



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

17
20

**La Importancia de Contar con
Equipos de Trabajo para el
Desarrollo de la Revisión
Fiscal en una Dependencia
Pública**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A
Paula Amelia Cruz Romero**

Asesor: Lic. María Teresa Muñoz García

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

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

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

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

Recursos Humanos; La importancia de contar con equipos de trabajo para el desarrollo de la revisión fiscal en una dependencia pública.

que presenta la pasante: Paula Amelia Cruz Romero,
con número de cuenta: 8352929-1 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración.

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 2 de Julio de 19 96

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>MODULO III</u>	<u>Lic. Maria Teresa Muñoz Garcia</u>	<u>[Firma]</u>
<u>MODULO II</u>	<u>Lic. Mireya Marín Hernández</u>	<u>[Firma]</u>
<u>MODULO IV</u>	<u>Lic. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>

DEP/VOB05EM

A LA MEMORIA DE MI MADRE Y A MI PADRE

Que con su esfuerzo y dedicación me llevaron por el buen camino logrando con ello la culminación de mis estudios.

A MI ESPOSO ANDRES

Por todo el amor y apoyo que me ha brindado en los momentos más importantes de mi vida.

A MI HIJA NADIA GISELLE

Por la paciencia que ha tenido y para que el día de mañana este orgullosa de su madre

A MIS HERMANOS

Por que sin su colaboración no habría sido posible concluir el presente trabajo

A MIS AMIGOS

Por su gran amistad y ayuda incondicional

CON AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán
Por brindarme la oportunidad de realizarme
como profesionista

***A TODOS MIS PROFESORES
YA LOS INTEGRANTES DEL JURADO***

Con respeto y admiración

Presidente C.P. Marco Antonio Ramírez Reyes

Vocal L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero

Secretario L.A. María Teresa Muñoz García

1º Suplente C.P. Delia Patricia Uchua Pulido

2º Suplente L.A. Dolores Gutiérrez Flores

PROTOCOLO DE INVESTIGACION

TITULO

“La importancia de contar con equipos de trabajo para el desarrollo de la revisión fiscal en una dependencia pública”

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de las dependencias públicas uno de los principales objetivos que año con año se establece es el aumento en la productividad y la recaudación, cosa que no se cumple no obstante que se fijan metas mensuales se evalúan para proponer alternativas y cumplir lo prometido, el principal problema considerado radica en la infinidad de cambios en cuanto a procedimientos, políticas y acuerdos de los altos ejecutivos y el aumento en algunos casos de los procedimientos a las revisiones fiscales, se presenta en los individuos el desinterés al percibirse que sus tareas se están duplicando y el avance no se puede lograr, fomentar dentro de esta gran organización el trabajar en equipo y establecer en forma conjunta metas, objetivos alcanzables y congruentes, nos puede ayudar a cumplir con la productividad y recaudación requerida.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo, trata de mostrar la importancia y beneficios que se obtienen al realizar las revisiones fiscales en equipos de trabajo, teniendo como finalidad eficientar las tareas y conocer las habilidades y potencialidades del factor humano para tener como consecuencia el aumento en el número de revisiones y la calidad de las mismas.

OBJETIVO GENERAL

Aumentar las revisiones fiscales en el área de auditoría de una dependencia pública realizando el trabajo en equipo con el personal existente.

OBJETIVO ESPECIFICO

Implantar el trabajo en equipo contando con la aprobación de los altos directivos y la colaboración del personal existente en el departamento de Revisiones de Escritorio para lograr el desarrollo tanto de la organización como de sus colaboradores.

HIPÓTESIS

Si la realización de las revisiones fiscales se efectúa en equipos de trabajo los resultados obtenidos serán más efectivos, los tiempos y procedimientos establecidos se cumplirán y se verán disminuidos en forma considerable.

**“ LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON EQUIPOS DE
TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE LA REVISION FISCAL
EN UNA DEPENDENCIA PUBLICA ”**

INDICE

INTRODUCCION.....	3
CAPITULO 1	
1.1.- ¿Que es un equipo?	5
1.2.- Renuencia a los equipos	7
1.3.- ¿Que es un equipo de trabajo?	9
1.4.- Integración de equipos de trabajo.....	11
CAPITULO 2	
2.1.- Formación de Equipos de Trabajo.....	16
2.2.- Formación de equipos un proceso.....	16
2.3.- Ciclo de formación de equipos.....	19
CAPITULO 3	
3.1- Desarrollo de un equipo de trabajo.....	23
3.2.- Organización del equipo.....	23
3.3.- Compromiso del equipo.....	24
3.4.- Métodos de trabajo eficaces.....	25
3.5.- Liderazgo del equipo.....	27
3.6.- Desarrollo individual.....	29
3.7.- Capacidad creativa.....	30
3.8.- Logros adecuados.....	30
3.9.- Relaciones intergrupales.....	31
CASO PRACTICO.....	35
CONCLUSIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	57

INTRODUCCION

En las organizaciones existen grupos de personas desconocidas entre si donde no existe comunicación, interacción personal, el trabajo lo realizan en forma individual y los resultados que se obtienen son deficientes, la situación actual por la que atraviesa nuestro país es de una crisis incontrolable por eso las empresas tratan de subsistir eficientando sus sistemas de producción para obtener los mejores resultados contando con los mismos materiales y manteniendo al personal existente, una alternativa para que los resultados programados se cumplan es integrar equipos de trabajo, los que ayudaran a propiciar el cambio de comportamiento, la innovación, el aumento de la productividad y por consecuencia las ganancias, este proceso lleva tiempo pero es conveniente iniciarlo y no darse por vencido durante el mismo, los resultados que se logren beneficiaran tanto a la organización como a sus colaboradores.

Si nuestra organización apoya la formación e integración de equipos de trabajo el factor humano será favorecido de una manera considerable logrando la superación y desarrollo personal, es conveniente indicar que esta actividad se puede dar en cualquier tipo de organización, pero es necesario contar con la aprobación del director o al menos del gerente del área, la efectividad de este proceso se ve influenciado por la calidad de colaboración entre sus miembros, por esta razón gastan importantes cantidades en la capacitación de equipos, teniendo como resultado que la integración de los mismos se logre de una mejor manera, pero si la empresa no tiene los suficientes recursos para capacitar a todo el personal en esta labor, un consultor de equipos puede ser la solución el que apoyara a toda la organización.

CAPITULO 1

INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

CAPITULO 1

1.1. ¿QUE ES UN EQUIPO?

En cualquier unidad organizacional donde se inicie un programa de formación de equipos, es necesario realizar un estudio minucioso con el fin de diagnosticar la naturaleza de los problemas, esto ayudara a determinar cuales son los cambios necesarios y si la integración de equipos es una actividad apropiada.

“La idea de equipos de trabajo creció a partir de la dinámica de grupos de la psicología social incorporando esta teoría a pequeños grupos de trabajo a principios de 1960 la teoría gerencial se centro en las obras de Mc. Gregor, Likert, Blake y Mouton que destacaron la importancia de la gerencia participativa en oposición a los enfoques autoritarios tradicionales”¹ diré que un equipo es un enérgico grupo de personas que están comprometidas en lograr objetivos comunes, trabajar bien juntas y disfrutar al producir resultados de alta calidad, es un grupo de individuos que realiza diversas funciones y su responsabilidad es ilimitada, obtiene los mejores resultados, flexible debido a que se puede reunir, desplegar, combinar y disolver con rapidez, además de establecer objetivos claros y tangibles.

En las organizaciones de alto desempeño al propiciar el trabajo en equipo el proceso de crecimiento se logra más rápido y de la mejor manera, superando las expectativas de las personas relacionadas con ella: empleados, dirigentes y clientes.

En las organizaciones con problemas es necesario un cambio y con la dinámica de equipos fomentaremos el mismos, además de aumentar el desempeño y el aprendizaje de un modo más efectivo, “los equipos juegan

¹¹ (1) G. Dyer William. Formación de Equipos (Problemas y Alternativas) Sistemas Técnicos de Ediciones S.A. de C.V., México D.F., 1993, pag. 21.

un papel esencial creando primero y después manteniendo organizaciones de alto desempeño. Es importante mencionar que dentro de un equipo de trabajo el cambio de comportamiento ocurre con más rapidez debido a su compromiso colectivo, flexibilidad y disposición para ampliar su espacio de soluciones, tareas definidas, es posible facilitar la realización de actividades multifuncionales, se motivan, recompensan y respaldan a todos aquellos que proponen cambiar la forma en que se realizan las actividades.”²

En la actualidad las organizaciones atraviesan por cambios sociales, políticos y económicos es necesario educar a todos sus integrantes para afrontar los mismos, “los equipos representan la mejor forma de convertir visiones y valores incipientes en patrones de acción”³ porque desarrollan un sentido de dirección compartida.

Para que los equipos sean de alto desempeño necesitan:

- 1.- Identificar habilidades, valores y conocimientos de los integrantes del equipo y la alta dirección permitiendo responder a retos diversos como la innovación, aumento de la productividad, etc.
- 2.- Desarrollar en forma conjunta objetivos y metas para establecer acciones efectivas, ser flexible y sensible a los acontecimientos y demandas cambiantes.
- 3.- “Proporcionan una dimensión social que mejora los aspectos económicos y administrativos del trabajo, el proceso de desarrollo del equipo se da cuando sus integrantes trabajan duro para superar las barreras que se presentan a lo largo del desempeño colectivo, al superar estos obstáculos el equipo adquieren confianza y seguridad, se refuerzan las interacciones entre sus miembros para lograr el objetivo del grupo sobre cualquier propósito individual”⁴.

²

³

⁴ (2, 3 y 4) Katzenbach Jon, Smith Douglas, La Sabiduría de los Equipos, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México D.F., 1995, Pag. 13 y 12.

4.- Los miembros del equipo deben disfrutar el trabajo que realizan y efectuar con gusto cualquier actividad, tener una mayor capacidad para enfrentar las presiones e intensidad del mismo.

Las organizaciones del futuro se basaran en equipos que presenten al individuo como la unidad de desempeño principal, buscando formas rápidas y mejores de adaptarse al reto competitivo, fundamentaran su trabajo a nivel de equipo, no olvidando el desempeño individual, el reto es equilibrar el papel individual y del equipo, no desplazando ni favoreciendo uno sobre otro.

