

112



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

"EL PAPEL DE LA SUPERVISION EN EL DESARROLLO DE AUDITORIAS INTERNAS EN UNA EMPRESA PUBLICA".

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

CLAUDIA MARIA SANTIAGO RIVERA

2003/12

ASESOR: M.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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



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

ATN Q. Ma. del Carmen García Mares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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:

"El papel de la supervisión en el desarrollo de auditorías
internas en una empresa pública".

que presenta la pasante: Claudia María Santiago Rivera,

con número de cuenta: 5611317-7 para obtener el título de:

Licenciada en Administración.

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx a 14 de Agosto de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	
<u>III</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	
<u>IV</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**EL PAPEL DE LA SUPERVISIÓN EN EL
DESARROLLO DE AUDITORÍAS
INTERNAS EN UNA EMPRESA PÚBLICA**

Cambia tus pensamientos y cambiarás tu mundo.
N.V.P.

Cuando se cambia la filosofía de "no puedo" a "puedo" comienzan a suceder milagros.
J. A. RAZO.

El suelo, por más rico que sea, no puede dar frutos si no se cultiva; la mente sin cultivo tampoco puede producir.
SENECA.

Nunca consideres el estudio como un deber, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber.
A. EINSTEIN.

Triunfar en la vida es hacer triunfar a los demás.
MONSERRAT LOZANO TÉLLEZ.

DEDICATORIAS

A DIOS:

Por todo lo que me ha dado y brindarme la oportunidad de concluir un objetivo más en mi vida.

A MIS PADRES:

Por el amor, el apoyo y la comprensión que siempre me han brindado, y por guiarme en el camino de la vida.

A MIS HERMANOS HUGO Y LILI:

Por ser un apoyo en toda circunstancia y por el cariño que nos une.

A TI JUAN CARLOS:

Por ser el hombre que AMO,
Con tu paciencia y ayuda hiciste más fácil
la conclusión de este trabajo.
Gracias por estar conmigo a cada momento,
y por el amor que me das.

A MIS HIJOS IVÁN Y DIEGO:

Por ser mi inspiración para ser mejor cada día.

A LA UNAM Y A LA FES-CUAUTILÁN:

Por ser parte de mi formación como persona y como profesionista.

A TODOS MIS PROFESORES:

Por compartir sus conocimientos
y por toda su paciencia.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS:

Por compartir y formar parte fundamental
en mi vida.

A:

Todas las personas que aportaron un
granito de arena para la realización del
presente trabajo

ÍNDICE

	Pág.
Planteamiento del Problema	4
Hipótesis	5
Objetivo	5
Justificación	6
Preguntas de investigación	6
Introducción	7
1. SUPERVISIÓN.	
1.1. DEFINICIÓN.	9
1.2. ANTECEDENTES.	9
1.3. LIDERAZGO.	11
1.4. TEORÍA DE LOS RASGOS.	16
1.5. MODELO DE LIDERAZGO DE TRAYECTORIA – META.	16
1.6. LIDERAZGO SITUACIONAL O DE CONTINGENCIA.	18
1.7. EL LÍDER FACILITADOR.	20
1.8. CARACTERÍSTICAS DE LOS SUPERVISORES DEL PASADO, PRESENTE Y FUTURO.	22
1.9. MODELO PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO.	24

2. MOTIVACIÓN.	
2.1. CONCEPTO.	26
2.2. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN.	26
2.3. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.	27
2.4. PROCESO DE LA MOTIVACIÓN.	38
2.5. FRUSTRACIÓN.	39
2.6. LEYES DE LA MOTIVACIÓN.	40
3. EQUIPOS DE TRABAJO.	
3.1. GRUPOS Vs. EQUIPOS.	42
3.2. ELEMENTOS QUE INTEGRAN A UN EQUIPO.	45
3.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS.	46
3.4. ETAPAS DE EVOLUCIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.	50
3.5. FUNDAMENTOS DEL TRABAJO EN EQUIPO.	51
3.6. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DEL EQUIPO.	51
3.7. CONFLICTOS.	53
3.8. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.	56
3.9. ASERTIVIDAD.	57
4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	
4.1. CONCEPTO.	59
4.2. OBJETIVOS.	60
4.3. FACTORES QUE AFECTAN LAS RELACIONES ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO.	61

4.4. TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	62
5. CONCEPTOS BÁSICOS.	
5.1. EMPRESA PÚBLICA.	64
5.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA PÚBLICA.	64
5.3. AUDITORÍA PÚBLICA.	65
5.4. AUDITORÍA INTERNA.	66
6. CASO PRÁCTICO.	
6.1. ANTECEDENTES.	68
6.2. SITUACIÓN ACTUAL.	70
6.3. PROPUESTA.	79
Conclusión	82
Bibliografía	84

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, y a pesar de lo mucho que se habla acerca de la motivación al personal que labora en empresas, es posible observar la falta de esta (particularmente dentro de un órgano interno de control en una empresa pública) ya que destaca la falta de interés en el trabajo que se desarrolla, así como una supervisión rutinaria y estancada, que no coincide con el proceso evolutivo que viven éstas, en el cual se debe considerar al personal no como un subordinado sino como un colaborador, que no solo sabe recibir órdenes, sino que también es una persona y como tal tiene necesidades, tanto básicas como de realización y prestigio profesional, así mismo es de suma importancia que el personal encargado de la supervisión sepa manejar adecuadamente una cultura de equipos de trabajo, ya que al no existir este dentro de la organización conlleva a que el personal no se sienta integrado y mucho menos comprometido con el trabajo que se esta realizando, es por esto que se plantea la siguiente pregunta:

¿Será importante el papel de la supervisión en el desarrollo de auditorías internas en una empresa pública?

HIPÓTESIS

H1: La identificación clara del papel de la supervisión conllevará al mejor desarrollo de auditorías internas dentro de una empresa pública.

H0: La identificación clara del papel de la supervisión no conllevará al mejor desarrollo de auditorías internas dentro de una empresa pública.

OBJETIVO

Crear conciencia en el personal que realiza funciones de supervisión de la importancia de el papel de ésta para el desarrollo de auditorías internas.

JUSTIFICACIÓN

Es importante que el personal encargado de realizar funciones de supervisión, este consciente de la manera en que puede influir en sus colaboradores, es por esto que es conveniente que tenga conocimiento de las teorías de la motivación y de la cultura de trabajo en equipo, ya que aplicándolas podría lograr un mejor desempeño y participación de la gente, al mismo tiempo que se comprometen en conjunto a lograr un adecuado desarrollo de las auditorías internas dentro de las empresas públicas.

Además de que no deben actuar como simples jefes, sino que deben de ser auténticos líderes, capaces de influir positivamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa.

Así mismo se debe identificar la importancia de la supervisión para el desarrollo de auditorías internas.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la diferencia entre supervisor y líder?

¿Será la motivación un factor que determine un mejor desarrollo de auditorías internas en una empresa pública?

¿La aplicación de una cultura de equipos de trabajo coadyuvará a un mejor desarrollo de auditorías internas dentro de una empresa pública?

INTRODUCCIÓN

Dentro de las empresas públicas es necesario que se considere la importancia que tiene la función de supervisión ya que a los recursos humanos se les debe dar la atención adecuada para que realicen eficientemente el trabajo encomendado, es por esto que en la presente investigación, hablamos de los conceptos que debe conocer y desarrollar el personal que realiza dicha función en todos los niveles jerárquicos para obtener un mejor desempeño de sus colaboradores.

En el capítulo uno hablamos de lo que es la supervisión, la definición de liderazgo, las diferentes teorías y modelos de liderazgo incluyendo el líder situacional y el líder facilitador, así como un modelo para desarrollar el liderazgo.

Dentro del capítulo dos, se habla acerca de lo que es motivación, su importancia, las principales teorías motivacionales, así como el proceso que sigue la motivación la cual si encuentra una barrera en su ciclo normal puede ocasionar frustración en las personas y repercutir en su desempeño laboral, también se hace mención de algunas leyes de la motivación.

Posteriormente en el capítulo tres, se hace referencia a los equipos de trabajo y a las características de estos, así como a las de los grupos, los elementos que integran un equipo, los factores que influyen en la formación de estos, su evolución, sus fundamentos y los factores que influyen en el comportamiento del equipo, considerando los conflictos, la importancia de la comunicación dentro de los equipos de trabajo y la asertividad.

El cuarto capítulo menciona lo que es la evaluación del desempeño, sus objetivos, los factores que afectan la relación entre esfuerzo y desempeño y las técnicas de evaluación del desempeño.

En el capítulo cinco, se manejan temas respecto a la empresa pública; su concepto, características, lo que es auditoría pública y auditoría interna.

El sexto y último capítulo se refiere al caso práctico, en este mencionamos los antecedentes de la empresa pública en la que nos inspiramos para el presente trabajo, así como su situación actual respecto al tema que tratamos, presentando una propuesta para dar solución al problema detectado.

1. SUPERVISIÓN.

1.1 DEFINICIÓN.

Para adentrarnos en el tema, definiremos lo que es supervisión.

"La palabra supervisión se deriva de los vocablos latinos "super" y "visio" que significa "ver sobre", lo cual puede traducirse como mirar desde arriba una actividad".¹

Por lo anterior, el término supervisión, puede definirse como el acto de vigilancia que una persona ejerce sobre el trabajo que realiza el personal que está bajo su mando.

1.2 ANTECEDENTES.

La supervisión, al igual que la administración, tiene un mayor desarrollo a partir de la Revolución Industrial, en donde se producen cambios profundos que vienen a modificar completamente la estructura social, económica y política de esa época.

Entre los principales cambios que se generaron tuvo lugar la sustitución del trabajo manual por el mecanizado, mayor rapidez, cantidad y calidad de la producción y gran demanda de la fuerza de trabajo, lo que provocó la creación y multiplicación de las industrias fabriles. Para que lo anterior fuera posible, hubo necesidad de conformar de manera diferente la organización del trabajo, lo que originó la introducción de nuevos conceptos, entre los que se encontraban:

¹ SECODAM. Curso. Supervisión del trabajo de auditoría. 1999. Pág. 4.

- La división del trabajo y la especialización de las tareas;
- La estandarización de las funciones;
- La unidad de mando y centralización en la toma de decisiones; y
- La formalización de las relaciones laborales.

La aplicación de dichos conceptos a la industria repercutió en que la supervisión de las tareas adoptara las siguientes características:

- Vigilancia del trabajo que se realizaba con la finalidad de aumentar la producción y mejorar en calidad, al menor costo posible;
- Énfasis en los resultados, sin tomar en cuenta al trabajador como individuo;
- Vigilancia del estricto apego a las reglas.

Para llevar a cabo esta función se hizo indispensable la asignación de una persona capacitada técnicamente, a quien en ese entonces se le conoció como "capataz".

Esta persona ejercía una autoridad completa sobre el personal que ejecutaba las tareas, era la persona que se encargaba de reclutar, despedir y disciplinar al personal a su cargo, su objetivo era producir al menor costo, seleccionar materiales, arreglar el lugar de trabajo, hacer inventarios, etc.

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

Primero surgió la llamada administración científica con Frederick W. Taylor (1856-1915), quién buscaba la especialización del supervisor según sus funciones, en lo que se denominó "División del Trabajo".

Sin que transcurriera mucho tiempo y a consecuencia de lo impersonal que resultaba la Administración científica, el supervisor tuvo que hacer frente a el crecimiento de los sindicatos laborales.

Más tarde Elton Mayo (1880-1949), señala al supervisor la importancia de atender las relaciones humanas.

Douglas McGregor reclama al supervisor suposiciones más sanas respecto a los subordinados, a través de su teoría X y Y.

McClelland, Maslow, Herzberg, Argirys y muchos otros establecen al supervisor el deber que tienen de satisfacer las necesidades de sus subordinados.

1.3 LIDERAZGO.

Para hablar sobre liderazgo, es importante que conozcamos primero su definición.

"La palabra líder proviene del inglés "leader" y significa "aquél que conduce, que guía, un jefe o dirigente". La palabra tiene su raíz en el inglés antiguo, ya que "leader" es igual a guía, proviene de "lad" que significa un camino, y éste a su vez tiene su origen en "lithan" que significa ir en ruta o viajar".²

La Real Academia de la Lengua Española define la palabra líder de la siguiente manera : "Director, jefe o conductor de un grupo social o de otra colectividad".

² SECODAM. Op. Cit. Pág. 7.

