo
- Desconfía de su personal y asigna a personas allegadas a él, para que supervisen a sus compañeros
- Es impredecible (hoy puede estar molesto, mañana no)
- No reconoce los logros de su personal (sostiene que la gente trabaja por un sueldo y por lo tanto es su obligación dar resultados)

- Su trato no es igualitario con todo el personal
- No resuelve de forma satisfactoria los conflictos (sólo da crédito a sus allegados)

Lo anterior, aunado a que el gerente no tiene los conocimientos técnicos del área, ha provocado que en vez de ayudar a aumentar la productividad, ésta haya disminuido, ya que la gente se concreta a realizar el trabajo que le "asignen", "llevándose la tranquila"; esto como resultado de la frustración e impotencia de los subordinados, ya que de ninguna manera se sienten motivados con esta imposición de reglas, la falta de administración y la actitud negativa del gerente en el manejo de las relaciones humanas.

Las actitudes presentadas por los subordinados son entre otras:

- Conflictos entre los subordinados
- Decisiones mal entendidas y llevadas a la práctica en forma errónea
- Apatía y falta de interés del grupo
- Actitudes hostiles hacia el jefe
- Falta de comunicación entre los subordinados y de estos con el jefe
- Peticiones del personal para cambiarse a otras áreas donde consideran pudieran ser más productivos; siendo estas negadas en su totalidad por el gerente.

### 4.3 PROPUESTA

Se propone que en la Gerencia de Auditoría de Sistemas:

1. Se formen 5 equipos de trabajo, constituidos por 3 auditores y un supervisor
2. Destinar a cada equipo los proyectos a realizar.
3. Asignar personal a cada equipo
4. Integrar a los miembros de cada equipo en una misma área geográfica
5. Redactar y aplicar políticas justas para todo el personal en cuanto a horarios, días laborables, responsabilidades y niveles de autoridad.
6. Que la gerencia delegue autoridad (en cuanto al control del personal) y responsabilidad a cada uno de sus supervisores, quienes desempeñarán la función de líder y:
  - ◊ Estimulen a su personal mediante un trato digno, participación en el establecimiento de objetivos y reconocimiento al cumplimiento de los mismos.

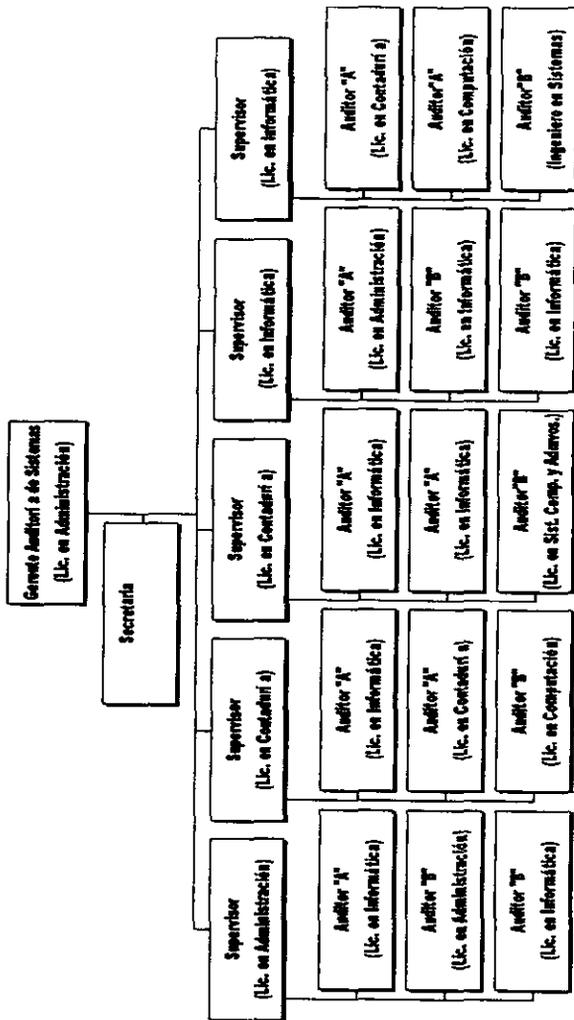
- ◊ Exista una comunicación clara y permanente entre el supervisor y sus subordinados
- ◊ Capaciten a los subordinados en aspectos técnicos y humanos

7. Se realicen juntas de comunicación cada 15 días, de 60 minutos cada una en la que participen los 5 equipos de trabajo. En ellas se explicarán los avances de cada equipo y por ende, los objetivos, los avances y los resultados de la gerencia

En estas reuniones, también es importante dar a conocer los problemas a los que se han enfrentado los equipos en el desarrollo de sus tareas, de tal manera que entre todos, se puedan resolver dichos problemas de forma más rápida y/o en su caso, sirvan de modelo para los demás equipos y no incurran en los mismos errores.