1.2.- RENUENCIA A LOS EQUIPOS

Cuando se llega el momento de formar parte de un equipo, las personas se muestran reacias a apoyarse en los mismos, no visualizan las ventajas que estos proporcionan como es el cambio de comportamiento, el aumento en el desempeño, la recompensa en experiencia y en su economía, ponen en duda la opción del equipo al enfrentarse a sus propios retos de desempeño, la renuencia de las personas es poderosa ya que esta fundada en valores profundamente arraigados, que se presentan por tres causas:

1.- Carencia de convicción

“Se piensa que los equipos ocasionan más problemas que beneficios debido a que sus miembros desperdician tiempo en reuniones y discusiones improductivas causando más quejas que resultados, otros más opinan que los equipos son útiles desde el punto de vista de relaciones humanas, representando un obstáculo cuando se trata de trabajo, productividad y acciones decisivas”⁵.

Olvidan que al trabajar en equipo se obtienen valores que dan lugar a comportamientos como escuchar y responder en forma constructiva a

⁵ (5) Katzenbach Jon, Smith Douglas, La Sabiduría de los Equipos, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México D.F., 1995, Pág. 12 y 14.

puntos de vista expresados por otros individuos, que proporcionan apoyo a quien lo necesita, reconocen intereses y logros de los demás, con la adopción de estos valores se mejora la comunicación y se trabaja de un modo más efectivo, el desempeño individual y del equipo mejoran.

2.- Incomodidad personal y riesgo.-

“Se teme trabajar en equipo ya que involucrarse con personas requiere de mucho tiempo, es demasiado incierto, incomodo tener que hablar en público, participar y hacerse notar de alguna forma en reuniones, otros temen hacer compromisos que quizá no puedan cumplir y no les agrada la idea de depender de otros, escuchar y estar de acuerdo con puntos de vista contrarios a los suyos”⁶.

En el sistema que crecemos se recompensa y castiga el desempeño individual y nunca el colectivo, por ello la responsabilidad compartida que se adquiere al formar parte de un equipo, es la excepción y no queremos someternos al desempeño colectivo.

3.- Ética de desempeño organizacional débil.-

El rechazo a comprometerse en equipo es porque las organizaciones tienen una ética de desempeño débil, esto es, carecen de objetivos, metas y misión, en algunos casos las establecidas son inalcanzables, cuando no se cuenta con estos elementos, al pretender implantar exigencias de desempeño claras y significativas es posible que se fracase, por lo que es necesario establecerlas en conjunto y comprometerse con ellas para que la organización subsista y se mantenga en el mercado por tiempo indefinido. Las decisiones de importancia deben de contar con la aprobación de la alta dirección o de un número significativo de ejecutivos.

⁶ (6) Katzenbach Jon, Smith Douglas, La Sabiduría de los Equipos, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México D.F., 1995, Pág. 17.

1.3.- ¿QUE ES UN EQUIPO DE TRABAJO?

“Un equipo de trabajo se define como un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un objetivo común, metas de desempeño y mutuamente responsables”⁷.

Analizaremos las características de la presente definición

Número pequeño.-

Los equipos de trabajo oscilan entre dos y diez personas, el tamaño difiere de acuerdo al propósito, objetivos y metas, el número pequeño es una pauta pragmática, una cantidad mayor de personas es probable que se divida en varios equipos en lugar de funcionar como uno solo, los grandes grupos tienen problemas para interactuar en forma positiva y llegar a acuerdos sobre detalles específicos, enfrentan problemas logísticos como encontrar el suficiente espacio físico y el tiempo para reunirse, diez personas es probable que resuelvan con éxito sus diferencias individuales, funcionales y jerárquicas, establezcan un plan común y sean responsables de los resultados.

Habilidades complementarias.-

Es necesario desarrollar una mezcla correcta de habilidades para trabajar en equipo:

- 1.- Conocimientos técnicos o funcionales.- se necesita la conjunción de diferentes tipos de conocimientos para desarrollar el trabajo de la mejor manera por ejemplo: contadores, secretarias, abogados, etc.
- 2.- Habilidad en la solución de problemas y toma de decisiones.- Los equipos tienen que identificar sus problemas, oportunidades que se presentan, evaluar las opciones y tomar la mejor decisión.

⁷ (7) Katzenbach Jon, Smith Douglas, La Sabiduría de los Equipos, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México D.F., 1995, Pág. 39.

3.-Habilidades interpersonales.- Es importante fomentar la comunicación, para que cuando se presenten los problemas se identifiquen lo más rápido posible, se propongan soluciones adecuadas y no se interfiera en el logro de las metas y objetivos.

Compromiso con un objetivo común y metas de desempeño:

los aspectos anteriores van juntos no existe un verdadero equipo que carezca de ellos, las metas de desempeño a corto plazo tiene que relacionarse de modo directo con el objetivo.

1.-Las metas de desempeño específicas.- Convertir directrices en metas de desempeño específicas y medibles es el primer paso para dar forma a un objetivo común, las metas específicas proporcionan apoyos claros y tangibles exigen aportaciones equivalentes de todos sus miembros, permiten al equipo lograr pequeñas victorias y avanzar hacia el objetivo, los miembros del equipo deben superar los obstáculos que impiden el logro del objetivo a largo plazo.

2.- Objetivo común.- Es lo que queremos lograr dentro de la organización, los equipos dedican tiempo para llegar a un acuerdo sobre su misión y objetivo común que los identifique tanto en forma colectiva como individual, esto mantiene unido al equipo y lo motiva, es necesario revisarlos en forma periódica para actualizarlos.

Los objetivos y las metas de desempeño específicas de un equipo tienen una relación simbiótica, una depende de la otra para permanecer vigentes, las metas ayudan al equipo a vigilar el progreso y proporcionan significado y energía adicional.

Compromiso con una propuesta común

La propuesta del equipo incluirá aspectos económicos, políticos y sociales, los integrantes aportan cantidades equivalentes de trabajo real, están de acuerdo sobre quienes harán determinado trabajo, como se establecerán los programas y cumplirán, que habilidades necesitan desarrollar, la forma de como seguir perteneciendo al equipo.

Responsabilidad mutua

La responsabilidad con el equipo esta en relación con los sinceros propósitos que nos hacemos a nosotros mismos y a los demás, al responsabilizarnos con las metas del equipo adquirimos el derecho de expresar puntos de vista que sean escuchados en forma justa y equitativa, al cumplir esta promesa se conserva y amplía la confianza sobre la que se crea el equipo.

1.4.- INTEGRACION DE UN EQUIPO DE TRABAJO

“A nadie le agrada trabajar en un sistema en el cual los empleados están sometidos a la crítica constante, al aislamiento, al conflicto, demasiado control, experimentan sentimientos de inutilidad, frustración, insatisfacción y falta de realización, es poco probable que cualquier organización acosada con estos problemas pueda mantener sus resultados a largo plazo, la mayoría de los gerentes sentirán la responsabilidad de mejorar la calidad general de vida.”⁸ El proceso de crear deliberadamente un equipo se conoce como la integración del mismo, el reto es edificar algo firme que atravesara por varias etapas, es trabajar a través de todos los obstáculos y avanzar hasta que el grupo se convierta en un equipo, es decir, pasar un proceso de crecimiento desde un grupo de individuos que sortea varios obstáculos hasta emerger como un equipo efectivo.

“la integración del equipo empieza con la firme necesidad de mejorar algunas condiciones o procesos de trabajo que están interfiriendo en el logro de las metas y objetivos”⁹ es importante que de los miembros del equipo surja la idea del cambio.

⁸ (8, 9) G. Dyer Willian, Formación de Equipos (Problemas y Alternativas), Sistemas Técnicos de Ediciones S.A. de C.V., México, D.F., 1993, pag. 42, 40

“Las organizaciones se orientan hacia las ganancias o utilidades la preocupación por el cambio se da cuando no se alcanzan en un nivel satisfactorio, es necesario obtener resultados o lograr las metas para poder subsistir, la función de planear y tomar alguna acción para minimizar o invertir los resultados negativos lo tiene la gerencia”¹⁰

Al realizar el diagnóstico de la organización se deben estudiar todos los informes que muestran las áreas estratégicas, los gerentes deben observar a los empleados en acción y hablar con ellos de su trabajo.

“Un programa de formación de equipos empieza cuando cierta preocupación induce al gerente a creer que la eficacia del personal no es aceptable, los síntomas o condiciones que provocan una acción correctiva son los siguientes:

- 1.- Disminución de los resultados
- 2.- Incremento de los resentimientos y quejas
- 3.- Conflictos entre los miembros del grupo
- 4.- Confusión en las asignaciones del trabajo
- 5.- Apatía, falta de interés general o compromiso
- 6.- Falta de iniciativa, imaginación, innovación
- 7.- Reuniones ineficaces del personal, poca participación
- 8.- Mucha dependencia o reacciones negativas hacia el gerente
- 9.- Continuo incremento en los costos”¹¹

Las unidades de trabajo se establecen para lograr resultados, en el momento que no se tiene capacidad para solucionar sus problemas y se interfiere en el logro de resultados, es necesario proponer un cambio, con el programa de formación de equipos se revitaliza un sistema social y si el diagnóstico de la organización indica que la unidad de trabajo no es productiva, es aconsejable iniciar este programa, si el problema consiste en un aspecto

¹⁰

¹¹ (10 y 11) G. Dyer William, Formación de Equipos (Problemas y Alternativas), Sistemas Técnicos de Ediciones S.A. de C.V., México D.F., 1993, pag 41, 43 y 44.

intergrupales, una dificultad técnica o un error administrativo la formación de equipos no es la estrategia apropiada para el cambio.

Los equipos de trabajo tienen un proceso de crecimiento que se puede describir en las siguientes etapas:

1.- Las pruebas

Los integrantes del grupo tratan de encontrar su lugar en relación con otros, algunos se quedan en la retaguardia actúan como observadores hasta que se sienten cómodos, otros se lanzan en un impulso de buen humor y amable conversador, conforme el equipo se integra hay un aumento gradual de intercambio personal, cada persona investiga actitudes, valores, estilos y disposición de realizar actividades, esta etapa continúa hasta que cada uno toma una decisión respecto a su involucramiento.

La efectividad del equipo proviene de actitudes y capacidades que se establecen antes de su formación según la actividad que vaya a realizar o la valoración de los mismos si el grupo de trabajo estaba en funcionamiento, los integrantes deben conocerse entre sí con profundidad para que las dificultades se resuelvan de la mejor manera.