De tal forma podemos decir que el liderazgo "consiste en influir sobre las acciones de los miembros que ayudan a determinar las metas del grupo, a hacer que el grupo se mueva hacia dichas metas, mejorar la calidad de las relaciones entre los miembros, desarrollar la cohesión del grupo y facilitarle recursos".³

El Manual de Liderazgo (handbook of Leadership) define el liderazgo como una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes del cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes.

En la actualidad, se está suprimiendo el término supervisión, para sustituirlo por el de liderazgo, es por esto que de aquí en adelante solo utilizaremos la palabra liderazgo.

TIPOS DE LIDERAZGO.

Existen básicamente cuatro tipos de liderazgo, a saber:

AUTÓCRATA.

Fuerza a la gente a trabajar y está constantemente dando órdenes de lo que tienen que hacer y cómo tienen que hacerlo, basándose en la autoridad que le da la organización formal, centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos; no prepara ni capacita a su gente: confunde el dar instrucciones, con capacitar. Se mantiene alejado de toda participación del grupo excepto cuando hay problemas, indicando cómo deben solucionarse, este tipo de liderazgo es negativo, se basa en amenazas y castigos.

³ SECODAM. Op. Cit. Pág. 7.

Ventajas:

- Permite decisiones rápidas;
- Supone el uso de menos subordinados competentes;
- Ofrece seguridad y estructura para los empleados;
- Al sentir presión para ejecutar el trabajo y ante la amenaza de ser sancionado, el subordinado cumple con lo que se le solicita.

Desventajas:

- Crea temor, frustración y resentimiento;
- Se acepta sólo un mínimo de responsabilidad;
- A la mayoría de los empleados les disgusta e irrita.

PATERNALISTA.

Trata a sus subordinados con indulgencia respecto al retraso o logro de los objetivos. Se le ha llamado también "manipulador", porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de "manejar" a la gente, de modo que hagan solo lo que él quiere y como él quiere. Esta clase de supervisor trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia.

Posibles reacciones de los subordinados:

- a) La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actitud y les antipatiza profundamente;
- b) No hay iniciativa, se espera que el líder resuelva todos los problemas;
- c) Existe sumisión, y falta de desarrollo personal;
- d) No se desarrollan ideas positivas.

EL INDIFERENTE.

El líder indiferente, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la propia ni la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo, se preocupa más por la conservación de su empleo, evitando riesgos, que por incrementar la calidad de su trabajo.

Posibles reacciones de los subordinados:

- a) Existe baja productividad;
- b) Descuido en el trabajo y bajo rendimiento;
- c) Se tiene poco interés en el trabajo y en mejorar;
- d) No hay espíritu de grupo ni trabajo en equipo;
- e) Nadie sabe qué hacer ni qué esperar.

EL DEMÓCRATA.

El líder demócrata es aquella persona que dirige al grupo basándose en la autoridad informal, que se deriva de su persona; sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación, siente una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. Es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponde: es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores.

El demócrata otorga confianza a sus subordinados para que usen su juicio e iniciativa, promueve la participación y aprovecha las opiniones. Sabe que un líder puede lograr que sus subordinados reconozcan sus problemas, aumentando la responsabilidad de estos, dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más a sentirse sus propios jefes.

Pueden encontrarse las siguientes posibles reacciones de los subordinados:

- a) Se desarrolla un alto índice de entusiasmo y responsabilidad hacia el trabajo;
- b) Sienten que hay éxito en el trabajo, y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo;
- c) Existen menos problemas de rendimiento y motivación;
- d) El supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva;
- e) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas;
- f) Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

ESTILOS DE LIDERAZGO.

Existen dos estilos de liderazgo, respecto a la forma de dirigir:

- El orientado a las relaciones, y
- El orientado a la tarea.

En el primero, el líder se concreta en las personas que dirige, considerando sus sentimientos y la calidad de su relación mutua, quiere mantener relaciones cordiales con el grupo y formar un ambiente sano.

En el segundo, el líder se concentra en la tarea que debe desempeñar, el proceso que se hace y los medios para realizar el trabajo.

1.4. TEORÍA DE LOS RASGOS.

Algunos de los primeros estudios acerca de liderazgo han tratado de investigar rasgos intelectuales, emotivos, físicos, así como otras señas personales de los líderes. Mencionaremos algunos de los rasgos más estudiados:

- Inteligencia
- Personalidad
- Habilidades.

1.5. MODELO DE LIDERAZGO DE TRAYECTORIA – META.

Este modelo fue formulado por Martín G. Evans y Robert J. House, se basa principalmente en el modelo de las expectativas de la motivación.

“Este modelo señala que la tarea del líder es utilizar la estructura, apoyo y recompensas para crear un medio de trabajo que ayude a los empleados a cumplir con las metas de organización. Los papeles más importantes comprendidos aquí son crear una orientación hacia la meta y mejorar la trayectoria hacia ésta para que pueda alcanzarse”.⁴

Dentro de este modelo es importante considerar:

- La fijación de metas. Establecer metas y objetivos a corto y largo plazo para un mejor desempeño, ya que su premisa básica es que el comportamiento humano está dirigido hacia el logro de ellas.

⁴ Davis Keith / Newstrom W. John, El comportamiento humano en el trabajo, McGraw-Hill, México, 1991, pág. 238.

- ♦ Administración por objetivos. Es un sistema en el que se acuerda mutuamente (líder y subordinados) la rutina del empleado, la orientación de los proyectos, los objetivos personales para el período siguiente y el criterio a utilizar para la evaluación del cumplimiento de las metas.
- ♦ Mejoramiento de la trayectoria. En este se incluye:
 - Apoyo psicológico.- los líderes se interesan por su personal, lo estimulan para que desee realizar su trabajo.
 - Apoyo de la tarea.- los líderes proporcionan apoyo en la tarea cuando ayudan a integrar recursos, presupuestos y demás elementos indispensables para que el empleado realice el trabajo.
 - Modelo del papel. Los líderes actúan como modelos de papel o ejemplos, ya que sus seguidores tienden a actuar de la misma forma en que lo hacen sus líderes.
- ♦ Poder y política. Para hablar sobre este punto definamos lo que es poder y lo que es política:

Según Keith Davis , "El poder es la capacidad de influir en las personas y en los sucesos. Es la materia prima del líder, la manera en que los líderes extienden su influencia a los demás... La política se refiere a las formas en que los líderes obtienen y utilizan el poder". (pág. 241).

El mismo autor refiere cuatro tipos de poder:

1. Poder personal. Es la capacidad de los líderes para desarrollar seguidores a partir de la fuerza de su personalidad.

2. Poder legítimo. Proviene de una autoridad superior, las cuales delegan el poder legítimamente a los demás. Otorga a los líderes el poder para controlar los recursos y para recompensar y/o castigar a los demás.
3. Poder experto. Surge del conocimiento e información que tiene una persona sobre una situación compleja. Depende de la educación, la capacitación y la experiencia.
4. Poder político. Deriva de la habilidad de un líder para trabajar con las personas y sistemas sociales a fin de obtener su apoyo y apego.

1.6. LIDERAZGO SITUACIONAL O DE CONTINGENCIA.

Existe un nuevo estilo de liderazgo, denominado situacional o de contingencia, el cual se ajusta a las circunstancias y momentos que se viven con respecto al grupo y al trabajo, esta consciente de que no puede ni debe dirigir a todos sus colaboradores por igual, y que debe tomar en cuenta tanto necesidades como responsabilidades individuales en el trabajo. Respecto a esto se mencionan dos modelos.

⇒ Modelo de contingencia de Fiedler.

Se basa en los estilos de liderazgo orientados a la tarea y orientado a las relaciones, y sugiere que el estilo de liderazgo más apropiado depende de la situación general que se vive, en cuanto a las relaciones entre el líder y sus colaboradores, la estructura de la tarea y la posición del poder del líder.

⇒ Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1992).

Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, desarrollaron un modelo de liderazgo situacional basado en el nivel de madurez del subordinado, tanto en el grado de conocimientos y experiencia acerca del trabajo que se realiza, como el grado de responsabilidad, de motivación, de confianza en sí mismo y de autoestima.

Basándose en esto desprenden cuatro estilos principales de liderazgo:

1. Dirección. Este estilo, se da cuando los subordinados se sienten confusos respecto a los papeles y metas a desempeñar y existe una gran necesidad de información y capacitación, el líder se concentra en ordenar, definir lo que debe hacerse, dar instrucciones específicas, supervisar de cerca el desarrollo del trabajo, ser estricto y exigente en cuanto a su cumplimiento.
2. Entrenamiento. Este estilo consiste en ir proporcionando relaciones sin dejar de exigir el cumplimiento de la tarea e ir incrementando las relaciones a medida que los colaboradores van desempeñándose mejor. El líder escucha, otorga respaldo y facilita la interacción entre los subordinados.
3. Democracia. Van disminuyendo las exigencias del líder respecto a la tarea, las cuales deben ser absorbidas por el subordinado y se mantienen altas las relaciones. Se crea un liderazgo mas participativo, en el que se comparten las ideas del líder y el subordinado para llegar a una decisión acordada conjuntamente.

4. Delegación. Como su nombre lo dice, se delega en el subordinado las decisiones importantes y la forma de llevarlos a cabo, el subordinado posee un alto grado de madurez, por lo que puede encargarse tanto de las funciones laborales (las cuales incluyen actividades como las de establecer el orden del trabajo, fijar metas, dar instrucciones, iniciar discusiones, fijar fechas límite, dar y buscar información y resumirla), como las de mantenimiento (que se centran en el desarrollo y mantenimiento de la armonía y la cohesión de un grupo de trabajo).

1.7. EL LÍDER FACILITADOR.

Este es un nuevo concepto, en el cual el líder:

- "Escucha con atención;
- Hace preguntas y escucha la totalidad de las respuestas;
- Se reserva su opinión y mantiene una mentalidad abierta;
- Busca activamente las ideas y opiniones de los demás;
- Alienta la expresión de diferentes puntos de vista;
- Enseña a los demás cómo resolver problemas sin resolverlos por ellos;
- Enseña y aconseja a los demás sin decirles qué tienen que hacer;
- Organiza la información y los datos para que los demás puedan entenderla y actuar positivamente;
- Modela el comportamiento que quisiera ver en los demás;
- Sabe cómo conjuntar al personal adecuado para una tarea;
- Es consciente de sus propias limitaciones y sabe quien está mejor calificado para tomar una decisión o completar una tarea;
- Ayuda al grupo a decidir por consenso y lucha por lograr una situación de ganar-ganar;

- No se apropia del mérito de lo que hacen otros o el grupo, si no que se asegura que el reconocimiento sea otorgado a la o a las personas que lo merecen;
- Comprende que la diversidad puede afectar positivamente al trabajo en equipo;
- Comprende que los individuos se sienten motivados en formas muy diferentes y esta dispuesto a trabajar con ahínco para satisfacer estas necesidades individuales;
- Comparte el poder y la autoridad con los demás;
- Alienta a los integrantes del grupo a hacerse responsables de los problemas planteados, los temas discutidos, las acciones y los proyectos;
- Busca la manera de ayudar a que el grupo cumpla con sus objetivos;
- Encuentra las oportunidades para recompensar los desempeños notables y minimiza los castigos por los comportamientos mediocres;
- Exhibe una actitud de firmeza en cuanto a los objetivos y es flexible en lo que respecta al proceso para lograrlos;
- Ha pertenecido a grupos heterogéneos y tiene una experiencia positiva al respecto (no ha operado exclusivamente con gente muy similar a él);
- No le teme a los conflictos; y
- Comprende y reconoce que las necesidades individuales de los empleados (sociales, personales, estilo de vida, preferencias, etc.) afectan al trabajo en equipo y que estas características pueden ser favorables para el grupo".⁵

⁵ Rees Fran, El liderazgo en los grupos de trabajo, Iberoamericana, México, 1995, pág. 31

1.8. CARACTERÍSTICAS DE LOS SUPERVISORES DEL PASADO, PRESENTE Y FUTURO.

"Supervisores del pasado

- Autoritario;
- Disciplinarios de "látigo y silla";
- Todo era estructurado;
- A los empleados no se les pagaba por pensar;
- Se esperaba que los empleados se mantuvieran callados;
- Las cosas se hacían para complacer al supervisor;
- Se usaban amenazas;
- Mostraban "preferidos", manifestando favoritismos;
- No retroalimentaban información;
- No conocían ni el trabajo ni el área;
- No aconsejaban;
- Comunicaciones descendentes en un solo sentido;
- Pocas habilidades para tratar al personal;
- Sabían todas las respuestas;
- Poca o ninguna comunicación con otros departamentos y funciones;
- Tenían privilegios especiales;
- A quién conoces y no qué conoces;
- Comportamiento sexista;
- Mantenían un control férreo;
- Orientados a las tareas;
- Impulsaban la cantidad, no la calidad;
- Muy estrictos en cuestiones de seguridad;
- Generalmente cumplían con las expectativas de los gerentes.