La estructura propuesta es la siguiente:

# Gerencia Auditoría de Sistemas



Ya tenemos a los miembros del grupo, pero ahora lo importante es convertirlos en un equipo de trabajo efectivo.

¿Cómo podrán lograr esto los supervisores?

Nuestra propuesta se presenta 7 pasos que son:

1. Visualización del equipo
2. Establecer reglas básicas
3. Planear el trabajo
4. Hacer el trabajo
5. Revisar el desempeño del equipo
6. Publicar los resultados
7. Recompensar al equipo

Cabe mencionar, que esta propuesta no tiene costo adicional para la organización, ya que el personal se encuentra integrado en un grupo de trabajo en forma general, solamente se está sugiriendo la formación de equipos eficaces cuyo proceso se irá dando en forma paulatina.

### **1. Visualización del equipo**

El equipo efectuará una reunión con duración de 60 a 90 minutos, donde se tratarán aspectos como:

- Presentar a los integrantes del equipo (ya se conocen, pues forman parte de un grupo)
- Informar al equipo que se formó, para mejorar la productividad y calidad en los proyectos asignados; como resultado de la delegación de autoridad y responsabilidad del gerente a los supervisores.
- Que las bases para la formación del equipo estuvieron en función a los proyectos asignados y de acuerdo a las características de las personas en cuanto a:
  - ◊ Conocimientos y experiencias
  - ◊ Capacidades administrativas y de coordinación
  - ◊ Conocimientos generales de la organización y por ende de los sistemas más importantes
  - ◊ Experiencia en operación y análisis de sistemas
  - ◊ Habilidades interpersonales y de comunicación
- Se espera que el equipo trabaje en mutua dependencia para lograr resultados eficientes de acuerdo a los proyectos encomendados
- Explicar algunos antecedentes de los proyectos que tenemos encomendados
- De qué manera el trabajo afecta a la organización y cuál es nuestra participación en la visión de la misma.

Esta presentación del supervisor (líder) debe ser breve, tan honesta y directa como sea posible, de modo que los miembros del equipo no se desanimen antes de comenzar.

## **2. Establecer reglas básicas.-**

El equipo debe establecer reglas básicas "acuerdos de trabajo" que definan lo que es aceptable y lo que no lo es en el comportamiento y prácticas del equipo, como pueden ser:

- 📌 Programar juntas semanales para ver los avances del equipo; con duración máxima de una hora
- 📌 Los miembros del equipo deben programarse para asistir a todas las juntas
- 📌 Escuchar a todos los participantes durante las juntas
- 📌 Evitar las críticas en las reuniones, solo aceptar sugerencias
- 📌 Si hay confusiones, que se hagan preguntas
- 📌 Mostrarse abiertos a los diferentes puntos de vista
- 📌 Utilizar el correo electrónico cuando todos los miembros requieran información como eventos, cambios o datos que los afecten.
- 📌 Cualquier conflicto presentado en forma interna se tratará en forma inmediata y con todos los miembros del equipo.
- 📌 Apegarse a las políticas establecidas ( las cuales deben ser justas)
- 📌 Respetar fechas programadas para vacaciones

- 📄 Los permisos estarán a consideración del supervisor de acuerdo a la situación y cargas de trabajo
- 📄 Manifestar en forma abierta e inmediata los desacuerdos
- 📄 Asignar un solo trabajo a cada miembro del equipo, sujeto modificaciones con autorización de la gerencia por cambio de prioridades
- 📄 Las decisiones serán tomadas por todos los miembros del equipo, sin llegar a sacrificar la calidad del trabajo
- 📄 Capacitar al personal en los aspectos teóricos y humanos que se requieran
- 📄 Celebrar los triunfos del equipo (comidas, reuniones fuera de las horas de trabajo, etc.)