2.- Lucha interna

Conforme el equipo se fortalece es necesario identificar las relaciones personales de poder e influencia, se forman alianzas y ciertas personas son prácticamente importantes.

3.- Proceso de organización

Todos los integrantes del equipo deben apoyarlo, desear trabajar juntos y comprometerse a que funcione, de otra forma las preocupaciones individuales empiezan a predominar y el equipo puede fracasar en su intento de fortalecerse, se economizan esfuerzos y las tareas son más efectivas se dedica tiempo a revisar el desempeño e identificar nuevas actitudes hacia el trabajo.

El equipo debe tener la capacidad para manejar sus problemas con creatividad, flexibilidad y efectividad, involucrarse con los métodos de trabajo para lograr resultados de excelencia.

4.- Proximidad madura

Los miembros del equipo desarrollan una relación tan fuerte que forjan lazos de camaradería indelebles, están preparados para esforzarse por sus colegas y disfrutar con ellos, sus papeles han quedado identificados y la contribución de cada persona está diferenciada.

Un equipo maduro no permite que se le asignen tareas redundantes influirá sobre otros para que brinden el apoyo y reconocimiento necesario, presentan sus casos con seguridad y presencia.

CAPITULO 2

FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

CAPITULO 2

2.1.- FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

“Una Organización que pretenda realizar la formación de equipos de trabajo y logre el éxito, es necesario realice un buen diagnóstico sobre las necesidades del grupo, dependiendo de estas, se establecerá el diseño apropiado, el diagnóstico correcto depende de la información clara y precisa que se tiene de las condiciones que deben mejorarse, el primer paso consiste en recopilar información sobre la organización”¹² se pueden presentar algunas señales que algo no marcha bien como: los registros marcan que la productividad esta decayendo, los resentimientos aumentan, el tiempo perdido se incrementa, la calidad del trabajo se merma, el número de personas que renuncian aumenta, etc.

2.2.- FORMACION DE EQUIPOS UN PROCESO

Recopilación de Información, Elaboración del Diagnóstico, Planeación de Acciones

“La recopilación de datos, el diagnóstico y las actividades para la planeación de la acción son los pasos iniciales en un programa de desarrollo de equipos, la acción y evaluación constituyen las actividades complementarias”¹³ En la planeación del programa de formación del equipo es preciso imaginar la actividad que se desarrolla como el comienzo del proceso, los integrantes deben participar en un programa global de identificación, desarrollo y solución de problemas.

n

¹² (12 y 13) G. Dyer Willian, Formación de Equipos (Problemas y Alternativas), Sistemas Técnicos de Ediciones S.A. de C.V., México D.F., 1993, pag 35, 53 y 54.

El programa de formación de equipos inicia con una reunión de los miembros de la unidad de trabajo el gerente comunica lo siguiente:

“Encuentro señales de que no estamos obteniendo los resultados programados, debemos reunirnos, dedicar tiempo a examinar nuestras actividades planear como podemos mejorar y estar preparados para contestar lo siguiente:

¿ Que nos impide ser una unidad tan eficaz como podríamos ser?

¿ Que problemas tenemos que enfrentar?

¿ Que cambios se consideran necesarios para ser más eficaces?”¹⁴

El proceso de formación del equipo tendrá más eficacia si se presentan las siguientes condiciones:

Comprensión Cognoscitiva

La gente se compromete con mas tiempo y energía a una actividad si entienden con claridad que hace y porque lo hace, antes de iniciar este programa es conveniente dedicar tiempo a discutir la explicación razonada por que la integración del equipo, esclareciendo las actividades que implicará, poniéndose de acuerdo con respecto al tiempo que será necesario dedicarle y logrando que todos los miembros del grupo se comprometan a participar, resulta difícil formar un equipo cuando ciertos miembros están ausentes, todos deben comprometerse a participar y asistir, es necesario que los horarios sean accesibles en la implantación de este programa.

Asistencia de los Miembros

El programa de formación de equipos implica una unidad de trabajo completa, integrada por personas que tienen un superior común, su trabajo los relaciona, existe un grado mínimo de coordinación planeación común, metas y decisiones, en la formación del equipo se incluirá a la secretaria si la misma tiene una participación directa en el trabajo.

¹⁴ (14) G. Dyer William, Formación de Equipos (Problemas y Alternativas), Sistemas Técnicos de Ediciones S.A. de C.V., México D.F., 1993, pag 54

El número de personas que forman el equipo es un factor importante diez como ya se menciono es aceptable y se podrá manejar sin dificultad, si es mas grande el grupo se puede dividir en subgrupos, cada persona debe conocer perfectamente su trabajo

Duración y Ubiación del Programa

El desarrollo del equipo es un proceso continuo, empieza con una reunión inicial y continua a lo largo de los siguientes meses hasta que el grupo aprende a funcionar como equipo. Es necesario identificar el nivel actual de funcionamiento como equipo e idear maneras más efectivas de trabajar en conjunto, la secuencia de recopilación de la información, elaboración del diagnóstico y planeación de la acción toma tiempo, los miembros del equipo deben reunirse cuando menos uno o dos días completos para el programa inicial lejos del lugar de trabajo o empezar con una sesión informal un día anterior e iniciar al día siguiente y durante el tiempo que se haya establecido.

Los consultores en la formación de equipos desean contar con mas tiempo pero en algunas organizaciones no es posible, el desarrollo del equipo como ya se menciono es un proceso continuo pero se puede empezar con lapsos cortos programados con regularidad a lo largo de varias semanas, algunas empresas han realizado con éxito este programa dedicando de dos a cuatro horas cada semana durante un periodo largo de tiempo, es necesario involucrarse en el proceso, tener una asistencia regular y aumentar el grado de compromiso.

Es necesaria la ayuda de un consultor

Esta pregunta los gerentes se la hacen con regularidad, ¿es necesario un consultor? ya sea externo o interno que le ayude que este fuera de la unidad de trabajo para que planee el programa de formación del equipo, el gerente es el responsable del desarrollo del equipo de trabajo el consulto iniciara el proceso.

Contar con un consultor es aconsejable cuando se esta consiente de los problemas o se piensa que puede ser parte del mismo, no sabe que hacer ni como hacerlo y requiere alguna acción para que el grupo se una y opere de manera más eficaz.

2.3.-. CICLO DE FORMACIÓN DE EQUIPOS

Identificación del problema

El programa empieza cuando se reconoce que existen algunos problemas, antes o durante la formación del equipo se recaba información para determinar las causas del problema se analizan las mismas y se hace el diagnóstico sobre lo que anda mal, después la unidad de trabajo se dedica a elaborar la planeación apropiada ponerla en acción y evaluar los resultados con honestidad, en ocasiones no hay un problema claro que indique la acción a seguir, pero es necesario recabar la información analizarla, identificar los problemas y planear la acción.

Recopilación de la información

El programa de formación de equipos implica capacitar a un grupo de individuos en la solución de sus propios problemas, una condición esencial para la solución eficaz del problema es contar con información precisa, la preocupación del gerente y el consultor es precisamente recabar datos claros de las causas que originan el problema, el consultor ayuda a esta recopilación pero con el tiempo el equipo debe desarrollar la habilidad para recabar su propia información como base para trabajar en sus problemas, los dispositivos para recabar información son las entrevistas además de orientar a los empleados a compartir la información con que cuentan abiertamente.

Diagnóstico y evaluación de la información

“Con la información disponible el gerente y el consultor deben trabajar con el grupo para resumir los datos y realizar una lista de prioridades como se indica:

- a).- Problemas con los cuales debemos trabajar
- b).- Problemas con los cuales otras personas deben trabajar
- c).- Problemas que aparentemente no están abiertos al cambio y con los cuales debemos trabajar y aceptar.

Los puntos que se incluye en el inciso a) son los prioritarios en la agenda durante la sesión de formación de equipos, sobre los del inciso b) se deben elaborar estrategias para implicar a otras personas, los del inciso c) planear mecanismos para hacer frente a los problemas¹⁵.

El siguiente paso es estudiar toda la información e identificar los factores que se relacionan con varios problemas, el análisis cuidadoso de la información revela que cierto procedimiento, regla o asignación de trabajo está causando condiciones perturbadoras.

Solución de Problemas y Planeación

Después de elaborar la agenda con la información e identificar los problemas se deben plantear alternativas para resolverlos y elaborar planes de acción. Cuando el gerente conduce la reunión el consultor actúa como observador y coordinador del grupo, función que otra persona del grupo debe aprender a manejar, el consultor ayuda al grupo a identificar y ver la solución de sus problemas, detecta si faltan funciones en la tarea o si se efectúa de la manera más conveniente, cuando el grupo se atora se encarga de sacarlo adelante, identifica por qué se presentan estos procesos y como evitarlos en el futuro, apoya al equipo a desarrollar habilidades de colaboración en la solución de problemas y toma de decisiones.

¹⁵ (15) G. Dyer William, Formación de Equipos (Problemas y Alternativas), Sistemas Técnicos de Ediciones S.A. de C.V., México D.F., 1993, pag 61

Puesta en práctica y evaluación

“Para que las acciones planeadas durante la sesión de formación de equipos logren que las cosas sean diferentes, es necesario ponerlas en práctica, el gerente necesita estar comprometido con los planes del equipo y lograr que sus colaboradores se hagan responsables de las asignaciones acordadas durante la reunión para la formación del equipo”¹⁶.

“El papel del consultor es observar el grado de acción durante la fase de instrumentación y ser particularmente activo durante el periodo de evaluación, aquí comienza otro proceso para recopilar información esta es la base para la evaluación es importante ver si las acciones planeadas o las metas establecidas durante la formación del equipo se han logrado. El gerente y el consultor deben trabajar estrechamente en el esfuerzo de desarrollo de equipos.”¹⁷

El gerente debe conocer y manejar la empresa, trabajar con el consultor para ayudarlo a planear y realizar acciones en áreas que no le son familiares, deben desarrollar la habilidad y actitud de aceptar los riesgos que se corren al realizar las actividad de otra forma pero que sean más redituables.

El consultor debe ser honesto agresivamente franco y sensible ayudar al gerente a ver su propio estilo y el impacto que tiene para facilitar o entorpecer la eficacia del equipo, ayuda a los miembros del grupo a sacar a la luz la información importante e impide que se sientan amenazados por compartirla con otras personas, desarrolla habilidades en la solución de problemas.