Supervisores actuales (1989)

- Mejor entrenados (dentro y fuera de la organización);
- Más abiertos y amistosos;
- Mejores escuchas;
- Más conscientes de la calidad;
- Receptivos a las ideas de los demás;
- Ambiente más participativo;
- Comunicación en dos direcciones;
- Más habilidad para tratar con la gente;
- Más comprensivos;
- Motivan al personal a compartir ideas;
- Permiten mayor independencia;
- Más comunicaciones cruzadas (con otros departamentos y funciones).

Supervisores del futuro (“líderes de grupos”)

- Facilitadores;
- Habilidad para ayudar a los grupos a resolver los problemas;
- Conocimientos para desarrollar, operar y motivar a los grupos;
- Modelo de lo que es de esperarse;
- Escuchan atentamente;
- Alientan a los demás a participar en las decisiones y los planes;
- Pueden sustituir a otro miembro del grupo para hacer su tarea;
- Saben cómo aconsejar, motivar e inspirar;
- Saben como lograr que la gente se enfoque;
- Trabajan para obtener recursos para el grupo (“derriban las barreras limitantes”);

- Buenos comunicadores;
- Hábiles para lograr un alto desempeño grupal (haciendo innecesaria la función del supervisor);
- Genera empatía con lo que está haciendo el grupo;
- Han dejado de ser los “expertos”;
- Se sienten cómodos al utilizar la experiencia de los demás;
- Comprenden los cambios;
- Mayor grado de ayuda “computarizada”;
- Pueden analizar bien la información y extraer conclusiones de la misma”.⁶

1.9. MODELO PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO.

Este modelo denominado “P. P. P. P. Incluye las funciones clave del liderazgo: fijar metas y objetivos claros y definidos, involucrar al personal, buscar el consenso en los asuntos importantes y prestar atención tanto a las tareas (el trabajo) como a las relaciones (el grupo)”.⁷

Se define en cuatro etapas:

- 1) Propósitos definidos.- Se utilizan las metas como medio de motivación, las cuales requieren ser retadoras, positivas y realistas, que sean orientadas al grupo y que se relacionen con los objetivos de la empresa. Las metas deben ser publicadas y visibles a los ojos de todos los involucrados, así mismo cuando se alcanzan dichas metas se deben reconocer y celebrar.

⁶ Rees, op. cit., pág. 21-22.

⁷ Idem, pág. 50

- 2) Poder de participación.- Consiste en que los colaboradores puedan participar en la consecución de las metas establecidas . Los líderes deberán alentar la participación escuchando más que hablando y preguntando más que diciendo, se debe tener capacidad para escuchar activamente (oyendo no solo a través de las palabras, sino también de las actitudes) y para preguntar.
- 3) Propuestas por consenso.- Esto es ayudar a que la gente logre un acuerdo general, el líder debe lograr el consenso sacando a la superficie cuantas ideas, opiniones y conflictos sean posibles, para después determinar el enfoque que mejor se adopte a las necesidades de la organización y de los colaboradores.
- 4) Proceso dirigido.- Se refiere a el método utilizado para obtener los resultados deseados, aquí el líder debe impartir una dirección clara, intervenir para evitar desviaciones, comprender a los colaboradores y hacer los ajustes necesarios, permanecer neutral y sugerir alternativas del proceso para alcanzar las metas fijadas.

2. MOTIVACIÓN

2.1 CONCEPTO.

La motivación incluye una serie de factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Motivación viene de la palabra motivo "indica lo que mueve a hacer algo, tema de una composición en razón de, dar lugar a, ser causa de, finalidad, causa, razón, fundamento, móvil, asunto, tema, por que. Deriva del verbo motivar, dar motivo para una cosa, impulsar a actuar, originar, causar, incentivar, explicar".⁸

Se puede decir que la motivación es un estado o condición interna de una persona, como con las necesidades, las inclinaciones, las opiniones, los apetitos, los impulsos o los instintos.

2.2 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN.

En la actualidad, la motivación es de suma importancia para que las personas desarrollen su trabajo con satisfacción y calidad, sin embargo en la mayoría de las ocasiones no se conoce o no se aplican formas de motivación hacia la gente, con anterioridad se pensaba que la única forma era a través del incentivo económico, con el paso del tiempo se ha observado que no es así, que las personas cuentan con diferentes necesidades, las cuales deben de ser satisfechas, de lo contrario repercutirán directamente en la forma en que desarrollan su trabajo.

⁸ Colunga Dávila Carlos, Modelos administrativos, Panorama Editorial, Méx., pág. 137.

Para incentivar a alguien, primero se necesita encontrar lo que desea esa persona, para después colocarlo como posible recompensa, es decir no todas las personas tienen las mismas necesidades.

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento de la motivación. Uno de los problemas actuales de las empresas es encontrar la manera de incentivar a sus empleados, para que pongan más empeño en sus labores y se pueda intensificar la satisfacción en el trabajo.

2.3 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Elton Mayo es el iniciador y principal representante de la teoría de las relaciones humanas, realizó diversos estudios relacionados con problemas de motivación, ya que al ser deficiente esta puede originar absentismo, deserción y baja productividad en las empresas.

A partir de los estudios realizados, en dicha teoría se establece que:

- Los trabajadores tienden a reunirse en grupos informales para satisfacer sus necesidades sociales y de estima;
- Los grupos informales pueden ejercer mayor motivación en la conducta de los trabajadores que la combinación de dinero y autoridad;
- Los administradores, en lugar de reprimir la formación de grupos informales, deberían alentarlos y acercarse a ellos, mostrar interés activo por cada uno de sus miembros y dejar al grupo una parte razonable de control sobre su propio trabajo;
- Se recomienda capacitar a los jefes para mejorar las relaciones humanas con sus subordinados, procurar la cooperación de los mismos y tratar de eliminar

la imagen del patrón que emplea métodos arbitrarios de dirección y supervisión;

- ♦ Es necesario desarrollar una mejor comunicación entre administradores y subordinados.

TEORÍA "X" Y TEORÍA "Y".

Estas teorías fueron desarrolladas por Douglas McGregor, y tienen como punto de partida la forma de contemplar las características de la naturaleza humana, mencionaremos las características de ambas:

TEORÍA X	TEORÍA Y
- Para la mayoría de las personas el trabajo es desagradable.	- El trabajo es tan natural como el juego, si las condiciones son favorables.
- La mayoría de las personas no tiene aspiraciones, ni desean tener responsabilidad y prefieren ser dirigidas.	- El autocontrol es indispensable en el logro de las metas organizacionales.
- La mayoría de las personas tiene poca creatividad para resolver los problemas organizacionales.	- La mayoría de las personas poseen creatividad para resolver los problemas organizacionales.
- La motivación solo aparece en los niveles fisiológicos y de seguridad.	- La motivación se presenta en los niveles social, estima y autorrealización, tanto como en los fisiológicos y de seguridad.
- La mayoría de las personas deben ser supervisadas estrechamente y presionadas para alcanzar los objetivos organizacionales.	- Las personas pueden autodirigirse y ser creativas en el trabajo si están adecuadamente motivadas.

Fuente: Reza Trosino J.C., El Empresario Hábil 1, ECASA, México, 1993. Pág. 59.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW.

Elaboró una teoría con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano, las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

- Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc.).
- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones).
- Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.).
- Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.).
- Necesidades de autorrealización (realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.).

Esta jerarquía de necesidades presenta una configuración piramidal.



Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, McGraw-Hill, Colombia, 1997. Pág 53.

La teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; sólo las necesidades satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etc.).

A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones.

Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tienen que ver con su conservación personal.

En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización lo son de las de estima.

Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo.

Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas; éstas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades. Diversas necesidades influyen en el individuo de manera simultánea, sin embargo, las más elevadas predominan frente a las más bajas.

Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando ésta existe.

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE FREDERICK HEZBERG.

Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

- ⇒ Factores higiénicos: Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión "higiene" refleja

con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logran elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción.

Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad;
- Políticas de la empresa;
- Relaciones con el supervisor.

⇒ Factores Motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción, y se denominan factores de insatisfacción.

Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad;
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo;
- Ascensos;

- Utilización plena de las habilidades personales;
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos;
- Simplificación del cargo (por quien lo desempeña);
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

En síntesis la teoría de los factores afirma que:

- La satisfacción en el encargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son llamados factores motivadores.
- La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: éstos son los llamados factores higiénicos.

TEORÍA DE LOS MOTIVOS DE DAVID C. McCLELLAND.

Según McClelland las personas nos movemos en mayor o menor grado por tres necesidades básicas de motivación:

1. Motivación para el logro. Es un impulso por crecer, superar retos y obstáculos con el fin de alcanzar metas. Los empleados orientados hacia el logro de metas trabajan más duro cuando perciben que recibirán reconocimiento personal por su esfuerzo, cuando hay un riesgo moderado de fracaso, y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño.

2. **Motivación por afiliación.** Es un impulso por relacionarse con las demás personas. Las personas que son impulsadas por este factor necesitan ser aceptadas por los demás, trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación, reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar esas relaciones.
3. **Motivación por poder.** Es un impulso con el que las personas buscan influir en las personas y en las situaciones, los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones, gustan de todo aquello que remarque su posición, gastan mucha energía para impresionar y para mantener la buena reputación y posición social.

EL MODELO CONTINGENTE DE MOTIVACION, DE VROOM. (MOTIVACION PARA PRODUCIR).

Según Victor H. Vroom, existen tres factores que determinan en cada individuo la motivación para producir:

- Los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos;
- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales; y
- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.

Para Vroom , una persona puede desear un aumento en la productividad si se presentan tres condiciones:

- **Objetivos personales del individuo.** Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.
- **Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad.** Un empleado cuyo objetivo más importante es devengar un salario mejor y que trabaja con remuneración según su desempeño, puede tener una fuerte motivación para desempeñarse mejor. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él. Su desempeño será en función de lo que le marque el grupo.
- **Percepción de su capacidad de influir en su productividad.** Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación.

TEORÍA DE LA EXPECTATIVA.

Lawler III halló evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones, entre las cuales sobresalen:

- Gran cantidad de tiempo y de trabajo ligados a aumentos salariales periódicos y modestos que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independientes del desempeño;
- Los gerentes no establecen muchas distinciones en la evaluación del desempeño, en especial si ésta ocasiona diferencias salariales, quizá porque la confrontación con las personas evaluadas origina problemas en las relaciones;
- La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales que buscan regular los salarios para combatir la inflación;
- La idea que ha generado la escuela de relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones psicológicas del modelo de homo economicus, difundido por la escuela de administración científica de Taylor.

Las conclusiones de Lawler III son:

- Las personas desean ganar dinero, no sólo por que éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también por que genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y de autorrealización;
- El dinero es un medio, no un fin. Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo posible y necesario para obtener mas dinero.

TEORÍA DEL REFORZAMIENTO.

Esta teoría está ligada al psicólogo B. F. Skinner y sus seguidores, se basan en la "ley del efecto", es decir, la conducta se repite si tiene consecuencias positivas, mientras que si tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida. Las consecuencias de la conducta pasada afectan los actos futuros, mediante un proceso de aprendizaje cíclico, el cual puede ser expresado así:

Estímulo → Respuesta → Consecuencias → Respuesta futura

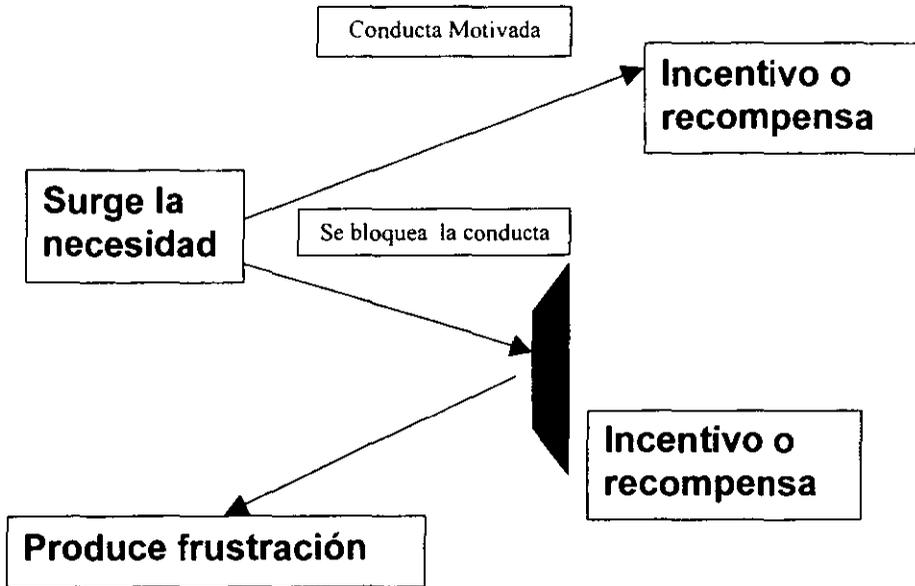
Se puede fomentar o suprimir el comportamiento deseado mediante la aplicación o la eliminación de los refuerzos.