Estas reglas son flexibles por lo que es posible cambiarlas, incrementarlas o eliminarlas; el desarrollo de las mismas, sienta las bases para la confianza, uno de los ingredientes más importantes para el éxito del equipo.

### **3. Planeación del trabajo**

*La efectividad del trabajo de auditoría va a depender del grado y calidad de planeación. Esta siempre deberá hacerse por escrito*

*Para la planeación del trabajo, se debe tener en cuenta la misión y las reglas básicas.*

Cabe mencionar que la misión (proyectos que vamos a atender) es determinada por la Subdirección de Auditoría, sobre la base de sus prioridades y a las directrices marcadas por la Dirección General.

El equipo tendrá que sostener una junta específica para planear cómo se llevará a cabo el trabajo

Los puntos a considerar en este paso son:

a) *Determinación de objetivos o pasos para cumplir con la misión (cuántos y cuáles)*

- ❖ *Sistemas a auditar*
- ❖ *Apoyo operativo en la implantación de algún sistema*
- ❖ *Revisiones y evaluaciones adicionales encomendadas por la Administración*
- ❖ *Soporte técnico a la Subdirección de Auditoría*

Cuando estos objetivos o pasos han sido identificados, el equipo los ordenará por prioridades; deben formularse por escrito e incluir fecha compromiso para tener un método de medición (mensual, bimestral, trimestral, etc.).

b) *Descomponer los pasos u objetivos en tareas*

El equipo debe descomponer la(s) meta(s) principal(es) en tareas separadas y manejables que puedan ser asignadas a cada miembro del equipo.

Ejemplo, en la evaluación de los sistemas de información en general se incluye:

- ❖ *Evaluación administrativa de los departamentos de Sistemas.- Objetivos, del departamento, gerencia o dirección, metas, planes, políticas y*

procedimientos, organización del área y su estructura orgánica, funciones, niveles de autoridad y responsabilidad, integración de los recursos materiales y técnicos, presupuestos, controles administrativos

↻ Evaluación de los Sistemas y Procedimientos y la eficiencia que se tiene en el uso de la información.- Diseño lógico del sistema, desarrollo físico del sistema, control de Proyectos, control del Sistema y Programación, instructivos y documentación, formas de implantación, seguridad física y lógica de los sistemas, confidencialidad de los sistemas, controles de mantenimiento y formas de respaldo de los sistemas, utilización de los sistemas.

↻ Evaluación del proceso de datos y de los equipos de cómputo.- Controles de los datos fuente y manejo de cifras control, control de operación, control de asignación de trabajo, seguridad física y lógica, respaldos

*c) Elaborar un programa para el cumplimiento de las tareas.*

Se dice que la planeación es la intención de hacer el trabajo, mientras que la programación es un compromiso. "Las cosas que se incluyen en un programa tienen más probabilidad de llevarse a cabo, y a tiempo; las cosas que no se programan quizá nunca ocurran"<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Rees, Fran. Equipos de Trabajo, Prentice Hall, México 1997. Pág. 103

Los programas de auditoría deben contener entre otros:

- ◊ Los procedimientos para obtener, analizar, interpretar y documentar la información durante la auditoría
- ◊ Proponer el alcance y grado de evaluación requerida para lograr los objetivos
- ◊ Establecer tiempos para cada tarea.- Se debe planear más tiempo del que se considera necesario, para evitar el trabajar "bajo presión"

Es recomendable en este paso, utilizar herramientas de programación, como las Gráficas de Gantt, donde se muestren las actividades a realizar en función del tiempo, observándose claramente cuándo el inicio de una actividad depende de que otras hayan sido completadas antes.

*d) Asignar cada tarea a un miembro del equipo*

Este es el paso final de la planeación, donde el supervisor deberá asignar cada tarea o actividad a un miembro del equipo, de acuerdo a sus fortalezas y talentos

En el ejemplo de la revisión a un sistema, indicamos que las tareas a cubrir son:

1. Evaluación administrativa de los departamentos de Sistemas
2. Evaluación de los Sistemas y Procedimientos y la eficiencia que se tiene en el uso de la información
3. Evaluación del proceso de datos y de los equipos de cómputo.