16

¹⁷ (16, 17) G. Dyer William, Formación de Equipos (Problemas y Alternativas), Sistemas Técnicos de Ediciones S.A. de C.V., México D.F., 1993, pag 62 y 63

CAPITULO 3

DESARROLLO DE UN EQUIPO DE TRABAJO

CAPITULO 3

3.1.- DESARROLLO DE UN EQUIPO DE TRABAJO

El desarrollo de equipos de trabajo se da en grupos existentes o nuevos moldeando un conjunto de gente para convertirla en un equipo efectivo, puede ser provisional para una tarea específica o de naturaleza permanente, la ventaja que tiene el de formación nueva es que no necesita derribar barreras, acabar con malos hábitos, estereotipos o actitudes nocivas, relaciones de trabajo inapropiadas.

Un equipo maduro y eficaz resuelve sus problemas, se profundizan las relaciones y se esclarecen las funciones alcanzando un avance específico en las siguientes áreas:

- 1.- Organización del equipo
- 2.- Compromiso del equipo
- 3.- Métodos de trabajo eficaces
- 4.- Liderazgo del equipo
- 5.- Desarrollo individual
- 6.- Capacidad creativa
- 7.- Logros adecuados
- 8.- Relaciones intergrupales

3.2.- ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO

Un equipo esta formado por personas que desempeñan diferentes funciones, tienen que realizarlas de manera que no afecten ni interfiera en el trabajo de los demás, los problemas surgen cuando no se especifican claramente las funciones o actividades a desarrollar por cada persona y la manera en que se relacionan con el rendimiento del equipo. Cuando las funciones no son claras, se requiere un mecanismo para esclarecerlas, la solución es exteriorizar lo que se espera de cada miembro del equipo de trabajo y verificarlo con el mismo para evitar confusión, el entorno en que

se desarrolla es dinámico, siendo redituable realizar revisiones periódicas de las metas y objetivos tanto del equipo como de sus integrantes para unificarlas.

Un programa planeado desarrolla la fuerza y el ingenio del equipo al definir los papeles primarios, los de apoyo y la forma como sus integrantes deben aprender a trabajar con otros, en algunas organizaciones existen los programas de trueque de trabajo se emplea para aumentar la interdependencia y el desarrollo personal.

3.3.- COMPROMISO DEL EQUIPO

Un equipo requiere atención y tiempo de sus miembros, implica sacrificio de cada uno de ellos renuncia a cierta autonomía, el aumento del compromiso permite la madurez del equipo, los miembros comprometidos piensan que las metas y aportaciones al mismo valen la pena y son gratificantes se muestran deseosos de esforzarse en su desarrollo.

Una prueba para medir el compromiso con el equipo es cuestionar el nivel de disfrute entre sus miembros, donde existe cercanía se divierten, apoyan, valoran las aportaciones, expresan abiertamente sus opiniones y comentarios, identifican las contribuciones positivas, estimulan la creatividad. Cuando un integrante se encuentra en dificultades se apoya con todos los recursos que tiene el equipo, puede ser que el apoyo mutuo sea una desventaja y se presente un desempeño insatisfactorio de algunos miembros que se escudan en el equipo, otras personas no se sienten comprometidos al mismo, hay que identificarlos y orientarlos nuevamente a su integración, es posible que si no se encuentran cómodos en el mismo por ellos mismos decidan retirarse.

“Para que exista compromiso con el equipo o se incremente el mismo se deben:

1.- Establecer Metas compartidas los miembros deben compartir sus objetivos con los de la organización considerando que las metas son importantes y se pueden lograr, fijándose acciones individuales para alcanzarlas.

2.- Calor personal un equipo en desarrollo muestra un alto grado de respeto y comprensión, tolerancia a los puntos débiles que presenta cada miembro del equipo.

Se debe establecer un entendimiento compartido de la forma en como usar las fuerzas y aportaciones, no temen dar o recibir información, parte del comportamiento organizacional es fortalecer el compromiso de los miembros del equipo para lograr su desarrollo”¹⁸.

3.4.- MÉTODOS DE TRABAJO EFICACES

Los grupos tienen la mala fama que las reuniones que realizan son confusas, repetidas, aburridas y la toma de decisiones es deficiente, pierden tiempo y oportunidades, con frecuencia al concluir las se sienten desanimados y frustrados, es necesario que las reuniones se realicen con éxito para que los resultados sean claros y se comprometan con las decisiones aprobadas.

“Al preparar una reunión se debe establecer el propósito y la meta de la sesión, es necesario hacer la siguiente pregunta ¿Que queremos lograr en esta reunión?, aclarando las metas que servirán para enfocar la actividad”¹⁹

Las reuniones del equipo eficaz requieren de miembros que cuenten con la habilidad para escuchar, considerada está una condición pasiva siendo justamente lo opuesto, el escuchar implica un trabajo arduo, compromiso y

”

¹⁸ (18 y 19) Martínez P. Gerardo, Integración de un Equipo de Trabajo, Editorial IDH, Mexico D.F.; 1984, Pag. 83 y 98.

disciplina personal, quien escucha debe tener una preparaci3n deliberada para esta acci3n, el requisito principal es tener tiempo para atender a los dem1s, si usted esta preocupado con sus propios sentimientos y pensamientos no esta disponible para escuchar. Al escuchar es 3til comprender el punto de vista de la otra persona sin sobreponer nuestra opini3n o criterio prematuramente, una manera para no romper la comunicaci3n es no dar nuestro punto de vista hasta que la otra persona haya tenido la oportunidad de manifestar plenamente su problema.

“El escuchar activamente muestra a los dem1s que usted valora y respeta sus aportaciones.

Algunas t3cnicas para ayudar a escuchar:

- 1.- Verificaci3n.- Repetir lo que se dijo para ver si se entendi3
 - 2.- Esclarecimiento.- Esto es lo que quieres decir
 - 3.- Muestra de apoyo.- Continua, te escucho
 - 4.- Fortalecimiento.- Despu3s de lo expuesto consider3, y
 - 5.- Estructuraci3n.- Analizar el problema, discutirlo y encontrar soluciones
- Los grupos que tienen un bajo nivel para escuchar presentan las siguientes caracter3sticas:

- 1.- Dominio por algunos miembros del grupo
- 2.- Interferencia (varias personas hablan al mismo tiempo)
- 3.- Ideas perdidas
- 4.- Aportaciones repetitivas y redundantes
- 5.- Incapacidad para la toma de decisiones”²⁰

Ciclo de resoluci3n de problemas

La calidad de las aportaciones del equipo se ve afectada por la habilidad en la resoluci3n de problemas, durante el proceso de desarrollo se identifica la personalidad y el contexto del grupo para establecer su propio enfoque en la soluci3n de problemas.

²⁰ (20) Mart3nez P. Gerardo, Integraci3n de un Equipo de Trabajo, Editorial IDU, Mexico D.F., 1984, Pag. 99.

Eficacia del equipo

El equipo necesita tener las siguientes condiciones para triunfar eficacia en las tareas, habilidad y métodos adecuados para realizar el trabajo.

Buena Atmósfera de grupo

Estimular y valorar las aportaciones de los miembros del equipo

Un equipo eficaz pule sus métodos de trabajo para convertirlos en una disciplina, el equipo empieza a moverse rápidamente y mantiene un ritmo acelerado por su alto nivel de atención personal, individualmente se desarrollan habilidades que son apreciadas y aprovechadas por el equipo, existe un clima de competencia y es raro sentirse aburrido durante sus sesiones.

3.5.- LIDERAZGO EFICAZ

“Un factor importante para determinar la calidad del trabajo en equipo es la manera en como se conduce el grupo, un dirigente que no este dispuesto a emplear un enfoque de equipo, carece de aptitudes para desarrollar este estilo administrativo y aplastara cualquier iniciativa de trabajo en equipo”²¹

En las organizaciones existen jerarquías y personas designadas para hacerse cargo de otras, es fácil suponer que los gerentes tienen un derecho divino para ejercer la autoridad pero si desean usar el enfoque de equipo es importante no ocultarse detrás de los símbolos de eminencia.

La cabeza formal del equipo es el líder lo llamaremos, director de equipo, vital en el desempeño como fuerza energizante y creativa, su función es permitir un proceso de apertura y desarrollar un enfoque abierto, debe tener disposición personal al tratar aspectos incómodos una vez derrumbadas estas barreras la liberación de energía y la profundidad de la relación compensará con creces la incomodidad.

²¹ (21) Martínez P. Gerardo, Integración de un Equipo de Trabajo, Editorial IDI, Mexico D.F., 1984, Pag.74.

El director puede servir mas a su equipo soltando el derecho que le otorgo la organización, si es necesario tiene que decidir y estimular a otro miembro que este mejor dotado para que dirija en ese momento al equipo.

Aptitudes que debe desarrollar el director para fortalecer al equipo:

- 1.- Vincular a personas que contribuyan al logro de los objetivos
- 2.- Construir una atmósfera que apoye y confronte
- 3.- Establecer Métodos de trabajo satisfactorios y eficaces
- 4.- Establecer una disciplina.
- 5.- Ser abierto y estimular la apertura

Además de ser:

- 1.- Natural en su persona
- 2.- Adecuado para la tarea,
- 3.- Abierto para hacer frente a aspectos reales
- 4.- Afirmativo manifestando una perspectiva optimista de la naturaleza humana.

Conforme el equipo crece y madura se modifican sus aportaciones, en la etapa temprana tiene mayor influencia al establecer patrones de relación que se convierten en tradiciones veneradas, conforme madura la función de liderazgo se difunde más ampliamente, el grupo es capaz de manejar problemas complejos, el ingenio de las personas aumenta y se desarrolla la atención y creatividad, realizan innovaciones en sus procesos de trabajo, aumenta el aprendizaje, la confianza, se transforma de un grupo de individuos a un equipo eficaz, la preocupación primordial del director del equipo es ayudar a que se de este proceso.

Un director eficaz demostrará enérgicamente que los asuntos se exteriorizan hasta llegar a una clara solución, los miembros del equipo vigilan que las acciones puestas en práctica concuerden con las planeadas, en caso contrario se enfrentaran a su director a fin de que cumpla lo prometido.

3.6.- DESARROLLO INDIVIDUAL

Un equipo eficaz aprovecha y coordina las fuerzas de las personas con un alto nivel de talento y habilidad individual, el equipo es un vínculo para la expresión del individuo brinda oportunidades para desarrollarse profesional, técnica y administrativamente.