La modificación de la conducta aplica la teoría del reforzamiento con el propósito de cambiar la conducta humana. Existen cuatro métodos comunes para modificar la conducta:

- 1) Refuerzo positivo, se utilizan consecuencias positivas para fomentar y reforzar las conductas deseables;
- 2) Aprendizaje elusivo, las personas modifican su conducta para evitar consecuencias desagradables;
- 3) Extinción, aquí los refuerzos se ausentan para evitar una conducta indeseable, la ausencia de refuerzos con el tiempo puede desaparecer una conducta;
- 4) Castigo, es la aplicación de consecuencias negativas para detener o corregir una conducta.

2.4 PROCESO DE LA MOTIVACIÓN.

A continuación se presenta un esquema, en el cual se observa un proceso de motivación simple.



Fuente: Dessler Gary, Administración de personal, Prewnitce may, 1991. Pág. 349.

Como se puede ver, la motivación ocurre cuando se ve un incentivo o recompensa que puede satisfacer una necesidad que surge. La frustración se presenta cuando existe una barrera entre el individuo y el objeto. El cual puede ser un incentivo o recompensa.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de

solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo.

2.5 FRUSTRACIÓN.

La frustración puede presentarse cuando existe una barrera para que un individuo pueda satisfacer alguna necesidad, al no hallar esta una salida normal, la tensión que se encuentra en el organismo busca una salida, ya sea mediante lo psicológico como la agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc., o mediante lo fisiológico como la tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas.

Así mismo, aunque la necesidad no sea satisfecha puede no existir frustración, ya que dicha necesidad puede transferirse o compensarse con la satisfacción de otra necesidad.

Cada ser humano tiene su propia reacción para enfrentar la frustración de algún modo, las cuales pueden ser:

- **Agresión.** La energía de la motivación la proyecta hacia el objeto o barrera que se interpuso para que pudiera satisfacer la necesidad, ya sea mediante golpes o gritos.
- **Evasión.** Sucede cuando el individuo se aleja del objeto frustrante. La cual puede ser parcial o total, la evasión parcial se divide en física y psíquica. La física se presenta con el ausentismo y los retardos, esto a consecuencia de que el trabajador no se siente a gusto en la empresa, la evasión psíquica, se presenta por medio de la ensoñación y la diversión, es decir evadir la

realidad. En la evasión total el individuo decide dejar el empleo y buscar otro, se presenta entonces la rotación de personal.

- Regresión. Consiste en ir hacia atrás, reaccionar con conductas ya supuestamente superadas.
- Aislamiento. Se presenta cuando el individuo deja de tener contactos amistosos o de trabajo con sus compañeros, superiores o subordinados, como resultado de percepciones equivocadas, problemas de personalidad, diferencia de cultura o edad, etc.
- Racionalización. Se refiere a las personas que se justifican para explicar sus acciones.
- Resignación. Aparece cuando la persona ya no se esfuerza por alcanzar su objetivo.
- Sublimación. Esta es la única respuesta positiva en la frustración y se refiere a superar las causas de la frustración y darle una adecuada salida.

2.6 LEYES DE LA MOTIVACIÓN. Denny Richard (1998).

- ⇒ Tenemos que sentirnos motivados para poder motivar. Al querer motivar a una persona, debemos sentirnos motivados nosotros mismos, debemos predicar con el ejemplo;
- ⇒ La motivación requiere de una meta. Es necesario que cada persona individual o grupalmente tenga una meta clara y específica, para tener una razón por la cual hacer las cosas;

- ⇒ La motivación ya establecida no es eterna. La motivación debe ser un proceso continuo, el hecho de que un individuo este motivado hoy no significa que lo este el día de mañana;
- ⇒ La motivación requiere de reconocimiento. El reconocimiento puede darse de diferente manera; por ejemplo, ascensos, aumentos de sueldo, una carta de agradecimientos, la forma de presentar a alguien, un cumplido, etc;
- ⇒ 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, cuando se les involucra en las decisiones;
- ⇒ Ver nuestro progreso nos motiva. Cuando vemos que estamos avanzando, vamos logrando metas y superándonos cada día mas, nos sentimos más motivados, confiamos más en lo que somos capaces de hacer para seguir progresando tanto en lo profesional como en lo personal;
- ⇒ El desafío nos motiva siempre y cuando podamos ganar. Un desafío nos motiva solamente si tenemos alguna posibilidad de salir exitosos, de otra manera solamente no desalentará;
- ⇒ Todos tenemos una mecha de motivación. Esta ley nos dice que todas las personas están en alguna medida motivadas, dentro de la organización es función del jefe buscar la manera de dar a sus colaboradores ese algo que necesitan para alcanzar sus metas y las de la organización;
- ⇒ Pertener a un grupo nos motiva. El sentimiento de pertenencia a un grupo nos hace sentir motivados. Mientras más pequeño sea este grupo, más fuerte serán la lealtad, la motivación y el esfuerzo.

3. EQUIPOS DE TRABAJO

3.1 GRUPOS Vs. EQUIPOS.

Para diferenciar un grupo de un equipo, primero conozcamos sus conceptos, así como sus características.

CONCEPTO DE GRUPO.

"Un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales o informales. Los grupos formales son agrupaciones de trabajo establecidas por la organización y que tienen asignaciones de trabajo y tareas específicas ... Los grupos informales son de naturaleza social. Estos grupos se forman naturalmente en el entorno de trabajo como respuesta a la necesidad de un contacto social. Los grupos informales tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes".⁹

CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS.

Entre las características que presentan los grupos, encontramos las siguientes:

- Los miembros piensan que forman un grupo sólo para fines administrativos. Los individuos trabajan independientemente y a veces por intereses cruzados con otros miembros;

⁹ Stephen P. Robbins / Coulter Mary, Administración, Prentice Hall, México, 1996, pág. 496.

- Los miembros tienden a poner atención en sí mismos porque no están lo suficientemente involucrados en la planificación de los objetivos de la unidad. Ven su actividad simplemente como mano de obra asalariada;
- A los miembros no se les ha preguntado cuál puede ser el mejor enfoque sino que únicamente se les ha dicho qué hacer. No se motiva a que hagan sugerencias los miembros del grupo;
- Los miembros desconfían de los motivos de los colegas por que no entienden el papel de los otros miembros. La expresión de opiniones o el desacuerdo se consideran actitudes divisionistas o debilitadoras;
- Los miembros son tan cautelosos para hablar que no es posible establecer una verdadera comprensión. Pueden darse dobles juegos y establecerse trampas en la comunicación para sorprender al incauto;
- Aunque los miembros reciben una buena capacitación, ya sea el supervisor o los demás miembros, los limitan cuando tratan de aplicarla al trabajo;
- Los miembros se encuentran en situaciones conflictivas que no saben cómo resolver. El supervisor atrasa su intervención hasta que ya se ha producido un daño serio;
- Los miembros pueden participar o no hacerlo en las decisiones que afectan al equipo. Muchas veces, la conformidad parece más importante que la obtención de resultados positivos.

CONCEPTO DE EQUIPO.

“Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con el propósito de alcanzar un objetivo común”.¹⁰

CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS.

- Los miembros reconocen su interdependencia y entienden que tanto las meta personales como las del equipo son más fáciles de alcanzar con el apoyo mutuo. El tiempo no se desperdicia en peleas ni buscando intereses personales a expensas de los demás;
- Los miembros tienen un sentimiento de propiedad con respecto a sus trabajos y su unidad, Porque están comprometidos con las metas que antes ayudaron a establecer;
- Los miembros contribuyen al éxito de la organización aplicando su especial talento y conocimiento para alcanzar los objetivos del equipo;
- Los miembros trabajan rodeados de un clima de confianza y están motivados a expresar abiertamente sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas;
- Los miembros practican una comunicación abierta y honesta. Hacen un esfuerzo por entender el punto de vista de cada uno de los otros;

¹⁰ Stoner/James, Administración, Prentice-Hall Hispanoamericana, Méx., 1996, pág. 546.

- Los miembros están motivados a desarrollar sus habilidades y a aplicar en su trabajo todo lo que aprendan. Reciben el apoyo del equipo;
- Los miembros reconocen que los conflictos son un aspecto normal de las interacciones humanas y ven en estas situaciones la oportunidad de obtener nuevas ideas y de ejercer su creatividad. Tratan de resolver los conflictos rápida y constructivamente;
- Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo pero comprenden que su líder debe dar el fallo final cuando el equipo no puede decidir o cuando haya alguna emergencia. Los resultados positivos, no la conformidad, son la meta.

3.2 ELEMENTOS QUE INTEGRAN A UN EQUIPO.

Para integrar un equipo de trabajo, es importante primero conocer los elementos que hacen posible dicha integración:

- A) Miembros del equipo. Son los medios de producción del equipo, ya que el factor primordial de todo equipo son las personas que lo integran, lo que comúnmente conocemos como recursos humanos;
- B) Recursos del equipo. Incluye los conocimientos de los miembros, instrumentos y objetos que utilizan para que el equipo logre sus metas;
- C) Metas del equipo. Se basan en las necesidades humanas y comunes a las cuales se les dan prioridades de solución, lo que permite definir las metas del equipo, lo cual implica una solución cooperativa;

3.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Los equipos de trabajo se conforman con los recursos humanos que son lo más importante en toda organización, y para que estos puedan sentirse parte de la misma organización necesitan conocer y hacer parte de ellos ciertos factores que contribuyen a su adecuada integración a la empresa y por ende a los equipos de trabajo.

Estos factores son:

⇒ La cultura organizacional. La cultura se puede entender como la manera de conducirse de una sociedad, por medio de la cual el hombre puede hacer frente a los problemas que se le presenten.

Cada cultura tiene tres aspectos fundamentales, el tecnológico (herramientas, materiales, técnica y maquinaria), el sociológico (comprende las relaciones entre los hombres), y el ideológico (creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosas y mitos).

Las organizaciones son parte de una sociedad, con una cultura propia. Ésta cultura influye sobre la organización, así como la organización a su vez también influye sobre la cultura.

“La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidas que guían el comportamiento de los miembros de una organización”¹¹

¹¹ Shemerhorn R. John, Comportamiento en las organizaciones, Interamericana, México, pág. 331.

Una cultura organizacional fuerte facilitará un alto rendimiento de los empleados ya que influirá positivamente en ellos.

⇒ Los valores. Para una persona sus valores son los principios y postulados que guían sus creencias, actitudes y comportamiento.

“Estos valores establecen las bases de la comprensión de las actitudes el comportamiento y la motivación, debido a que influyen en nuestras percepciones”¹²

Es importante que existan valores dentro de la organización, para que el personal actúe de acuerdo a ellos, los cuales permitirán que se promueva la confianza, de esta manera los equipos trabajarán mejor. Algunos de los valores son: empatía, respeto, confiabilidad, lealtad, servicio, responsabilidad, etc.

⇒ Misión. Toda empresa debe formular su misión, y darla a conocer a todo el personal que labora en ella. La misión nos dice en si por qué existimos y como debemos ser, explica y justifica el por qué de nuestra existencia y es lo que da valor a la organización.

La misión es “La manifestación de la razón de ser de la empresa”.¹³

Una declaración de misión deberá ser:

- Comprensible;
- Alcanzable;

¹² Gordon R. Judith, Comportamiento organizacional, Prentice-Hall, México, 1997, pág. 78.

¹³ Colunga, op. cit., pág. 156.

- Retadora;
- Reforzadora;
- Vivible.

Y deberá responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?