Las actividades anteriores se pueden asignar como sigue:

Actividad 1 a una persona con conocimientos administrativos y contables

Actividad 2 puede compartirse entre una persona con conocimientos técnicos en informática y otra con conocimientos administrativos

Actividad 3 a una persona con conocimientos en informática

Cuando una misma tarea o meta, por su complejidad sea asignada a más de un miembro del equipo, se deberá nombrar un responsable para su cumplimiento;

#### **4. Hacer el trabajo.**

En este paso, el equipo debe trabajar como un conjunto de colaboradores apegándose a las reglas básicas

Los papeles de cada miembro son claros, el equipo es capaz de organizarse por sí solo.

Se deben tener mayores resultados de los que se obtienen cuando los integrantes trabajan de manera individual.

*El supervisor debe apoyar y comprometerse con todos los integrantes del equipo.*

Durante esta fase es importante para el equipo:

- Sostener juntas regulares y productivas
- Asegurarse de que alguien asuma la responsabilidad de las tareas o las metas a cumplir

- Comunicarse con frecuencia entre una junta y otra ( tanto dentro como fuera del equipo)
- Revisar y actualizar regularmente las partidas de acción
- Planear nuevamente cuando sea necesario
- Documentar el progreso del equipo
- Tratar abiertamente los problemas que detengan al equipo

## **5. Revisar el desempeño del equipo**

En este paso se deben hacer dos tipos de evaluaciones:

1. *La forma en como está funcionando el equipo*; puede ser a través de una evaluación, donde se representan las características clave de un equipo exitoso y de alto rendimiento (ver anexo1)

El objetivo de la evaluación es determinar en qué estamos fallando, para mejorar el desempeño como equipo.

2. **Resultado del trabajo** - Se llevará a cabo una supervisión por parte del líder, verificando:

- ☞ Que se lleve a cabo el programa de auditoría aprobado
- ☞ Que los papeles de trabajo apoyen adecuadamente los hallazgos de auditoría, las conclusiones y el informe
- ☞ Cerciorarse que los informes de auditoría son precisos, objetivos, claros, concisos, constructivos y oportunos

- ☞ Determinar que los objetivos planteados fueron alcanzados
- ☞ Que las recomendaciones estén en función a los problemas detectados y que mejoren los procesos o den solución a los problemas.

## **6. Publicación de Resultados.**

Los resultados obtenidos de las auditorías realizadas o en proceso, se deben hacer a través de un Informe por escrito y firmado por la Subdirección de Auditoría, al área auditada.

También se puede hacer a través de una presentación en forma resumida y clara, que solicite la Administración.

## **7. Recompensa del equipo.-**

Una vez concluido el trabajo, se sugiere recompensar al equipo por el éxito obtenido, puede ser mediante comidas, reuniones fuera de horas de trabajo, reconocimiento público de los logros obtenidos, etc.

Debido a que nuestro equipo es permanente, se recomienda que una vez concluido el trabajo, se reconsideren las metas del equipo y se analice la forma como se viene trabajando para determinar si es necesario cambiar. Aquí puede ser de gran utilidad la evaluación del equipo de trabajo.

## CONCLUSIONES

Hoy en día, el trabajo en equipo se ha convertido en la forma más segura de alcanzar el éxito, tanto personal como grupal, y el valor de nuestro trabajo aumenta considerablemente cuando formamos parte de equipos eficientes. Los triunfos de un equipo se logran día a día cuando respondemos con oportunidad y calidad a los requerimientos de otras áreas o de nuestros clientes.

Un equipo no funciona cuando cada uno hace su trabajo por sí mismo, sin importar los requerimientos de los demás integrantes o de las demás áreas de la organización.

Para ser un gran equipo debemos conformarnos como tal, trabajando responsablemente pero no individualmente, sino integrándonos. Para ello es necesario tener un proyecto de trabajo, metas y objetivos comunes.

Para que los equipos funcionen como esperamos es necesario trabajar bien en dos dimensiones:

- Llevar a cabo el trabajo
- Crear y sostener el espíritu y el impulso del equipo

Los integrantes del equipo deben estar conscientes de que laboran juntos como una unidad, siguiendo ciertas normas y realizando un esfuerzo concentrado para funcionar como equipo productivo y unificado capaz de alcanzar el éxito.