“Una persona de firme desarrollo es alguien que:

- 1.- Tiene energía
- 2.- Esta en contacto con sus sentimientos
- 3.- Esta preparado para ser abierto en su posición
- 4.- Cambia de opinión a través de la razón, no del servilismo
- 5.- Esta preparado para correr riesgos”²²

Con estas personas dentro del equipo se restringe la conformidad, las decisiones no se toman automáticamente, la asertividad decidida se tolera e incluso disfruta, la atmósfera es menos benigna para el director del grupo, cuyas actitudes reciben desafío, algunas personas pueden sentirse opacadas y debilitadas, es necesario alentarlas a que participen y aporten sus ideas, la capacidad de las personas varían pero es difícil percatarse de su potencial, aprovecharlo al máximo es valioso y profundamente satisfactorio, cuando una persona tiene ante si nuevos desafíos libera energía, genera e instrumenta ideas creativas.

Son pocos los individuos que muestran un enfoque extremadamente pasivos o activos, la mayoría se quedan a la mitad de la escala, el desarrollo consiste en alejarse de lo pasivo y acercarse a lo activo, las personas activas tienden a encontrar que la vida es una aventura disfrutan de la variedad y siempre parecen acabar enriquecidas.

²² (22) Martínez P. Gerardo, Integración de un Equipo de Trabajo, Editorial IDH, Mexico D.F., 1984, Pág.74.

3.7.- CAPACIDAD CREATIVA

Los equipos eficaces generan ideas creativas y las ponen en práctica, es difícil definir en términos racionales y objetivos el proceso de creación de ideas muchas personas no pueden explicar como les llegó una idea sobresaliente, para aprovechar la creatividad del cerebro se requiere algo más que un individuo abierto a la innovación, el proceso creativo empieza con la identificación de una necesidad y la percepción del eslabón faltante debe surgir en ese momento una nueva idea, que tiene que ser desarrollada, ampliada y ponerla en práctica.

“El Proceso creativo consiste en:

- 1.- Identificar el eslabón faltante
- 2.- Generación de gérmenes de ideas
- 3.- Desarrollo de la propuesta
- 4.- Ensayo de propuesta y absorción de nueva idea”²³

3.8.- LOGROS ADECUADOS

Al integrar un equipo de trabajo se pretende lograr resultados, cuando un equipo satisface las necesidades sociales pero no obtiene un buen desempeño, significa que los resultados tangibles que se había propuesto no los está cumpliendo, es necesario realizar acciones correctivas.

Los objetivos deben ser claros, alcanzables y compartidos por todos los integrantes del equipo y la organización para enfocar todas sus energías al logro de los mismos, además de establecer un medio de cuantificación. Cuando un equipo no cumple con sus objetivos es necesario que examine el proceso y evite el fracaso antes que esto provoque un enfoque corrosivo sobre la moral del equipo y no pueda salir adelante, si se presentan dificultades o presiones es necesario utilizar algunas tácticas como la

²³ (23) Martínez P. Gerardo, Integración de un Equipo de Trabajo, Editorial IDH, Mexico D.F., 1984, Pág. 130.

elasticidad y la innovación, aun cuando el equipo tenga altas normas de realización, los estándares se deben establecer en conjunto por arriba del nivel aceptable para lograr la excelencia, de estos depende el buen funcionamiento del equipo.

La realización se evalúa y recompensa dentro del equipo, no necesariamente en forma económica, aunque las recompensas materiales se consideran importantes y más en estos tiempos de crisis, cuando se tiene un alto desempeño y el potencial personal es alto, se puede premiar con una participación más creciente en la toma de decisiones.

Los equipos que se preocupan por su imagen y prestan excesiva atención a sus relaciones públicas y no a sus resultados tangibles, contribuyendo en base al carisma nunca podrán ser un equipo eficaz ni duraran en la organización.

Los equipos altamente efectivos revisan la forma en que emplean sus recursos consideran su rendimiento sobre la inversión, realizan una revisión de los beneficios comparados con los criterios aplicados directamente a la realización del grupo y ofrecen una base poderosa para incrementar la eficacia del equipo.

3.9.- RELACIONES INTERGRUPALES

Los equipos tienen que relacionarse con personas y grupos fuera de sus propios límites, se observa que los grupos desarrollan impresiones e imágenes de cada uno de ellos que trascienden de su ámbito.

Participan en competencias donde se invierte mucha energía e interés, es difícil detectarlas pero la competitividad es una corriente subterránea sutil, cuando un equipo pretende ganar a costa de otro, los resultados son costosos se elimina la comunicación y las relaciones con otros equipos sin contar el precio que tiene que pagar la organización en conjunto.

Los equipos están integrados en jerarquías y los que ocupan los lugares más altos en la estructura encuentran que es difícil tener una comunicación buena, abierta y clara de aquellos que se encuentran en sitios inferiores,

si los equipos de alto nivel desempeñan sus papeles como árbitros, los subordinados aprenden rápidamente a cubrir sus huellas y defender su territorio.

Desarrollo de relaciones intergrupales

Si entre los equipos no se llega a lograr profundidad en su comunicación, es preciso hacer un esfuerzo a fin de desarrollar estas relaciones intergrupales y exteriorizar los objetivos globales, el mejoramiento de las mismas implica la planeación de oportunidades que no existen en la vida organizacional el proceso para mejorar estas relaciones es el siguiente:

Identificación de un objetivo común

Se debe establecer un objetivo común, explicado con suficientes detalles, los equipos deben estar consientes de su dependencia dentro de la organización, compartir objetivos e identificar diferencias es crucial, sin este proceso a menudo las relaciones se deterioran.

Comprensión personal

“Con la formación de equipos, surge el conocimiento, disposición para el contacto personal y la toma de decisiones se realiza en conjunto, los miembros del grupo necesitan comprender las fuerzas motoras de los miembros de otro grupo, alguien después de una reunión se expreso así:

“ Sentí que los comprendí mucho más como personas, entendimos sus motivos y sentimientos simpatizamos con ustedes, la forma como podemos ayudarnos mutuamente y como nos pueden ayudar a ser más claros, necesitábamos la información de quienes son ustedes, la forma en que trabajan y si realmente hacen lo que dicen que harán”²⁴

²⁴ (24) Martínez P: Gerardo, Integración de un Equipo de Trabajo, Editorial IDH, Mexico D.F., 1984, Pag 129

Desarrollo de mecanismos para las relaciones

En las organizaciones grandes es difícil externar los asuntos y problemas intergrupales, se precisan mecanismos que les ayuden a establecer comunicaciones de alto nivel e interacción entre los distintos equipos, antes de crear estas oportunidades se debe identificar esta necesidad y destinar algunos recursos para satisfacerla.

CASO PRACTICO

CASO PRACTICO

La propuesta que planteo es la formación de un equipo de trabajo para el desarrollo de las Revisiones Fiscales de Gabinete dentro de la Administración Fiscal Federal dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, iniciare con lo siguiente:

FACULTADES DE LA ADMINISTRACIÓN FISCAL FEDERAL, DEPENDIENTE DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO.

De acuerdo con el artículo 111 inciso b) fracciones IV, V y VI del Reglamento Interior de la Secretaría referida se tiene la de ordenar y practicar visitas domiciliarias, auditorias, inspecciones y verificaciones, realizar los demás actos que establecen las disposiciones fiscales para comprobar el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes responsables solidarios y demás obligados. Revisar las declaraciones de los contribuyentes, así como requerirles para que las exhiban y en su caso proporcionen la contabilidad, declaraciones, avisos y otros documentos e informes, autorizar a los Contadores Públicos para formular dictámenes sobre los estados financieros en relación con el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes. Cabe hacer mención que las autoridades de las entidades federativas en los asuntos relativos a la coordinación fiscal, tienen que ejercer las facultades de comprobación en conjunto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En el año de 1993 se crea un documento donde se plasman derechos y obligaciones, creado con la finalidad de respetar las garantías constitucionales del contribuyente denominado "Carta de los Derechos del Contribuyente Auditado"

En el año de 1995 se establece por decreto presidencial que toda auditoría o revisión se tendrá que desarrollar en un plazo máximo de nueve meses contados a partir del momento en que se notifique al contribuyente el inicio de facultades de comprobación, dicho plazo solo podrá ser ampliado por dos periodos iguales autorizados por el titular de la Dirección General.

Señalare los diferentes tipos de revisiones que lleva a cabo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en el artículo 16 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se indica "La Autoridad Administrativa competente mediante mandato escrito podrá cerciorarse y comprobar que los contribuyentes personas físicas y morales estén cumpliendo con las disposiciones fiscales". El Código Fiscal de la Federación es su artículo 42 primer párrafo facultad a la citada Secretaría a comprobar que los contribuyentes o responsables solidarios han cumplido con las disposiciones fiscales y en su caso determinar las los créditos fiscales.

1.- RECTIFICACIONES ARITMETICAS (Revisiones Masivas)

"Rectificar los errores aritméticos que aparezcan en las declaraciones", se fundamenta en el artículo 42 fracción I del Código Fiscal de la Federación, consiste en verificar los cálculos aritméticos o tasas según el caso, así como las tarifas aplicadas a cada impuesto, cotejando sus pagos provisionales efectuados contra los manifestados en su declaración anual definitiva.

2.- REQUERIMIENTO A CONTRIBUYENTES RESPONSABLES SOLIDARIOS Y TERCEROS (Revisiones de Gabinete)

"Requerir a los contribuyentes responsables solidarios o terceros con ellos relacionados para que exhiban en su domicilio, establecimiento o en las oficinas de la propia autoridad, a efecto de llevar acabo su revisión, así como que proporcionen los datos, otros documentos e informes que le requieran" se fundamenta en el artículo 42 fracción II del Código Fiscal de

la Federación, consiste en practicar un examen en base a la documentación aportada para reunir evidencias que comprueben que las operaciones realizadas fueron contabilizadas correctamente, cuando se detecten irregularidades obtener los elementos suficientes para fundamentar la resolución determinativa del crédito fiscal o liquidación según sea el caso.

3.- VISITAS DOMICILIARIAS Y AUDITORIAS (Auditorias Integrales y Renglones Específicos)

“Practicar visitas domiciliarias a los contribuyentes, responsables solidarios o terceros relacionados con ellos y revisar su contabilidad, bienes y mercancías” se fundamenta en el artículo 42 fracción III del citado Código, consiste en realizar un examen en el domicilio del contribuyente auditado en base a los libros de contabilidad, auxiliares, pólizas, documentación comprobatoria de las operaciones, para reunir pruebas palpables que las cifras contenidas en las declaraciones correspondan a las operaciones realizadas de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, en determinado momento reunir las pruebas que el auditado incurrió en quebrantamiento e irregularidades fiscales.