⇒ Visión. Es una idea clara de lo que se quiere lograr a futuro, si se explica y comparte con los empleados, estimulará el compromiso para desarrollar sus propias metas y objetivos. "Una visión también podría integrar las creencias y valores compartidos que sirven de base para la creación y cambio de la cultura de una organización" .¹⁴

⇒ Clima Organizacional. Es un conjunto de características permanentes que distinguen a una organización de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. El clima organizacional es un factor de suma importancia para que las personas que integran una empresa desarrollen sus actividades de manera eficiente, influyen en el comportamiento ya sea positiva o negativamente.

⇒ Objetivos. La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva pues ellos dan su razón de ser a la empresa, pero para que sean efectivos deberán ser significativos, duraderos, realizables y trascendentales grupalmente. La

¹⁴ Davis, op. cit., pág 239.

palabra objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones.

Al fijar los objetivos debemos observar las siguientes reglas:

- El objetivo debe fijarse por escrito en los casos de mayor importancia;
- Los objetivos deben de ser estables;
- El objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo;
- Hay que tratar de encontrar semejanzas y diferencias de nuestro objetivo con los más parecidos;
- Debemos aplicarle las seis preguntas: qué, cómo, quién, cuándo, dónde y por qué;
- No debemos de confundir el objetivo con uno de los medios para alcanzarlo.

Características de los objetivos:

- Constituir un compromiso para todos;
- Ser claros, precisos y concisos;
- Representar resultados finales a alcanzar;
- Representar un reto para quiénes van a realizarlo;
- Incluir las técnicas y estrategias para alcanzarlo;
- Ser estables, pero flexibles cuando se quieran modificar.

3.4 ETAPAS DE EVOLUCIÓN PARA FORMAR EQUIPOS.

Los equipos se forman a través de diferentes etapas de un proceso de transformación, las cuales no se pueden saltar, por ejemplo no podemos pasar de la primera a la tercera etapa, sin haber pasado primero por la segunda etapa, debemos de seguir paso a paso cada una de estas, de la misma forma se dará si llegáramos a retroceder en las etapas; las cuales según Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard son:

1. **Orientación.** Esta etapa se caracteriza, por una moderada ansiedad y expectación por parte de los subordinados, sienten ansiedad respecto a lo que se espera de ellos, dependen totalmente de la autoridad y las jerarquías, tienen la necesidad de encontrar su lugar dentro del grupo.
2. **Insatisfacción.** En esta etapa se experimenta discrepancia entre lo esperado y la realidad, se siente insatisfacción por depender de la autoridad, frustración y enfado entorno a las metas, tareas y planes de acción, se reacciona negativamente hacia el líder y los demás miembros, se compete por el poder y/o la atención.
3. **Resolución.** Dentro de esta etapa se resuelven las discrepancias entre lo esperado y lo real, va decreciendo la insatisfacción, se desarrolla la armonía, la confianza, el apoyo y el respeto, así como la autoestima y la confianza en sí mismo, los miembros son más abiertos y existe más y mejor comunicación entre ellos, se comparten la responsabilidad y el control.
4. **Producción.** Existe entusiasmo por participar en las actividades del equipo, se trabaja en colaboración e interdependencia con la totalidad del equipo, manifiestan confianza y positivismo hacia el cumplimiento de las tareas, existe liderazgo compartido, y alto rendimiento.

3.4 FUNDAMENTOS DEL TRABAJO EN EQUIPO.

1. Metas comunes;
2. Liderazgo;
3. Interacción e involucración de todos los miembros;
4. Preservación de la autoestima individual;
5. Comunicaciones abiertas;
6. Poder dentro del grupo para tomar decisiones;
7. Atención tanto al proceso como al contenido;
8. Confianza mutua;
9. Respeto por las diferencias;
10. Resolución constructiva de conflictos.

3.6 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DEL EQUIPO.

Los factores que influyen directamente en el comportamiento del equipo son los que se mencionan a continuación:

- ◊ Entorno físico. Se refiere a la estructura de los edificios en donde se ubican las oficinas en que realizan sus actividades los miembros del equipo, así como el espacio personal o la distancia física entre las personas. Hay que considerar la ubicación de las personas, ya que si se encuentran muy separadas será difícil tener una buena comunicación y se dificultara la cohesión, también hay que considerar que a algunas personas no les agrada llevar una relación demasiado estrecha con otras personas ni que invadan su espacio.

- ◊ Características de los miembros del equipo. Dentro de estas se deben considerar las siguientes:
- Características biográficas, se refieren a la edad de los integrantes del equipo, estatura, peso y condición física entre otras y al grado en que sus miembros se adaptan.
 - Personalidad, se consideran factores como la sociabilidad, la independencia, la honestidad, la lealtad, etc.
 - Habilidades, Las habilidades de una persona son importantes para el liderazgo y para el comportamiento del equipo. Una persona ejercerá poder sobre el grupo si se considera que tiene conocimientos importantes para el equipo.
 - Actitudes, una actitud se refiere a la predisposición a responder de una manera determinada ante algo.

Las actitudes son resultado de tres elementos:

1. El elemento cognoscitivo, que son las opiniones del individuo de acuerdo a sus conocimientos.
2. El elemento emocional, que son los sentimientos de la persona.
3. El elemento comportamiento, que es la acción que una persona toma con base a su posición cognoscitiva y emocional.

- ◊ Composición del equipo. La composición del equipo abarca dos aspectos que son la cohesión y la compatibilidad.

La *cohesión* se refiere al grado de atracción y unión entre los miembros del equipo. Cuando la cohesión aumenta los integrantes se sienten satisfechos y se da un alto nivel de responsabilidad y comunicación mejorando así su desempeño. Pero también puede ocurrir que los grupos que tienen cohesión no operen a un nivel óptimo y pongan resistencia a cualquier cambio que quiera introducir la administración.

La *compatibilidad* es el grado en que los integrantes se llevan bien. Mediante la compatibilidad se satisfacen las necesidades de todos los miembros del equipo (necesidad de seguridad, de apoyo, de comprensión, etc) y a medida que esta aumenta el equipo se vuelve más eficiente.

- ◊ Estructura del equipo. Se refiere a la manera en que el equipo esta estructurado, esto es el estilo del liderazgo, el estatus del individuo, puestos que ocupan los miembros dentro de la organización y la participación que ejercen.

3.7 CONFLICTOS.

El conflicto implica un desacuerdo entre individuos en cuanto a la asignación de recursos, o un choque entre metas, estatus, 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 según el punto de vista con el que se vea puede ser:

- Dañino. Este se da 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.
- 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, es decir que actúen con empatía. Actuar con empatía no quiere decir que se esta de acuerdo con la otra persona, sino en comprender porqué la otra persona habla o actúa de tal manera.

El conflicto se presenta por:

- Las diferencias en cuanto a necesidades, objetivos y valores.
- Expectativas diferentes de los resultados, favorable contra desfavorable.
- Diferencias en la apreciación de motivos, palabras, acciones y situaciones.
- Indisposición para trabajar en asuntos, colaboraciones o compromisos.

ESTILOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Para la solución de conflictos, se observan diferentes estilos que pueden adoptar las personas implicadas dentro de este.

1. **Evasor.** No hace frente a las situaciones. Pasa sobre los asuntos o los ignora. Niega que un asunto sea un problema.
2. **Cooperador.** Agradable, conducta no asertiva, cooperativo, incluso a expensas de sus metas personales.
3. **Ganador/perdedor.** Confrontador, asertivo y agresivo. Debe ganar a cualquier precio.
4. **Armonizador.** Le importa que todas las partes lleguen a las metas básicas y mantengan buenas relaciones. Agresivo pero cooperativo.
5. **Solucionador de problemas.** Las necesidades de ambas partes son legítimas e importantes. Mucho respeto por el apoyo mutuo. Asertivo y cooperativo.

ALGUNOS PASOS ÚTILES PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

- 1) Establezca cuál parece ser el problema;
- 2) Reúna los hechos, sentimientos, opiniones;
- 3) Vuelva a definir el problema;
- 4) Identifique soluciones alternas;
- 5) Evalúe las alternativas;
- 6) Ponga en práctica su decisión;
- 7) Evalúe los resultados.

3.8 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Keith Davis y John Newstron, 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 vital dentro de los equipos de trabajo, ya que la falta o deficiencia de la misma pondrá en peligro el grado de cohesión o sea el grado de unión entre los miembros del equipo, e incluso pone en duda la subsistencia del equipo.

Dentro del equipo la comunicación es efectiva si se da de manera clara, y donde el receptor entiende el mensaje con la misma exactitud que el emisor la envía. Ya que si no es completo el mensaje no será comprendido.

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

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.

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).

3.9 ASERTIVIDAD.

"La palabra proviene del latín asserere, assertum; que significa afirmar.

Significa afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, fe gozosa del triunfo de la justicia y la verdad, vitalidad pujante, comunicación segura y eficiente."¹⁵

CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA ASERTIVA.

- Se siente libre para manifestarse, sus palabras y actos parecen decir: "este soy yo", "esto es lo que yo siento, pienso y quiero".
- Siente la libertad de comunicarse con personas de todos los niveles, desde familiares hasta extraños, con una comunicación abierta, directa, franca y adecuada.

¹⁵ Apuntes del seminario de recursos humanos. Módulo II, 2000. Pág. 33

- Va tras lo que quiere en la vida, es decir, tiene una orientación activa en la vida e intenta hacer que las cosas sucedan.
- Actúa de un modo que juzga respetable, acepta sinceramente sus limitaciones, intenta a toda costa lograr sus objetivos, ya sea que gane, pierda o empate, siempre conserva su respeto propio y su dignidad.
- Acepta o rechaza en su mundo emocional a las personas y lo mismo pide para ella, con delicadeza pero con firmeza, establece quienes serán sus amigos y quienes no.
- Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos.

4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

4.1 CONCEPTO.

Antes de conocer el concepto de evaluación del desempeño, veremos lo que se entiende por evaluación.

"Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona".¹⁶

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo que ocupa, además, es una herramienta que nos puede ayudar a mejorar los resultados e los recursos humanos de la empresa.

La evaluación del desempeño, debe ser un proceso dinámico, ya que los empleados deben de ser evaluados en forma continua dentro de las organizaciones, a través de ella, se pueden detectar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial mas alto del requerido para el cargo, de motivación.

¹⁶ Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, McGraw-Hill, Colombia, 1997, pág. 261.

4.2 OBJETIVOS.

El objetivo básico de la evaluación del desempeño, es:

- Servir como instrumento para mejorar los resultados que tienen los recursos humanos dentro de la organización.

Para alcanzar este objetivo, se persiguen los siguientes objetivos intermedios:

- ⇒ Adecuación del individuo al cargo;
- ⇒ Entrenamiento;
- ⇒ Promociones;
- ⇒ Incentivo salarial por buen desempeño;
- ⇒ Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados;
- ⇒ Autoperfeccionamiento del empleado;
- ⇒ Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- ⇒ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
- ⇒ Estímulo a la mayor productividad;
- ⇒ Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- ⇒ Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- ⇒ Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

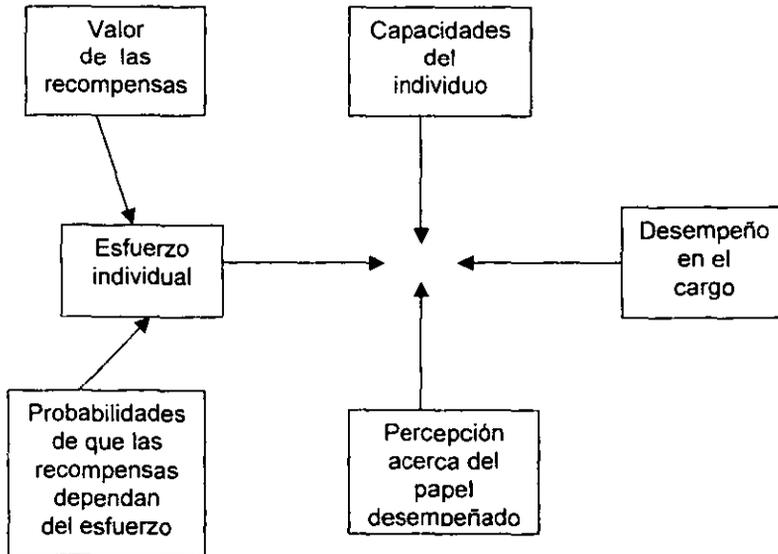
Estos objetivos se pueden presentar de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación;
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración;

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.

4.2 FACTORES QUE AFECTAN LAS RELACIONES ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO.

Como se vio en el capítulo 2 Motivación, según Lawler III, existe una relación entre el esfuerzo de cada individuo y el valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Como puede apreciarse en el siguiente cuadro.