*Pero esto no sería posible sin un líder capaz de promover la confianza y la colaboración necesarias para garantizar que los individuos unan sus fuerzas para crear un equipo eficaz. En base a lo anterior, podemos decir que una empresa escasa de liderazgo tiene pocas probabilidades de sobrevivencia.*

Sin embargo, debemos estar conscientes de una realidad: el trabajo en equipo es un proceso desafiante, por momentos delicado, que requiere de la administración de gente y trabajo en un marco de grupo. Lo que en realidad es difícil, si se piensa en todo lo que hemos dicho: hay que tener metas comunes y pasión , trabajar con responsabilidad pero sin individualidades, lo que es fácil de decir pero no de hacer.

Por si esto no fuera suficientemente complicado, el trabajo en equipo generalmente ocurre dentro de ambientes cambiantes y complejos dentro de las organizaciones y del mercado de las mismas; y si pensamos con la velocidad que evolucionan las telecomunicaciones en el mundo, veremos que trabajar en equipo en nuestra empresa es todo un reto.

Para tener éxito en el trabajo en equipo, se requiere orden, planeación, paciencia, persistencia y ajustes continuos. Además un equipo exitoso necesita gente que comprenda los pasos esenciales para lograr resultados como grupo y que esté dispuesta a trabajar para crear y sostener el equipo. Debemos crear conciencia en el personal, que la formación de equipos de trabajo es una herramienta poderosa que les permite crecer y desarrollarse logrando con ello tener un mayor desempeño laboral, que se ve reflejado en productividad para la organización.

***La propuesta se llevará a cabo en la Gerencia de Auditoría de Sistemas, integrada por 22 empleados, al concluirlo se llevará a cabo en los grupos restantes.***

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Forma de evaluación del equipo<sup>35</sup>

La palabra equipo en esta encuesta se refiere a \_\_\_\_\_

(Encierre una opción)

#### Escala de evaluación

	Débil			Fuerte		
	1	2	3	4	5	6
1. La misión y los objetivos del equipo están por escrito, son claros, razonables y motivantes.	1	2	3	4	5	6
2. Los miembros apuntan hacia las mismas metas y están altamente comprometidos con la misión del equipo	1	2	3	4	5	6
3. Las decisiones se toman sin sacrificar la calidad	1	2	3	4	5	6
4. El trabajo en equipo, se planea, se organiza y se lleva a la práctica de manera eficaz	1	2	3	4	5	6
5. Las juntas de equipo son oportunas y productivas	1	2	3	4	5	6
6. Se mantiene bien informado al equipo acerca de eventos, cambios o datos que lo afecten	1	2	3	4	5	6
7. Los integrantes tienen claro cuales son sus papeles individuales dentro del grupo	1	2	3	4	5	6
8. El equipo tiene responsabilidad sobre un segmento bien definido del trabajo	1	2	3	4	5	6
9. El grupo tiene autoridad para tomar decisiones sobre la forma en que se lleva a cabo su trabajo	1	2	3	4	5	6

<sup>35</sup> Ibid, pág. 121

10.El equipo posee los recursos y habilidades adecuados para alcanzar sus objetivos	1	2	3	4	5	6
11.El liderazgo en el equipo es claro, eficaz y proporciona apoyo	1	2	3	4	5	6
12.Las tareas del equipo son razonables de acuerdo a las cargas de trabajo de sus integrantes	1	2	3	4	5	6
13.Los integrantes se conocen y trabajan juntos de manera estrecha	1	2	3	4	5	6
14.Los miembros confían unos en otros ; la comunicación es abierta y sin barreras	1	2	3	4	5	6
15.Los elementos tienen un fuerte sentido de responsabilidad para ayudar a que el equipo tenga éxito	1	2	3	4	5	6
16.Siento que soy totalmente aceptado como miembro del equipo	1	2	3	4	5	6
17.Los integrantes del grupo se escuchan de manera activa unos a otros y se esfuerzan por entender los puntos de vista de los demás	1	2	3	4	5	6
18.El equipo saca provecho de las diferencias, fortalezas, capacidades únicas de cada elemento	1	2	3	4	5	6
19.Los miembros del equipo buscan, proporcionan y reciben retroalimentación unos de otros de una manera solícita y constructiva	1	2	3	4	5	6
20.Trabajar en equipo es una experiencia agradable y satisfactoria	1	2	3	4	5	6
21.Las metas del equipo están ligadas a las de la organización	1	2	3	4	5	6
22.El equipo y sus miembros se comunican y colaboran con otros grupos dentro de la organización	1	2	3	4	5	6
23.El equipo es eficaz para presentar sus recomendaciones y decisiones a otros miembros de la organización	1	2	3	4	5	6
24.Las recomendaciones e ideas del equipo reciben una consideración abierta y justa por parte de las personas que ocupan los cargos más altos en la organización	1	2	3	4	5	6