4.- REVISION DE DICTAMENES DE CONTADOR PUBLICO INDEPENDIENTE (Dictámenes)

“Revisar los dictámenes formulados por Contadores Públicos sobre los estados financieros de los contribuyentes y su relación con el cumplimiento de las disposiciones fiscales” se fundamenta legalmente en el artículo 42 fracción IV del citado Código, en algunos casos se requiere a los contribuyentes para que exhiba papeles de trabajo formulados por el Contador o su contabilidad.

5.- PRACTICAR U ORDENAR AVALUOS O INVENTARIOS (Comercio Exterior)

“Practicar u ordenar avalúos o verificaciones físicas de toda clase de bienes incluso durante su transporte” se fundamenta en el artículo 42 fracción V

del Código Fiscal de la Federación, consiste en que los contribuyentes obligados o terceros responsables hayan cubierto los impuestos generales de importación y exportación así como los requisitos que señalan las leyes y ordenamientos aplicables que regulen la entrada y salida del territorio nacional de mercancía, de los medios en que se transporta, el despacho aduanero y los hechos que deriven de este acto, así mismo regula lo referente a los vehículos de procedencia extranjera.

Después de haber indicado los principales tipos de revisiones fiscales mencionare las actividades que se realizan en una Revisión de Gabinete:

1.- Integración de Expediente

Antes de iniciar la revisión el auditor, verifica que el expediente que le fue turnado este debidamente integrado, contenga cuando menos la siguiente documentación:

- 1.- Oficio de Solicitud de información y documentación.
- 2.- Antecedentes de programación, que le dio origen
- 3.- Control de ordenes en proceso
- 4.- Tarjeta control de ordenes
- 5.- Cédula control de calidad de las revisiones
- 6.- Carta de los derechos del contribuyente auditado

2.- Planeación de la Revisión

Una vez integrado el expediente se reúne el personal encargado de la revisión para realizar la planeación respectiva, Subadministrador, Jefe de Departamento, Coordinador, Supervisor y Auditor, con el objeto de desahogar correctamente el antecedente que dio origen a la revisión.

Dentro de la planeación es necesario tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

- 1.- Conocimiento del antecedente que le dio origen.
- 2.- Políticas y estrategias que se tomaron para ser seleccionado
- 3.- Programa que se considero para su elección

- 4.- Personal disponible para el desarrollo de la revisión
- 5.- Tiempo planeado para su conclusión
- 6.- Técnicas y procedimientos para desahogar el antecedente
- 7.- Experiencia del personal encargado de la planeación

Los objetivos de la planeación son:

- 1.- Direccionar de inmediato la revisión a los renglones donde es posible existan irregularidades considerables.
- 2.- Realizar la revisión en el menor tiempo posible contando con una buena planeación y el personal capacitado para su desarrollo.

La planeación se plasma en la tarjeta control de ordenes, firmando los que en ella intervinieron, marcando los procedimientos y técnicas de auditoría a aplicar y tiempo estimado para su conclusión.

3.-Notificación del Oficio (Orden de Revisión)

Una vez realizada la planeación y requisitada la Orden de Revisión se procede a notificarla en el domicilio indicado, se presentan los siguientes supuestos:

- 1.- El contribuyente revisado o su representante legal se encuentran en el domicilio fiscal, recibe el oficio previa identificación del mismo y de los auditores, firmando de recibido en tres copias entregando en este momento un ejemplar de la Carta de los Derechos del Contribuyente Auditado.
- 2.- El contribuyente visitado o su representante legal no se encuentran en el domicilio fiscal, se procederá a dejar citatorio con la persona que este en el lugar de los hechos, para que espere a una hora determinada del día siguiente.
- 3.- En el domicilio fiscal no se encuentra el contribuyente su representante legal ni otra persona que pueda recibir el oficio, en ese caso se deja pegado el citatorio en el domicilio fiscal, con el objeto de que se presente alguna persona al día siguiente para recibir el oficio, se presentan dos alternativas primera el contribuyente o su representante legal o una tercera persona se presentan a quien se le notifica el oficio.

Segunda no se presenta dicho contribuyente o persona alguna se procede a realizar una serie de investigaciones del mismo a efecto de localizarlo en caso de no ser posible se realiza una Revocación Interna.

4.- Plazo para la contestación de Oficio de Requerimiento

De conformidad con el Código Fiscal de la Federación en su artículo 53 inciso c) el plazo para presentar la documentación es de quince días hábiles contados a partir del siguiente a aquel en que se notificó el oficio respectivo, solo podrá ser ampliado por la autoridad una vez por diez días más cuando se trate de informes cuyo contenido sea difícil de proporcionar, se presentan los siguientes supuestos:

- 1.- Atienda el requerimiento en tiempo, proporciona la documentación e información solicitada
- 2.- Atienda el requerimiento en tiempo, pero proporciona parcialmente la información y documentación solicitada
- 3.- No atienda el requerimiento o bien proporcione la información y documentación solicitada fuera del plazo otorgado
- 4.- Atienda al requerimiento sin proporcionar la documentación solicitada.

5.- Desarrollo de la revisión

La documentación e información requerida al contribuyente la debe presentar a través del departamento Oficialía de Partes encargado de recibir toda la documentación que aporten los contribuyentes.

Su escrito de contestación contendrá los siguientes requisitos:

- 1.- Constar por escrito
- 2.- Manifestar el nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal para recibir y oír notificaciones y su Registro Federal de Contribuyentes con la clave respectiva.
- 3.- Señalar la autoridad a la que se dirige y su propósito.
- 4.- Firmado por el contribuyente visitado a quien se le giro el oficio, o un tercero cuando tenga la representación legal y conste en una escritura pública o carta poder firmada ante dos testigos, ratificada ante las

Autoridades Fiscales y Notario Público, cuando se trate de una persona moral el representante legal o responsable solidario lo firmara mediante poder y escritura pública donde conste dicha representación y certificado ante Notario Público.

6.- Modificación a la Planeación

Una vez recibida la documentación por Oficialía de Partes, turnada al área operativa y asignada al auditor respectivo se verifica:

- 1.- Que este completa la información y documentación solicitada.
- 2.- Que con lo aportado se pueda desahogar el antecedente.
- 3.- Que con la información se puedan desarrollar los procedimientos.

Cuando se tienen todos los elementos para desahogar el antecedente y la revisión, la planeación realizada no sufre ninguna alteración, en caso contrario se modifica debido:

- 1.- A que la documentación aportada no esta completa o por olvido del personal que requisito el oficio de solicitud de información y documentación omitió requerir algún documento, se procede a solicitarlo el plazo de contestación es de seis días hábiles.
- 2.- Si con el soporte documental no se desahoga el antecedente, se obtiene información de terceros, la solicitud de información se realiza mediante oficio a las siguientes dependencias: Comisión Nacional Bancaria, Dirección General de Aduanas, Aseguradoras, etc.

En caso de que la información requerida sea de un cliente o proveedor se efectúa una compulsión que consiste en solicitar documentación e información de un tercero, puede ser vía correo certificado o visita personal esta información se verifica a fin de desvirtuar el antecedente o confirmarlo.

7.- Técnicas y procedimientos de auditoría utilizadas

Es necesario conocer las técnicas y procedimientos de auditoría que utiliza la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para ejercer sus facultades de

comprobación previstas en el artículo 42 del Código Fiscal de la Federación La Secretaría de Hacienda y Crédito Público señala que Técnica es el conjunto de métodos y mecanismos que desarrolla el auditor para reunir evidencias sobre la correcta aplicación de las disposiciones fiscales y cuantificación de las operaciones realizadas que constan en libros, informes, documentación comprobatoria de ingresos, egresos y declaraciones presentadas.

Un Procedimiento se define como la aplicación practica de las técnicas de auditoría.

Las técnicas empleadas por la Autoridad se clasifican en dos:

Técnicas que Aportan Datos:

- 1.- Observación.- consiste en observar, escuchar con atención y juicio crítico todo lo que existe se dice, se tramita y relacionarlo con la clase volumen e importe de las operaciones declaradas.
- 2.- Análisis.- Es descomponer un todo en partes o conceptos que lo integran para estudiar y conocer su contenido.
- 3.- Escudriño.- consiste en poner atención concentrándose cuando se esta leyendo o analizando algún documento
- 4.- Estudio.- Allegamos de la documentación para saber si se llevaron a cabo las operaciones y son de la naturaleza que consta en libros, verificar que los datos en cuanto a monto, fecha, clase, número de documento, cantidad, volumen son reales y no existe alteración.

Técnicas que Aportan Pruebas:

- 1.- Comprobación Documental.- Consiste en localizar y escudriñar los documentos elaborados con motivo de sus operaciones.
- 2.- Confronta de datos y documentos.- Es comparar los datos contenidos en la documentación comprobatoria contra los registros efectuados en la contabilidad.
- 3.- Solicitud de datos y documentos.- Es requerir al contribuyente visitado aclaración sobre alguna operación contenida en su contabilidad.
- 4.- Calculo.- Consiste en verificar las operaciones aritméticas que efectuó el contribuyente.

8.- Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son la herramienta de que se vale el auditor para dejar evidencia del trabajo y procedimientos que realizo, son cédulas donde registra los datos e información que obtiene del desarrollo de la auditoría, es la base para determinar si el contribuyente auditado infringió las disposiciones fiscales, omitió o altero sus registros, los papeles de trabajo deben reunir cuatro elementos:

- 1.- Encabezado
- 2.- Cuerpo
- 3.- Notas aclaratorias o complementarias
- 4.- El pie de la cédula o fuente

Estos a su vez deben tener cualidades como:

- 1.- Estar completos
- 2.- Se entiendan
- 3.- Sean de fácil lectura
- 4.- Sean objetivos

9.- Reglas para la elaboración de los papeles de trabajo:

- 1.- Diseñar previamente las cédulas, es decir, establecer un orden de los datos en el cuerpo de la cédula, que columnas se deben abrir y con que conceptos.
- 2.- Anotar los datos en forma columnar cuando sean repetitivos.
- 3.- Anotar los datos necesarios sin retener nada en la mente
- 4.- La redacción usada debe permitir al lector llegar al mínimo conocimiento de los hechos a que llego quien los elaboro.
- 5.- Cruzar datos que aparezcan en dos o más cédulas
- 6.- Los datos equivocados se tachan con líneas paralelas anotando el correcto en la parte superior de este.
- 7.- Las cédulas no deben pasarse en limpio ya que esto implica pérdida de tiempo o incurrir en nuevos errores al repetirlos.
- 8.- Usar letra legible y de molde
- 9.- Una vez formulados no deben destruirse.