Fuente: Edward E. Lawler III, Lyman Porter, "Antecedent attitudes of effective managerial performance", en Victor H. Vroom Edward L. Deci (orgs.), Management and Motivation, Middlesex. Penguin Books, 1973, p. 256.

Como puede apreciarse, el esfuerzo individual está dirigido por las capacidades y habilidades del individuo, así como por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

4.4 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las evaluaciones del desempeño humano pueden variar de una empresa a otra, y aún dentro de la misma empresa además de que se puede utilizar más de un sistema de evaluación.

Es importante señalar que para que las evaluaciones del desempeño sean eficaces, deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre y no sólo en sus características personales.

A continuación se hace mención de algunas técnicas de evaluación del desempeño.

Técnicas y ejemplos	Ventajas	Limitaciones
<p>Medidas objetivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absentismo • Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Simple, objetiva, precisa, - Simple, objetiva, precisa, 	<ul style="list-style-type: none"> - No refleja diferentes tipos de ausencias (médicas, injustificadas). - No refleja diferencias individuales en la cantidad y calidad del trabajo - Tiene dificultad para medir al nivel gerencial. - En el nivel no gerencial no considera las condiciones de trabajo, no compara máquinas usadas, etc.

<p>Medidas subjetivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escalas gráficas • Listas de verificación • Escalas de elección forzada • Escalas de incidentes críticos • Método de clasificación • Método de distribución obligada 	<ul style="list-style-type: none"> - Clara, fácil de discutir, multidimensional. - Como las escalas gráficas, puede cubrir mayor amplitud. - Más difícil de distorsionar, multidimensional. - Mayor acuerdo entre evaluadores, no fuerza diferencias, hace que los evaluadores piensen acerca de los comportamientos específicos por evaluar. - Conceptualmente simple. - Ayuda a eliminar enfrentamientos y vuelve al evaluador atento a influencias e inclinaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sujeta a distorsiones como tendencia central, efecto de halo, falsedad. - Como las escalas gráficas, consume mucho tiempo. - Difícil de construir, antagoniza al evaluador, obligándolo a elegir entre alternativas inconvenientes y puede forzar diferencias donde ellas son insignificantes. - El evaluador tiene cierta dificultad para el registro, tarda cierto tiempo para construir las escalas. - Las fuerza pero no las indica entre las clases; alguien debe recibir la última clasificación. - Cuando se aplica a un grupo grande, puede no presentar la situación real; fuerza diferencias
<p>Simulaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios situacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Considera el control durante los periodos de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - La situación es limitada y rara vez corresponde al mundo real; puede obtener desempeño mejor que el normal.

Fuente: Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing, Reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 200-201.

5. CONCEPTOS BÁSICOS.

5.1 CONCEPTO DE EMPRESA PÚBLICA.

La empresa pública es "La conjunción de los factores de la producción para obtener bienes o servicios, que el Estado considera en un momento necesario para el interés general o la satisfacción de necesidades colectivas" ¹⁷

5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA PÚBLICA.

Dentro de las empresas públicas se encuentran las siguientes características:

- a) El Estado aporta los elementos de capital, naturaleza, organización y regula el elemento trabajo;
- b) La empresa se encuentra destinada a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades colectivas, sin que ello implique obtener lucro necesariamente;
- c) La empresa se encuentra vigilada y controlada en su actividad por el Estado, pudiendo señalar éste las orientaciones de la misma;
- d) El régimen de la empresa es de normas de Derecho Público y de Derecho Privado.

¹⁷ Acosta Romero Miguel, Teoría General del Derecho Administrativo, Porrúa, México, 1998, pág. 385.

5.3 AUDITORÍA PÚBLICA.

“La auditoría pública es una actividad independiente, de apoyo a la función directiva, enfocada al examen objetivo, sistemático y evaluatorio de las operaciones financieras y administrativas realizadas; a los sistemas y procedimientos implantados; a la estructura orgánica en operación; y a los objetivos, planes, programas y metas alcanzados por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con el propósito de determinar el grado de economía, eficacia, eficiencia, efectividad, imparcialidad, honestidad y apego a la normatividad con que se han administrado los recursos públicos que les fueron suministrados, así como la calidad y calidez con que se presentan sus servicios a la ciudadanía”¹⁸

NORMAS GENERALES DE AUDITORÍA PÚBLICA.

Las Normas Generales de Auditoría Pública son emitidas por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, son once y rigen el trabajo de toda persona que desempeña labores de auditoría pública, éstas se clasifican en:

- a) Normas personales (1 a 3);
- b) Normas de ejecución del trabajo (4 a 9),
- c) Normas sobre el informe de auditoría y su seguimiento (10 y 11).

En el apartado relativo a las normas de ejecución del trabajo, la norma sexta se denomina “Supervisión del trabajo de auditoría”.

¹⁸ SECODAM, op. cit. Pág. 13.

5.4 AUDITORÍA INTERNA.

CONCEPTO.

Para hablar sobre auditoría interna, conozcamos su concepto:

"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".¹⁹

"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 presentación de un servicio efectivo a los más altos niveles de dirección".²⁰

ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA INTERNA.

De los conceptos antes citados, se puede decir que la auditoría interna cuenta con los siguientes elementos:

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

¹⁹ Instituto Mexicano de Auditores Internos. Normas para la práctica profesional de la auditoría interna México. 1993. pág. 9.

²⁰ Bacon Charles A. Manuel, 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. Las actividades del auditor interno abarcan a la empresa en conjunto: evalúa áreas de contabilidad, finanzas, administrativas, etc.
- Servicio a la administración. El resultado de la auditoría interna 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. Va a medir y evaluar el control interno de la organización.

6. CASO PRÁCTICO.

6.1 ANTECEDENTES.

Durante el período de 1970-1976, las funciones de control en el sector público fueron desarrolladas por lo que se podría denominar "un núcleo tripartita de control", que estaba integrado por :

- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- La Secretaría de Patrimonio Nacional.
- La Secretaría de la Presidencia.

A partir de 1976 y hasta 1982, como resultado de la Reforma Administrativa, se modifica la estructura de control tripartita para quedar fusionada y adscrita a la Secretaría de Programación y Presupuesto con fundamento en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

En el período del 1º. de diciembre de 1982 al 30 de noviembre de 1988, se estableció con carácter institucional la función de Contraloría, creándose la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Es a partir de diciembre de 1988 que la función de control interno, en todos los sectores de la Administración Pública Federal, se organiza en grupos de trabajo de control y auditoría quedando conformado con puestos homólogos (sin estructura).

Con personalidad jurídica propia, debido a su crecimiento y en apego a la Ley, nuestra empresa requirió de la creación de una unidad de Contraloría Interna propia.

Es a partir del 1º. de diciembre de 1994 que por decreto del Ejecutivo Federal, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación cambia su nombre por el de Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

Así mismo, en el artículo 48 del Reglamento Interior de la Secretaría de la que dependemos (publicado el 23 de junio de 1999 en el D. O. F.), se señala, que al frente de la Contraloría Interna, órgano interno de control, habrá un Contralor Interno designado en los términos del artículo 37, fracción XII, de la Ley orgánica de la Administración Pública Federal quién, en el ejercicio de sus facultades, se auxiliará por los titulares de las áreas de auditoría, quejas y responsabilidades, designados en los mismos términos.

En el presente trabajo hacemos referencia a la Subdirección de Control y Auditoría, la cual tiene entre sus funciones:

-Coordinar, *supervisar* y orientar a los auditores en sus actividades, para efectuar las auditorías y/o revisiones que tengan encomendadas.

Por lo que de acuerdo al marco teórico desarrollado y conociendo las funciones de la Subdirección de Control y Auditoría he observado que la función de la supervisión no es eficiente, lo que no permite cumplir con las responsabilidades asignadas.

6.2 SITUACIÓN ACTUAL.

De acuerdo a lo anterior se han presentado las siguientes situaciones en el desarrollo de las auditorías:

- Falta de interés por parte de los auditores en el trabajo que se está desarrollando.
- Existe poca o nula motivación en el personal.
- No se da un verdadero compromiso para la realización de las auditorías.
- Se permite la incompetencia, a través de personal que ocupa el puesto solo por recomendación personal de un superior jerárquico.
- No se delega la información, ni se comparten responsabilidades.
- No se induce al personal de nuevo ingreso a las tareas que se van a realizar.
- En ocasiones se hacen observaciones negativas en cuanto a errores que se están cometiendo en el trabajo.
- Se corren rumores y se propicia el chismorreo.
- No se fomenta el trabajo en equipo, a pesar de trabajar en grupo.

Para complementar lo anterior, y no basarnos solo en apreciaciones subjetivas, se pidió al titular de la Subdirección de Control y Auditoría evaluara el desempeño del personal que realiza dicha función, a través de un formulario, presentando a continuación el resultado de estas evaluaciones:

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

Nombre completo: Susana Mata Fernández

Fecha: 02/08/2000

Sección: Subdirección de Control y Auditoría

Cargo: Jefe de departamento

Cada factor se divide en número de grados de aplicación. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne sólo un grado a cada factor; Indique el valor en puntos en la columna de la derecha

Factores de evaluación	Grado					Puntos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
<p>1 Producción</p> <p>Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios hechos de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones de servicio</p>	Producción inadecuada	Producción apenas aceptable	Su producción satisface pero no tiene nada de especial	Mantiene siempre una buena producción	Siempre da cuenta de un volumen de servicio realmente inusual	12
<p>2 Calidad</p> <p>Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado.</p>	Comete demasiados errores y el servicio de Muestra desinterés y descuido	Generalmente satisface aunque a veces deja que desear	Generalmente trabaja con cuidado	Siempre hace bien su trabajo	Su trabajo demuestra siempre un trabajo excepcional	14
<p>3 Responsabilidad</p> <p>Evalúe cómo el empleado se dedica al trabajo y efectúa el servicio siempre dentro del plazo estipulado. Considere cuánta fiscalización se necesita para conseguir los resultados deseados.</p>	Es imposible confiar en sus Servicios por lo cual requiere vigilancia permanente	No siempre produce los resultados deseados sin mucha fiscalización	Puede confiarse en él, si se ejerce una fiscalización normal	Se dedica apropiadamente y es suficiente una breve instrucción	Merece la máxima confianza, no requiere la fiscalización	12
<p>4 Cooperación-actitud</p> <p>Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata órdenes.</p>	Siepre esta poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación	A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo	Por lo general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Esta satisfecho con su trabajo	Esta dispuesto siempre a colaborar y a ayudar a sus compañeros	Colabora al máximo Se esfuerza por ayudar a sus compañeros	9
<p>5 Buen sentido e iniciativa</p> <p>Tome en consideración la sensatez, de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.</p>	Siepre toma decisiones incorrectas	Con frecuencia se equivoca y hay que darle instrucciones detalladas	Demuestra razonable sensatez en circunstancias normales	Resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez	Piensa rápida y lógicamente en toda las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones	13
<p>6 Presentación personal</p> <p>Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de actuar, su cabello, su barba, etc.</p>	Negligente. Descuidado	A veces descuida su apariencia	A menudo esta bien presentado	Es cuidadoso en su manera de vestir y de presentarse	Es sumamente bien cuidadoso y presentable	8
SUBTOTAL DE PUNTOS						68

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

Nombre completo: Andrea Manzanilla Torres

Fecha: 02/08/2000

Sección: Subdirección de Control y Auditoría

Cargo: Jefe de Departamento

Cada factor se divide en número de grados de aplicación. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne sólo un grado a cada factor; Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

Factores de evaluación	Grado					Puntos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
<p>1 Producción</p> <p>Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios hechos de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones de servicio.</p>	Producción inadecuada	Producción apenas aceptable	Su producción satisface pero no tiene nada de especial	Mantiene siempre una buena producción	Siempre da cuenta de un volumen de servicio realmente inusual	13
<p>2 Calidad</p> <p>Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado.</p>	Comete demasiados errores y el servicio de-Muestra desinterés y descuido	Generalmente satisface aunque a veces deja que desear	Generalmente trabaja con cuidado	Siempre hace bien su trabajo	Su trabajo demuestra siempre un trabajo excepcional	13
<p>3 Responsabilidad</p> <p>Evalúe cómo el empleado se dedica al trabajo y efectúa el servicio siempre dentro del plazo estipulado. Considere cuánta fiscalización se necesita para conseguir los resultados deseados.</p>	Es imposible confiar en sus Servicios por lo cual requiere vigilancia permanente	No siempre produce los resultados deseados sin mucha fiscalización	Puede confiarse en él, si se ejerce una fiscalización normal	Se dedica apropiadamente y es suficiente una breve instrucción	Merece la máxima confianza, no requiere la fiscalización	11
<p>4. Cooperación-actitud</p> <p>Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata órdenes.</p>	Siepre esta poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación	A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo	Por lo general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Esta satisfecho con su trabajo	Esta dispuesto siempre a colaborar y a ayudar a sus compañeros	Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros	12
<p>5 Buen sentido e iniciativa</p> <p>Tome en consideración la sensatez, de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.</p>	Siepre toma decisiones incorrectas	Con frecuencia se equivoca y hay que darle instrucciones detalladas	Demuestra razonable sensatez en circunstancias normales	Resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez	Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones	10
<p>6 Presentación personal</p> <p>Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de actuar, su cabello, su barba, etc.</p>	Negligente. Descuidado	A veces descuida su apariencia	A menudo esta bien presentado	Es cuidadoso en su manera de vestir y de presentarse	Es sumamente bien cuidado y presentable	6
SUBTOTAL DE PUNTOS						65