25.El equipo revisa de manera periódica el avance hacia sus objetivos	1	2	3	4	5	6
26.El grupo revisa con regularidad qué tan bien está trabajando en conjunto como equipo	1	2	3	4	5	6
27.El equipo festeja y reconoce los eventos y logros significativos	1	2	3	4	5	6
28.El grupo estimula y reconoce el desempeño tanto individual como en conjunto	1	2	3	4	5	6
29.Los miembros del grupo comparten mutuamente tanto los éxitos como los problemas	1	2	3	4	5	6
30.Los integrantes del equipo aprenden unos de otros.	1	2	3	4	5	6

## BIBLIOGRAFIA

1. Bacon, Charles A. Manual de Auditoría Interna, Editorial Hispanoamericana, México, 1992
2. Brown, Warren B. y Moberg Dennis J. Teoría de la Organización y la Administración. Editorial Limusa, México 1990
3. Cane, Sheila. Cómo triunfar a través de las personas. Editorial McGraw Hill, Colombia, 1997
4. Davis, Keith y Newstrom John W. Comportamiento Humano en el Trabajo Editorial McGraw Hill Octava Edición, México 1993 734 pp.
5. De la Parra, Paz Eric Calidad en el Servicio, Grupo Editorial Isef, México 1997
6. Denny, Richard Automotivación Selector, México 1998
7. Echenique, José Antonio. Auditoría en Informática, McGraw Hill, México, 1990

8. Freemon, Kast y Rosenzweig James E Administración en las Organizaciones (Enfoque de Sistemas y Contingencia) Editorial Mc Graw Hill, México 1996
9. Gordon, R. Judith Comportamiento Organizacional Editorial Prentice Hall, México 1997
10. Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. Informe del Consejo Nacional Directivo 1994-1995
11. Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. Normas para la práctica profesional de la Auditoría Interna. Cuarta Edición 1993
12. Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. Seminario de Auditoría Interna. México 1994
13. Locke, Edwin A. Sea un gran líder. Editorial Vergara, Argentina 1994, 180 pp.
14. Maddux, Robert B. Cómo Formar Equipos de Trabajo. Grupo Editorial Iberoamericano, México 1994 77 pp.
15. Oropeza, Monterrubio Rafael. Creatividad e Innovación Empresarial. Editorial Panorama, México 1994

16. Rees, Fran. Equipos de Trabajo Editorial Prentice Hall, México 1998, 224 pp.
17. Revista Voces de Teléfonos de México. No. 415, INTELMEX, México 1998,
18. Robbins Stephen P. y Coulter Mary. Administración Editorial PHH, Quinta Edición, México 1996. 770 pp.
19. Rodríguez, Estrada Mauro. Integración de Equipos. Serie: Capacitación Integral. Editorial Manual Moderno, Segunda Edición, México 1988, 72 pp.
20. Rodríguez, Estrada Mauro. Motivación al Trabajo. Serie: Capacitación Integral. Editorial Manual Moderno, Segunda Edición, México 1988, 80 pp.
21. Rupert, Eales-White. Cómo ser mejor formando equipos de trabajo. Editorial Panorama, México, 1998
22. Stoner James A.F. y Freeman R. Edward. Administración Editorial PHH Quinta Edición, México 1994. 781 pp..
23. Willcocks G. y Morris S. Formación Exitosa de Equipos de Trabajo en una semana. Editorial Panorama, México 1998, 87 pp.