- 10.- No deben mostrarse al contribuyente.
- 12.- Deben de conservarse bajo el control del auditor.
- 13.- Formularse en las hojas tabulares que proporciona la Autoridad.

Clase de papeles de trabajo

- 1.- Cédula Analítica incluye todos los procedimientos de auditoría
- 2.- Cédula Subanalítica contiene el análisis de alguna cantidad o concepto contenido en la cédula analítica
- 3.- Cédula sumaria deberá incluir un resumen de las cifras, procedimientos o conclusiones u observaciones correspondientes.

10.- Verificación y Desarrollo de la Revisión de Gabinete

La revisión de Gabinete inicia su desarrollo de la siguiente manera: Una vez verificada la documentación que el contribuyente aporó en su escrito de contestación al requerimiento de información y documentación, se elabora la cédula sumaria por cada ejercicio, con los siguientes conceptos: importe, IVA y total, en base al libro mayor, balanza de comprobación o documentación comprobatoria existente.

De las cédulas sumarias de ingresos se seleccionan y revisan tres meses, cuando se determinan irregularidades la revisión se efectúa al 100%, estas cédulas se denominan analíticas y contienen los siguientes datos en forma columnar de izquierda a derecha: año, mes, fecha y número de póliza, fecha y número de factura, concepto de ingreso, nombre del cliente, importe, impuesto al valor agregado y total así como la forma de cobro para efectos de ingresos y los datos relativos a la omisión e irregularidad a las disposiciones fiscales, son la base para conocer el resultado de la revisión.

La revisión al renglón de ingresos se realiza con fundamento en los artículos 15 al 21 de la ley del Impuesto Sobre la Renta y 10 al 13A del Reglamento de la citada ley para efecto de Personas Morales y si se trata de Personas Físicas en base al Título IV de la referida Ley dependiendo la actividad a la que se dedique con base en los artículos 81 al 147B. Además de la revisión realizada a la documentación comprobatoria propiedad de la

contribuyente visitada se pueden llevar a cabo otras pruebas cruzamiento de información de las compulsas realizadas a clientes o proveedores.

Con respecto al renglón de deducciones, el procedimiento de revisión es elaborar una cédula sumaria, seleccionar los renglones más importantes y analizar de estos tres meses, igual como se hizo en el renglón de ingresos, la revisión se efectúa de conformidad con los artículos 14 al 42 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y del 14 al 39 del Reglamento de la citada Ley, en relación con el artículo 29 del Código Fiscal de la Federación y 36 de su Reglamento si la revisión se realiza a una Persona Moral y los artículos 90, 97, 105, 108, 119E, 136, 137 y 138 de la ley del Impuesto Sobre la Renta en relación con el artículo 29 del Código Fiscal de la Federación y 36 de su Reglamento si es una Persona Física.

Una vez concluidos estos procedimientos y determinadas las irregularidades, se procede a elaborar las cédulas de conclusiones entre otros datos contendrán el nombre del contribuyente, ejercicios revisados, área a la que pertenece la cédula (ingresos, deducciones, etc.) así como los procedimientos realizados, a un costado se anotan las iniciales de quien formuló, reviso y fecha de elaboración, además del número de la cédula, el cuerpo contiene los siguientes conceptos, cifras declaradas, determinadas y diferencias así como el calculo del impuesto se actualiza en base a los artículos 17A, 20 y 21 del Código Fiscal de la Federación, se calculan los recargos conforme al artículo 21 del citado Ordenamiento, desde la fecha en que se dejo de pagar el impuesto hasta la fecha en que se pague, al impuesto actualizado se le aplica la multa conforme a los artículos 70 al 91 del Código Fiscal de la Federación vigente, la suma de lo anterior será el crédito fiscal a cargo del contribuyente revisado.

Para efectos del Impuesto al Valor Agregado se tomara el Valor de Actos o Actividades determinado, menos el impuesto acreditable, el resultado será el impuesto a cargo se le restaran los pagos provisionales y el impuesto pagado en la declaración anual, en caso de resultar diferencia a cargo se actualizara, se calcularan los recargos y la multa respectiva, si existen otras contribuciones omitidas se determina el crédito a cargo de igual manera.

11.- Resultado de la Revisión

Una vez concluido el estudio a la información y documentación aportada por el contribuyente y la recabada de terceros, en el supuesto de haber encontrado diferencias e irregularidades, se le darán a conocer al contribuyente mediante el Oficio de Observaciones de conformidad con el artículo 48 fracción IV del Código Fiscal de la Federación donde constan en forma circunstanciada los hechos u omisiones que se conocieron que entrañen incumplimiento a las disposiciones fiscales, el oficio se debe notificar en el domicilio del Contribuyente revisado.

Debe contener:

- 1.- La Autoridad que lo emite
- 2.- Número de oficio
- 3.- Número de expediente
- 4.- Lugar y fecha de expedición
- 5.- Asunto
- 6.- Nombre del contribuyente visitado
- 7.- Domicilio fiscal del contribuyente visitado
- 8.- Fundamento Legal
- 9.- Observaciones determinadas
- 10.- Impuestos afectados
- 11.- La mención de que se tiene un plazo de quince días hábiles para que desvirtúen las observaciones asentadas
- 12.- Nombre y firma del funcionario autorizado que emite el oficio
- 13.- Se le debe mencionar que puede acudir a la autoridad revisora con el objeto de consultar su información y documentación aportada.

Una vez transcurridos los quince días hábiles, en caso de aportar documentación que desvirtúe los hechos asentados en el oficio de observaciones se analizan y estudian dichas pruebas, en caso de no aportar documentación comprobatoria alguna se tendrán como consentidos los hechos y omisiones que se le dieron a conocer.

En la tarjeta control de ordenes en su apartado IV (Resumen) se hacen constar los hechos debidamente circunstanciados que llevan a la conclusión

de que el contribuyente infringió las disposiciones fiscales, detallando los impuestos e irregularidades en que incurrió.

12.-Formas de Concluir la Revisión de Gabinete

Una vez formulada Tarjeta Control de Ordenes donde aparecen los datos del contribuyente, antecedentes que le dio origen y conclusiones de la misma, se procede a pasar dicha tarjeta al Comité de Autocorrección que se encargara de su evaluación, en la misma aparecen los procedimientos desarrollados, las irregularidades, el monto de las mismas, las disposiciones fiscales que infringió y el crédito total a cargo del contribuyente visitado.

Diferentes formas de concluir la revisión :

- 1.- Sin observaciones
- 2.- Autocorrección Fiscal
- 3.- Liquidación

1.- Sin Observaciones

Una vez turnada la Tarjeta Control de Ordenes el Comité de Autocorrección, el auditor realiza un informe detallado del desahogo del antecedente y los procedimientos realizados, si no se sugiere alguna modificación, se concluye sin observaciones, se procede a devolver la documentación original que aporto el contribuyente mediante oficio.

2.- Autocorrección

Del análisis a la Tarjeta Control de Ordenes y evaluación de la misma el Comité de Autocorrección autoriza que el Contribuyente Revisado pueda corregir su situación fiscal mediante la presentación de declaraciones complementarias ya sea en forma total o parcial. El resultado se da a conocer mediante un acta de comité levantada al momento de finalizar y tomar acuerdos, para que tenga validez debe contener las firmas de todos los que intervinieron.

Una vez autorizada la autocorrección por el comité se procede a girar citatorio al contribuyente con el objeto de darle a conocer las irregularidades determinadas y el monto del crédito a su cargo, la autocorrección puede ser total es decir pagar su crédito a cargo ya sea en

en parcialidades o en una sola exhibición, también puede corregirse en forma parcial por las observaciones que esta de acuerdo presentando las declaraciones de autocorrección, se debe elaborar el oficio de liquidación por las partidas restantes.

3.- Liquidación

Es una figura fiscal que se presenta cuando los contribuyentes revisados optan por no corregir su situación fiscal, la liquidación es el documento donde se dan a conocer de manera formal las irregularidades cometidas a las disposiciones fiscales y el crédito fiscal a cargo del contribuyente debe estar fundada y motivada.

Lo señalado anteriormente constituyen aspectos generales de esta organización y el trabajo que se debe desarrollar en una revisión de gabinete, a continuación describiré la problemática existente en este departamento, como esta integrado y la forma de como empezar la formación del equipo de trabajo:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de esta Organización uno de los principales objetivos que año con año se establece es el aumento en la productividad y la recaudación, cosa que no se cumple no obstante que se fijan metas mensuales se evalúan para proponer alternativas y cumplir lo prometido, el principal problema considero radica en la infinidad de cambios, la duplicidad de las tareas, la poca iniciativa de los individuos y el aumento en algunos casos de los procedimientos a las revisiones fiscales, se presenta en los individuos el desinterés al percatarse que sus tareas se están duplicando y el avance no se puede lograr.

Los problemas en este Departamento se resumen en:

Disminución de la producción

Disminución en la recaudación

Se presentan por los siguientes síntomas:

Duplicidad de tareas

Insatisfacción del trabajador

Falta de reconocimiento al trabajo desarrollado

Aumento a los procedimientos planeados

Desacuerdo con el jefe de departamento

El Departamento esta integrado por:

Un Subadministrador.

Un jefe de Departamento.

Dos Supervisores.

Diez Auditores.

Es importante mencionar que tanto los supervisores como los auditores desarrollan en forma individual su trabajo, la revisión se hace al momento de concluir los procedimientos de auditoria por el jefe de departamento y en su caso por el subadministrador, el personal tiene una experiencia mínima de cuatro años en esta área, cuentan con estudios a nivel licenciatura ya sea pasantes o titulados en su mayoría es gente joven.