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

Nombre completo: Javier Gómez Cruz

Fecha: 02/08/2000

Sección: Subdirección de Control y Auditoría

Cargo: Jefe de departamento

Cada factor se divide en número de grados de aplicación. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne sólo un grado a cada factor; indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

Factores de evaluación	Grado					Puntos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
<p>1 Producción</p> <p>Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios hechos de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones de servicio.</p>	Producción inadecuada	Producción apenas aceptable	Su producción satisface pero no tiene nada de especial	Mantiene siempre una buena producción	Siempre da cuenta de un volumen de servicio realmente inusual	10
<p>2 Calidad</p> <p>Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado.</p>	Comete demasiados errores y el servicio de Muestra desinterés y descuido	Generalmente satisface aunque a veces deja que desear	Generalmente trabaja con cuidado	Siempre hace bien su trabajo	Su trabajo demuestra siempre un trabajo excepcional	9
<p>3. Responsabilidad</p> <p>Evalúe cómo el empleado se dedica al trabajo y efectúa el servicio siempre dentro del plazo estipulado. Considere cuánta fiscalización se necesita para conseguir los resultados deseados.</p>	Es imposible confiar en sus Servicios por lo cual requiere vigilancia permanente	No siempre produce los resultados deseados sin mucha fiscalización	Puede confiarse en él, si se ejerce una fiscalización normal	Se dedica apropiadamente y es suficiente una breve instrucción	Merece la máxima confianza, no requiere la fiscalización	9
<p>4. Cooperación-actitud</p> <p>Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata órdenes.</p>	Siempre está poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación	A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo	Por lo general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Esta satisfecho con su trabajo	Esta dispuesto siempre a colaborar y a ayudar a sus compañeros	Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros	11
<p>5 Buen sentido e iniciativa</p> <p>Tome en consideración la sensatez, de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.</p>	Siempre toma decisiones incorrectas	Con frecuencia se equivoca y hay que darle instrucciones detalladas	Demuestra razonable sensatez en circunstancias normales	Resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez	Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones	11
<p>6. Presentación personal</p> <p>Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de actuar, su cabello, su barba, etc.</p>	Negligente. Descuidado	A veces descuida su apariencia	A menudo está bien presentado	Es cuidadoso en su manera de vestir y de presentarse	Es sumamente bien cuidadoso y presentable	9
SUBTOTAL DE PUNTOS						59

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

Nombre completo: Manuel Pérez Salmorán

Fecha: 02/08/2000

Sección: Subdirección de Control y Auditoría

Cargo: Jefe de Departamento

Cada factor se divide en número de grados de aplicación. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne sólo un grado a cada factor; Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

Factores de evaluación	Grado					Puntos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
<p>1. Producción</p> <p>Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios hechos de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones de servicio.</p>	Producción inadecuada	Producción apenas aceptable	Su producción satisface pero no tiene nada de especial	Mantiene siempre una buena producción	Siempre da cuenta de un volumen de servicio realmente inusual	10
<p>2. Calidad</p> <p>Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado.</p>	Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido	Generalmente satisface aunque a veces deja que desear	Generalmente trabaja con cuidado	Siempre hace bien su trabajo	Su trabajo demuestra siempre un trabajo excepcional	9
<p>3. Responsabilidad</p> <p>Evalúe cómo el empleado se dedica al trabajo y efectúa el servicio siempre dentro del plazo estipulado. Considere cuánta fiscalización se necesita para conseguir los resultados deseados.</p>	Es imposible confiar en sus Servicios por lo cual requiere vigilancia permanente	No siempre produce los resultados deseados sin mucha fiscalización	Puede confiarse en él, si se ejerce una fiscalización normal	Se dedica apropiadamente y es suficiente una breve instrucción	Merece la máxima confianza, no requiere la fiscalización	10
<p>4. Cooperación-actitud</p> <p>Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata órdenes.</p>	Siempre esta poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación	A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo	Por lo general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Esta satisfecho con su trabajo	Esta dispuesto siempre a colaborar y a ayudar a sus compañeros	Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros	9
<p>5. Buen sentido e iniciativa</p> <p>Tome en consideración la sensatez, de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.</p>	Siempre toma decisiones incorrectas	Con frecuencia se equivoca y hay que darle instrucciones detalladas	Demuestra razonable sensatez en circunstancias normales	Resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez	Piensa rápida y lógicamente en toda las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones	9
<p>6. Presentación personal</p> <p>Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de actuar, su cabello, su barba, etc.</p>	Negligente. Descuidado	A veces descuida su apariencia	A menudo esta bien presentado	Es cuidadoso en su manera de vestir y de presentarse	Es sumamente bien cuidadoso y presentable	4
SUBTOTAL DE PUNTOS						51

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

Nombre completo: Patricia Fierro Benitez

Fecha: 02/08/2000

Sección: Subdirección de Control y Auditoría

Cargo: Jefe de departamento

Cada factor se divide en número de grados de aplicación. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne sólo un grado a cada factor; Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

Factores de evaluación	Grado					Puntos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
<p>1 Producción</p> <p>Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios hechos de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones de servicio.</p>	Producción inadecuada	Producción apenas aceptable	Su producción satisface pero no tiene nada de especial	Mantiene siempre una buena producción	Siempre da cuenta de un volumen de servicio realmente inusual	8
<p>2. Calidad</p> <p>Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado.</p>	Comete demasiados errores y el servicio de-Muestra desinterés y descuido	Generalmente satisface aunque a veces deja que desear	Generalmente trabaja con cuidado	Siempre hace bien su trabajo	Su trabajo demuestra siempre un trabajo excepcional	9
<p>3 Responsabilidad</p> <p>Evalúe cómo el empleado se dedica al trabajo y efectúa el servicio siempre dentro del plazo estipulado. Considere cuánta fiscalización se necesita para conseguir los resultados deseados.</p>	Es imposible confiar en sus Servicios por lo cual requiere vigilancia permanente	No siempre produce los resultados deseados sin mucha fiscalización	Puede confiarse en él, si se ejerce una fiscalización normal	Se dedica apropiadamente y es suficiente una breve instrucción	Merece la máxima confianza, no requiere la fiscalización	9
<p>4. Cooperación-actitud</p> <p>Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata órdenes.</p>	Siempre esta poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación	A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo	Por lo general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Esta satisfecho con su trabajo	Esta dispuesto a colaborar y a ayudar a sus compañeros	Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros	9
<p>5 Buen sentido e iniciativa</p> <p>Tome en consideración la sensatez, de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales</p>	Siempre toma decisiones incorrectas	Con frecuencia se equivoca y hay que darle instrucciones detalladas	Demuestra razonable sensatez, en circunstancias normales	Resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez	Piensa rápida y lógicamente en toda las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones	9
<p>6. Presentación personal</p> <p>Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de actuar, su cabello, su barba, etc.</p>	Negligente Descuidado	A veces descuida su apanencia	A menudo esta bien presentado	Es cuidadoso en su manera de vestir y de presentarse	Es sumamente bien cuidado y presentable	6
SUBTOTAL DE PUNTOS						50

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

Nombre completo: Luis Trejo Sandoyal

Fecha: 02/08/2000

Sección: Subdirección de Control y Auditoría

Cargo: Jefe de Departamento

Cada factor se divide en número de grados de aplicación. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne sólo un grado a cada factor; Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

Factores de evaluación	Grado					Puntos
<p>1 Producción</p> <p>Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios hechos de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones de servicio.</p>	<p>1-2-3</p> <p>Producción inadecuada</p>	<p>4-5-6</p> <p>Producción apenas aceptable</p>	<p>7-8-9</p> <p>Su producción satisface pero no tiene nada de especial</p>	<p>10-11-12</p> <p>Mantiene siempre una buena producción</p>	<p>13-14-15</p> <p>Siempre da cuenta de un volumen de servicio realmente inusual</p>	<p>5</p>
<p>2 Calidad</p> <p>Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado</p>	<p>1-2-3</p> <p>Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido</p>	<p>4-5-6</p> <p>Generalmente satisface aunque a veces deja que desear</p>	<p>7-8-9</p> <p>Generalmente trabaja con cuidado</p>	<p>10-11-12</p> <p>Siempre hace bien su trabajo</p>	<p>13-14-15</p> <p>Su trabajo demuestra siempre un trabajo excepcional</p>	<p>6</p>
<p>3 Responsabilidad</p> <p>Evalúe cómo el empleado se dedica al trabajo y efectúa el servicio siempre dentro del plazo estipulado. Considere cuánta fiscalización se necesita para conseguir los resultados deseados.</p>	<p>1-2-3</p> <p>Es imposible confiar en sus Servicios por lo cual requiere vigilancia permanente</p>	<p>4-5-6</p> <p>No siempre produce los resultados deseados sin mucha fiscalización</p>	<p>7-8-9</p> <p>Puede confiarse en él, si se ejerce una fiscalización normal</p>	<p>10-11-12</p> <p>Se dedica apropiadamente y es suficiente una breve instrucción</p>	<p>13-14-15</p> <p>Merece la máxima confianza, no requiere la fiscalización</p>	<p>6</p>
<p>4 Cooperación-actitud</p> <p>Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata órdenes.</p>	<p>1-2-3</p> <p>Siepre esta poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación</p>	<p>4-5-6</p> <p>A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo</p>	<p>7-8-9</p> <p>Por lo general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Esta satisfecho con su trabajo</p>	<p>10-11-12</p> <p>Esta dispuesto siempre a colaborar y a ayudar a sus compañeros</p>	<p>13-14-15</p> <p>Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros</p>	<p>7</p>
<p>5 Buen sentido e iniciativa</p> <p>Tome en consideración la sensatez, de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales</p>	<p>1-2-3</p> <p>Siepre toma decisiones incorrectas</p>	<p>4-5-6</p> <p>Con frecuencia se equivoca y hay que darle instrucciones detalladas</p>	<p>7-8-9</p> <p>Demuestra razonable sensatez en circunstancias normales</p>	<p>10-11-12</p> <p>Resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez</p>	<p>13-14-15</p> <p>Piensa rápida y lógicamente en toda las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones</p>	<p>6</p>
<p>6 Presentación personal</p> <p>Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de actuar, su cabello, su barba, etc.</p>	<p>1-2</p> <p>Negligente Descuidado</p>	<p>3-4</p> <p>A veces descuida su apanencia</p>	<p>5-6</p> <p>A menudo esta bien presentado</p>	<p>7-8</p> <p>Es cuidadoso en su manera de vestir y de presentarse</p>	<p>9-10</p> <p>Es sumamente bien cuidado y presentable</p>	<p>9</p>
SUBTOTAL DE PUNTOS						39

Para tener una mejor visión de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño, se presenta una gráfica, en donde se tomo en cuenta cada uno de los factores de evaluación, determinando la media en relación al total de dichas evaluaciones. (Anexo 1).

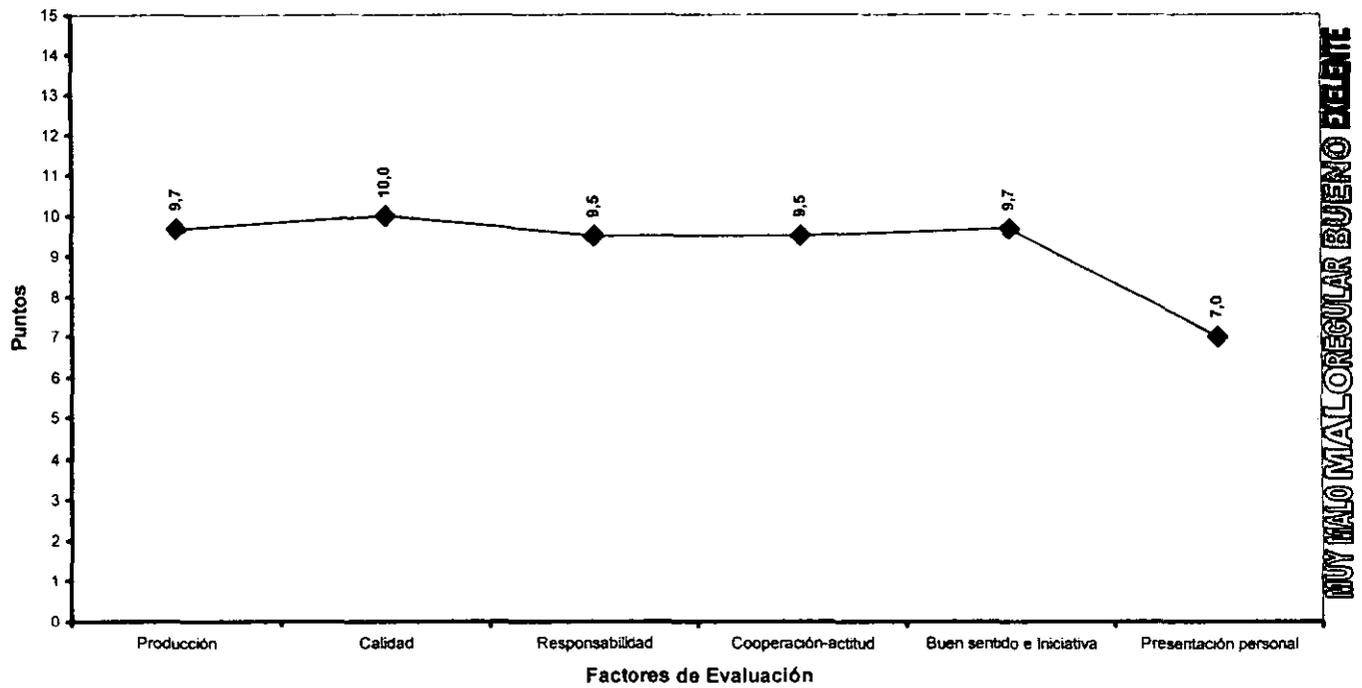
Como puede observarse, la mayoría de los factores caen dentro de lo normal (bueno), los cuales deben considerarse como áreas de oportunidad, ya que si se desarrollan más y mejor, lograrán un mejor desempeño de los propios jefes y de sus colaboradores.

Sin embargo, en lo que respecta a cooperación-actitud, a pesar de la calificación promedio que se obtuvo, es de destacar que en relación a la actitud que se tiene hacia los colaboradores deja mucho que desear, por que como ya lo comentamos anteriormente en ocasiones se hacen comentarios en forma negativa, es decir denigrando a las personas.

Así mismo es de llamar la atención el factor presentación personal, en el cual se obtuvo una calificación regular, lo cual repercute directamente en la personalidad que refleja el personal encargado de la supervisión, ya que esta es una de las principales características que deben tener los líderes.

Algo que viene a reforzar nuestro comentario en cuanto al personal que ocupa el puesto solo por recomendación personal, sin tomar en cuenta sus habilidades, es el caso precisamente de la evaluación en que se obtuvo la más baja calificación.

GRÁFICO EVALUACION DEL DESEMPEÑO



6.3 PROPUESTA.

En base a los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño, podemos darnos cuenta que al personal calificado, el cual es el encargado de realizar directamente la función de supervisión en los trabajos de auditoría, le hace falta desarrollar su liderazgo, ya que un buen líder es aquél que se preocupa por desarrollar su trabajo lo mejor posible, reflejando una impecable actitud y personalidad hacia sus colaboradores, además de que la producción en el trabajo se vera incrementada y mejorada en base a la integración de un trabajo en equipo.

Considero que todos los problemas antes mencionados, tienen como común denominador la falta de una adecuada supervisión, por lo que propongo llevar a cabo actividades que conlleven a un mejoramiento en la calidad de ésta, a fin de manejar eficientemente el desarrollo de las auditorías.

Actividades:

- A. Se expondrá al Contralor Interno la problemática que se presenta, para que la conozca y se convenza de que una mejor supervisión redundará en la calidad de las auditorías realizadas. Asi mismo nos autorice a manejar un proceso de concientización dirigido al personal encargado de supervisar dichas auditorías.
- B. Elaborar e impartir cursos de capacitación, sobre temas como liderazgo, motivación, equipos de trabajo, comunicación y valores.

Estos cursos deberán incluir principalmente los siguientes temas:

- **Curso de liderazgo. 10 hrs.**
 1. Concepto de liderazgo.
 2. Diferencia entre liderazgo y supervisión.
 3. Estilos de liderazgo.
 4. Modelos de liderazgo.
 5. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

- **Curso de motivación. 10 hrs.**
 1. Concepto.
 2. Importancia de la motivación.
 3. Principales teorías motivacionales.
 4. Frustración.

- **Curso de equipos de trabajo. 10 hrs.**
 1. Diferencia entre grupo y equipo.
 2. Factores que influyen en la formación de equipos de trabajo.
 3. Etapas de evolución de equipos de trabajo.
 4. Factores que influyen en el comportamiento del equipo.
 5. Conflictos.

- **Curso de comunicación. 10 hrs.**
 1. Concepto.
 2. Importancia de la comunicación.
 3. Elementos de la comunicación.
 4. Barreras en la comunicación.
 5. El rumor como forma de comunicación.

- **Curso de valores. 10 hrs.**
 1. Importancia de los valores dentro de la empresa.
 2. Conceptos de los principales valores.
 3. Ejemplos de valores.

Se propone que dichos cursos sean impartidos en forma externa por Ajedrez Consultores, quienes se encargarían también de su seguimiento.

- C. Programar dichos cursos de acuerdo a niveles jerárquicos , sexos y antigüedad en el puesto. Esto debido a que se pueden dar diferentes actitudes.
- D. Implementar la técnica de trabajo en equipo, basándonos en los conocimientos adquiridos en los cursos, ya que estos son parte fundamental de dicho trabajo.
- E. Verificar que se ceda parte del control a los miembros de su grupo, para conseguir que la prioridad de cada uno sea la consecución de la misión colectiva.
- F. "Predicar con el ejemplo", es decir, desarrollándonos con empatía.

Además de que se sugiere al área elaborar la misión y visión de la empresa, dar a conocer los objetivos prioritarios de esta y hacerlos parte fundamental de todo el personal que labora en ella.

CONCLUSIÓN

En toda empresa es importante la función de supervisión, no sólo para el personal que tiene la autoridad formal para realizarla, sino también para toda persona involucrada en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Hacemos mayor énfasis en las empresas públicas, ya que de todos es conocida la fama que tienen en cuanto al cumplimiento de los servicios que se prestan, es por esto que para el personal que labora en ellas debe ser un compromiso modificar la actitud que tienen en el desarrollo de su trabajo, debiendo comenzar precisamente por los niveles jerárquicos más altos que en sí son los principales responsables de la forma en que se desempeña su personal, mejorando el ambiente laboral a través de incentivar adecuadamente a su personal logrando que este se sienta a gusto en su lugar de trabajo, y repercuta en su desempeño.

Al conocer la diferencia entre supervisión y liderazgo, nos podemos dar cuenta que lo que se necesita dentro de las empresas, es precisamente lo segundo, ya que los colaboradores desempeñan mejor sus funciones si estas le son encomendadas a través de la autoridad informal, que mediante la autoridad formal, sino esta implícita en esta la primera.

Se deberá manejar un estilo de liderazgo acorde a las necesidades que presente el personal, considerando un trato justo, una buena comunicación, fomentar la participación y reconocer el trabajo que realiza.

Además de manejar una cultura de trabajo en equipo, orientando e integrando a las personas, ayudarlas a resolver positivamente los conflictos que se presenten.

Así mismo se debe recalcar que la motivación es el motor que impulsa las actividades y posibles actitudes positivas del personal, lo que repercutirá en el desarrollo de las tareas.

Siendo vital apoyarse en la misión, visión, objetivos y valores que debe tener toda empresa, creando un clima y una cultura organizacional, que logren comprometer al personal a desarrollar su trabajo eficientemente.

Estamos convencidos de que al aplicar el proyecto sugerido, conllevará a los siguientes resultados:

- Al involucrar al colaborador en los objetivos de la empresa, se evitan discusiones, ya que él conoce a donde se quiere llegar.
- Se facilita la delegación, al involucrar al personal en las metas se comparte la responsabilidad.
- Dicho personal conoce como va su trabajo y como mejorarlo.
- Al hacer participe al personal se incrementa su autoestima, ya que se siente parte de la empresa.
- Se logrará mayor y mejor producción.
- Mejorarán las relaciones a nivel personal y profesional.

Para finalizar responderé a mis preguntas de investigación:

1. La diferencia entre supervisor y líder radica en que el primero se basa en la autoridad formal, y el segundo en la autoridad informal y se caracteriza por su poder de influenciar a los demás.
2. Además estoy convencida de que la motivación, así como el trabajo en equipo definitivamente si coadyuvan a un mejor desarrollo de las auditorías.

BIBLIOGRAFÍA.

1. ACOSTA, Romero Miguel. TEORÍA GENERAL DEL DERECHO ADMINISTRATIVO. Ed. Porrúa. México, 1998.
2. ARIAS, Galicia Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Ed. Trillas. México, 1978.
3. BACON, Charles A. Manuel. MANUAL DE AUDITORÍA INTERNA. Ed. Hispanoamericana. México, 1992.
4. BAENA Guillermina, MONTERO Sergio. TESIS EN 30 DÍAS. Editores Mexicanos Unidos. México, 1998.
5. BARAJAS, Medina Jorge. CURSO INTRODUCTORIO A LA ADMINISTRACIÓN. Ed. Trillas, México, 1987.
6. BLANCHARD, Kenneth; CAREW, Donald. EL EJECUTIVO AL MINUTO FORMACION DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO. Ed. Grijalbo, S.A. Barcelona, 1992.
7. CARDENAS M. A., CASTILLO Ma. Luisa del. EL EFECTO MAC. Ed. ICG. México, 1999.
8. CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Ed. McGraw-Hill. Colombia, 1997.
9. COLUNGA, Dávila Carlos. MODELOS ADMINISTRATIVOS. Ed. Panorama Editorial. México, 1995.

10. COUND, M. Dana, JORNADA DE UN LÍDER HACIA LA CALIDAD. Ed. Panorama Editorial, 1993.
11. DAVIS, Keith. NEWSTROM, W. John. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Ed. Mc. Graw-Hill. México, 1991.
12. DENNY, Richard. AUTOMOTIVACIÓN. Ed. Selector. México, 1998.
13. GORDON, R. Judith. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1997.
14. Instituto Mexicano de Auditores Internos. NORMAS PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA AUDÍTORIA INTERNA. México, 1993.
15. JAMES, L. Gibson; IVANCEVICH, m. John. LAS ORGANIZACIONES. COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA, PROCESOS. Ed. Mc Graw-Hill/Irwin. Colombia, 1997.
16. KOTTER, P. John. EL FACTOR LIDERAZGO. Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid, 1990.
17. MADDUX. B. Robert. CÓMO FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO. Ed. Iberoamérica. México, 1994.
18. REES, Fran. EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO. Ed. Panorama Editorial, 1995.
19. REZA, Trosino J. C. EL EMPRESARIO HÁBIL 1. Ed. ECASA. México, 1993.

20. REZA, Trosino J. C. EL EMPRESARIO HÁBIL 1. Ed. ECASA. México, 1993.
21. SENLLE, Andrés. CALIDAD Y LIDERAZGO. Ed. Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1992.
22. SHERMERHORN, R. John. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. Ed. Interamericana, México.
23. STEPHEN, P. Robbins & COULTER Mary. ADMINISTRACIÓN. Ed. Prentice Hall. México, 1996.
24. STONER, A.F. James. FREEMAN, R. Edward. ADMINISTRACIÓN. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996.
25. WALL, Bob. SOLUM, S. Robert. EL LÍDER VISIONARIO. Ed. Panorama Editorial, México, 1994.
26. ZAMORA, Calvo Pablo. CÓMO SER MEJOR EJECUTIVO. Ed. Panorama Editorial, 1993.

OTRAS FUENTES:

1. SECODAM. Curso. Supervisión del trabajo de auditoría. 1999.
2. Apuntes del Seminario de Recursos Humanos. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. Abril-julio/2000.