La meta general del programa de formación de equipos es mejorar la eficacia de un grupo que debe trabajar en conjunto para lograr resultados y ayudar al equipo a realizar un proceso de autoexaminación para estar consientes de las condiciones que impiden que funcione con eficacia, este programa empieza con dos a tres sesiones durante las cuales deben identificar sus problemas, analizarlos y proponer un plan de acción para su solución, posteriormente se tomara la decisión adecuada y se pondrá en practica.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Fases de formación del equipo, las que puede seguir este departamento:

Preparación.-

En este caso el subadministrador y el jefe de departamento serán los dirigentes, deben de adquirir los conocimientos, el compromiso y la convicción para participar del trabajo en equipo e integrar a sus colaboradores al mismo, si así lo prefieren pueden ser auxiliados por el personal de capacitación que fungirá como un consultor se encargara de entrevistar a los miembros de esta unidad para identificar problemas, preocupaciones y posibles soluciones, se invitara a una reunión al personal del departamento que será la primera después de la reunión informal para explicar las necesidades de llevar a cabo este programa, tenemos como antecedente que todas las revisiones de gabinete se desarrollan en forma individual pero la producción y recaudación requerida al departamento no se cumple, es conveniente proponer un cambio, esto es, plantear el trabajo en equipo, la meta de esta fase es explicar el propósito de la formación del equipo, obtener el compromiso y empezar a trabajar.

Fase Inicial

Los integrantes del equipo se reúnen de manera informal un día anterior se les hace la invitación para participar en el programa de formación del equipo, al día siguiente se inicia el proceso con un horario de 8:30 a 10:00 a.m. los días lunes y viernes de cada semana, los dirigentes inician impartiendo una breve platica para explicar la necesidad de llevar a cabo el programa de formación de equipos, estableciendo como objetivo el aumento de la producción y la recaudación, para lo cual es necesario que las revisiones de gabinete se realicen en colaboración con dos o tres personas para que el tiempo de conclusión se reduzca, en este momento la mayoría de las revisiones se terminan a los nueve meses, plazo máximo permitido por la autoridad, poniendo énfasis que se espera contar con el apoyo de todos, el grupo esta constituido por doce integrantes es

conveniente iniciar este proceso formando dos equipos donde los supervisores serán los coordinadores, empezaran a trabajar contestando, discutiendo y estableciendo alternativas en base a las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cree que ocurrirá un cambio verdadero con estas reuniones?
- 2.- ¿Que disposición tiene el departamento para la formación del equipo?
- 3.- ¿Considera que la gente realmente desea estar aquí?
- 4.- ¿Que disponibilidad tiene para expresar sus sentimientos y preocupaciones?

La idea es empezar a trabajar en equipo y realizar el proceso de recopilación de datos, análisis y establecimiento de acciones, deben realizarse bajo la dirección de su dirigente de un modo parecido a la forma como funcionan en su lugar de trabajo, si existe el consultor ayuda al grupo determinar sus fuerzas y debilidades en la solución de sus problemas, los integrantes de los equipos empiezan a conocer con mayor profundidad sus características individuales y la disposición que tienen para participar dentro de este programa, este departamento es de nueva creación sus integrantes apenas se conocen, la comunicación es superficial y cada quien trabaja como anteriormente lo venían realizando, no existe una unificación de criterios, con la formación de equipos se lograra que el ambiente de trabajo sea más cordial, identificando la actividad del proceso en que es más capaz cada individuo para que en la misma se desarrolle y sus funciones las realice con gusto, se necesario unificar criterios a fin de evitar la duplicidad de actividades proporcionando a cada individuo una copia de las actividades que se desarrollan en una revisión de gabinete y si es posible establecer la agenda de la siguiente sesión. La meta de esta fase es crear un clima agradable para trabajar, lograr que las personas se sientan relajadas y cómodas.

Solución de problemas

El dirigente y el consultor ayudan al grupo a ver su habilidad para trabajar como un equipo eficaz y como mejorar su capacidad en la solución de problemas, el grupo propone alternativas y establece un plan de acción, se empiezan a identificar las características individuales positivas o negativas. Antes de esta sesión se pide al personal que llegue preparado para decir a los demás como percibe lo siguiente:

- 1.- ¿Que impide que el grupo funcione a su máximo potencial?
 - 2.- ¿Que impide que usted realice el tipo de trabajo que le gustaría hacer?
 - 3.- ¿Que es lo que le agrada de esta unidad y que le gustaría conservar?
 - 4.- ¿Que cambios le gustaría se realizaran, en que le beneficiarían?
- Los miembros expresaran sus opiniones ya sea en forma individual o en equipo, se identifican los problemas comunes, se anotan en orden de prioridad y se discuten.

Proceso de solución de problemas:

Los equipos de trabajo identifican una serie de problemas y se dedican al proceso de solución realizando las siguientes acciones:

- 1.- Ponen en orden de prioridad los problemas y seleccionan los más importantes para trabajar en ellos.
 - a).- Los problemas con los cuales debemos trabajar
 - b).- Los problemas que otra persona debe manejar
 - c).- Los problemas con los cuales debemos vivir, ya que cambiarlos esta fuera de nuestro alcance.
- 2.- Empiezan el proceso de solución: definen el problema, anotan alternativas de solución, seleccionan la que se pondrá en practica, establecen un plan de acción, lo ejecutan y evalúan los resultados.
- 3.- Elaboran un análisis del nivel existente de eficacia del grupo, identifican sus fuerzas impulsoras y limitantes.
- 4.- Inician las negociaciones del papel que debe desempeñar cada quien.

La meta de esta fase es empezar a realizar acciones en equipo con respecto a los problemas identificados, es decir, iniciar el trabajo estableciendo prioridades en este momento las que están próximas a caducar, es decir cumplir su plazo máximo de conclusión, es necesario establecer un límite de tiempo, se deben tomar en cuenta todas las sugerencias vertidas por el personal pues ellos están dedicados a esta labor, seleccionar las más adecuadas para llevarlas a cabo

Analizar en forma general todas las revisiones, seleccionar las próximas a caducar, las que están detenidas por un procedimiento o falta tomar alguna decisión al respecto y a esas abocarse, los equipos que habían sido formados se dividirán a su vez en dos integrados por dos y tres personas cada uno, empezando a trabajar de inmediato, el coordinador supervisara el trabajo desarrollado y a su vez lo analizara directamente con el jefe de departamento.

Retroalimentación Interpersonal

Es necesario realizar una retroinformación, puede ser que ciertas acciones, funciones o estilos personales estén deteniendo el trabajo del equipo o impidiendo alcanzar las metas, si es necesarios se debe efectuar una sesión de retroalimentación abierta, la meta consiste en compartir información relativa al desempeño individual con el fin de resolver dificultades, no se debe llegar a los insultos, resentimientos personales, ofensas verbales contra otros, reflejando el verdadero deseo de trabajar en cooperación, la retroalimentación es útil si se da de una manera descriptiva o en forma de sugerencia.

Planeación de la acción

El resultado final de las actividades mencionadas es ayudar a la unidad de trabajo a identificar aquellas condiciones que están bloqueando la efectividad individual y del grupo, para empezar a elaborar planes de acción, las decisiones deben tomarse con el compromiso de llevarlas a cabo hasta concluir las, durante esta fase se elaboran planes, se asigna el trabajo, se delinear los procedimientos y se fijan fechas para terminar el trabajo, el plan consiste en un conjunto de acuerdos respecto a quien esta dispuesto a realizar una acción específica deben de ponerse por escrito, circularse y después comprobar que se llevaron a cabo.

Fase de seguimiento

Es necesario programar reuniones de seguimiento, para verificar que las revisiones de gabinete se están concluyendo en el tiempo programado por el equipo, la meta de esta fase es establecer un sistema que asegure que las acciones convenidas y los acuerdos tomados se cumplieron en las fechas programadas, la formación del equipo se debe volver parte de las actividades del grupo.

CONCLUSIONES

Cabe indicar que en las organizaciones de tipo gubernamental por su gran estructura y el burocratismo que existe en las mismas es difícil poder implantar este proceso, pero el mismo es necesario que se inicie al menos en este departamento de revisión de gabinete y empezar a cambiar su imagen ante los contribuyentes y la sociedad misma, obtendrá beneficios importantes como es la superación, especialización y desarrollo de su personal, además sus integrantes se comprometen a lograr sus objetivos, es decir, aumentar la productividad y la recaudación.

Si el proceso de formación de equipos se da en esta organización se eficientara el trabajo evitando duplicidad de funciones ya que como se menciono se nombraran coordinadores de equipo que servirán de filtro con el jefe de departamento, persona que se evocara exclusivamente a ver los aspectos relevantes de las revisiones de gabinete sin meterse con profundidad en las mismas, evitando perdida de tiempo, acumulación de expedientes para su revisión, así como atraso en su conclusión. Las cargas de trabajo de este departamento son excesivas es conveniente iniciar este proceso de integración y formación de equipos lo más rápido posible, ya que el mismo puede ser la solución para que la producción y la recaudación se incrementen, los integrantes de este departamento se deben comprometer a dar su mas alto rendimiento y colaborar en equipo para lograr los resultados que se propone la organización.

Con este proceso los síntomas que están causando los problemas se reducirán como es la duplicidad de tareas ya que desde un inicio se contara con la colaboración de otras personas y se empezara la

unificación de criterios en el desarrollo de las revisiones de gabinete, además de la supervisión del coordinador y del jefe de departamento, el reconocimiento a su trabajo se puede dar a nivel de equipo, sus ingresos económicos se incrementarían pues entre mayor sea la recaudación, más altas serán sus percepciones, debido a que existe mayor supervisión al trabajo se cometerán menos errores y el aumento a los procedimientos planeados no se dará.

El presente trabajo espero sea de utilidad para todos aquellos interesados en la materia.

BIBLIOGRAFÍA

B. Maddux Robert, Como formar Equipos de Trabajo, Primera Edición, Grupo Editorial Iberoamericana S.A. de C.V., México 1994

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Editorial Porrúa S.A. de C.V., Edición 91ª, México D.F., 1995

G. Dyer William, Formación de Equipos (Problemas y Alternativas), Segunda Edición, Editorial Sistemas Técnicos de Ediciones S.A. de C.V., México D.F., 1993

Katzenbach Jon, Smith Douglas, La Sabiduría de los Equipos, Primera Edición, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México D.F., 1995.

Manual de Revisiones de Gabinete, INCAFI; México D.F., 1994

Martínez P. Gerardo, Integración de un Equipo de Trabajo, Editorial IDH, México D.F., 1984.

N. Wexley Kenneth, A. Yukl Gary, Conducta Organizacional y Psicología del Personal, Primera Reimpresión, Compañía Editorial Continental S.A de C.V., México D.F., 1993.

Prontuario Fiscal Correlacionado 1996, Edición 15ª Editorial ECASA

Stephen P. Robbins, Administración (Teoría y Práctica), Cuarta Edición Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1994.