



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA  
DE MEJORAMIENTO A LOS PLANES DE CAPACITACION  
Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS  
(CASO PRACTICO, INSTITUCIONES BANCARIAS)**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

QUE PARA OBTENER  
EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTAN

MARIA DEL ROCIO DOLORES VAZQUEZ JASSO  
RAMON VELEZ GONZALEZ  
JOSE ALBERTO BOURGET PARRA  
CARLOS CANTERO ROMERO  
RAFAEL PAZ LOPEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO  
LIC. ALBERTO LOPEZ AGUADO



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION	.	.	.	.	.	.	.	.	.	1
HIPOTESIS	.	.	.	.	.	.	.	.	.	4
CAPITULO I AUDITORIA ADMINISTRATIVA										
1.	CONCEPTOS									
1.1	WILLIAM P. LEONARD	.	.	.	.	.	.	.	.	5
1.2	INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMON.	.	.	.	.	.	.	.	.	5
1.3	ANALISIS FACTORIAL	.	.	.	.	.	.	.	.	6
1.4	ALFONSO MEJIA FERNANDEZ	.	.	.	.	.	.	.	.	6
1.5	MANUEL D' AZAOLA	.	.	.	.	.	.	.	.	7
1.6	ROBERTO MACIAS PINEDA	.	.	.	.	.	.	.	.	8
1.7	JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA	.	.	.	.	.	.	.	.	9
1.8	NUESTRO CONCEPTO	.	.	.	.	.	.	.	.	14
2.	ANTECEDENTES									16
3.	NOCIONES									18
4.	GENERALIDADES									21

CAPITULO II CAPACITACION Y DESARROLLO

1.	CONCEPTOS	
1.1	CLOYD S. STEINMETZ . . . . .	23
1.2	ISAAC GUZMAN VALDIVIA . . . . .	23
1.3	FERNANDO ARIAS GALICIA . . . . .	24
2.	ANTECEDENTES . . . . .	25
3.	NOCIONES . . . . .	28
4.	GENERALIDADES . . . . .	31
5.	MARCO LEGAL . . . . .	35
5.1	DEL DERECHO A RECIBIR CAPACITACION Y SU OBJETIVO . . . . .	36
5.2	DE LOS REQUISITOS DE LOS ORGANISMOS QUE DESEEN IMPARTIR CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO . . . . .	38
5.3	DE LAS OBLIGACIONES Y DERECHOS DE QUIENES RECIBEN CURSOS DE CAPACI- TACION O ADIESTRAMIENTO . . . . .	39

5.4	LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. LOS COMITES NACIONALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO . . . . .	41	
5.5	DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO . . . . .	42	
5.6	DEL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO . . . . .	44	
CAPITULO	III	RELACION ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y CAPACITACION Y DESARROLLO . . . . .	48
CAPITULO	IV	NUEVAS TECNICAS DE CAPACITACION	
1.	ANTECEDENTES Y EVOLUCION . . . . .	52	
2.	NUEVAS TECNICAS DE CAPACITACION		
2.1	CONFERENCIA CON PARTICIPACION . . . . .	54	
2.2	SEMINARIO-METODO DE DISCUSION Y PARTICIPACION . . . . .	54	

2.3	SIMULACION-JUEGO DE NEGOCIOS Y JUEGOS DE REPRESENTACION . . .	55
2.4	METODO DE APRENDER HACIENDO . . .	57
2.5	DRAMATIZACION . . . . .	58

CAPITULO V CASO PRACTICO

1.	INTRODUCCION . . . . .	60
2.	OBTENCION DE LA MUESTRA . . . . .	61
3.	PROCEDIMIENTO . . . . .	61
4.	DESARROLLO DEL CUESTIONARIO . . . . .	63
5.	RESULTADOS DEL CUESTIONARIO . . . . .	69

	CONCLUSIONES . . . . .	73
--	------------------------	----



## I N T R O D U C C I O N

La pauta del presente trabajo será como obtener y dar oportunidad al Recurso Humano para lograr de él la máxima eficiencia y obtener la mayor productividad.

La mente humana se ha considerado la maquinaria más complicada y difícil de entender, se puede pensar en la evolución del hombre y esta concepción quedaría sin conocerse totalmente, - pero ubiquémonos en el hombre de nuestro tiempo y tratemos de obtener de él el mejor de los beneficios, sea cual sea nuestro objetivo y lo podremos lograr.

El tiempo y la naturaleza que son dos factores muy importantes en la evolución del hombre, siendo él mismo el principal factor de estudio; en donde consideraremos las diferentes técnicas que ha utilizado y perfeccionado para obtener siempre - una gran eficiencia en su trabajo.

Razonemos un poco sobre el factor tiempo y aunque en el primer párrafo hablamos de lo difícil que sería el entender la evolución del hombre desde sus inicios, no se debe considerar en que debemos partir del presente únicamente, sino que se deben considerar los logros del hombre en el pasado, para poder tener un entendimiento o comprensión sobre el hombre actual.

Tiempo, concepto necesario para todo y para todos, sin él nadie pensaría, nadie actuaría, nadie siquiera existiría. Este concepto nos da experiencia, aprendizaje, nos permite conocer la historia y todo aquello en que quisiéramos pensar y sin embargo, lo que diferencia a una persona de otra es el aprovechamiento de este concepto: Tiempo.

Al hablar del factor naturaleza, debemos considerar el papel que ha desempeñado en la evolución del hombre y que a través de sus fenómenos le ha permitido adquirir una serie de conocimientos y experiencias que lo distinguen y le hacen sobresalir ante todo aquel ser viviente que exista sobre la tierra.

El estudio y razonamiento de estos fenómenos naturales le han permitido al hombre obtener el máximo aprovechamiento y beneficio de los mismos. Como ejemplo podemos mencionar la creación de presas en donde se almacena el agua en épocas de lluvia y es utilizada cuando hay escasez de ella.

Ahora bien, la unión de estos dos factores: Tiempo y Naturaleza, permiten al hombre adquirir una serie de conocimientos - que serán la base de su identificación con sus semejantes y - de ello vendrá la creación de métodos y medios para lograr su supervivencia en sociedad y contribuir a que esta sociedad - sea cada vez mejor.

Para lograr que esa sociedad sea cada vez mejor, el hombre ha transitado por una serie de etapas que lo han llevado al conocimiento de las ciencias, las cuales ha clasificado en Exactas e Inexactas. De estas segundas se consideran, precisamente, - las Ciencias Sociales, campo en el que encontramos a la Administración, la cual se ha tenido que apoyar en una serie de - herramientas para poder ir haciendo mas comprensiva la realidad que la rodea y le ha dado los medios para transformarla y adecuarla a las necesidades actuales.

Una de esas "Herramientas" en las que se ha apoyada la ciencia de la Administración es la Auditoría Administrativa, que aunada al Desarrollo y Capacitación de los Recursos Humanos, su explicación y aprovechamiento, vienen a conjuntar el objetivo esencial de este trabajo.

## H I P Ó T E S I S

## 1a. HIPOTESIS:

"La ley obliga a las empresas a dar Capacitacion a su personal, sin embargo no todas cumplen".

## 2a. HIPOTESIS:

" Por medio de la Auditoría Administrativa se pueden mejorar los planes de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos".

## C A P I T U L O I

## LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

C O N C E P T O S

La Auditoría Administrativa, se inicia en la época de la Segunda Guerra Mundial, en donde los cuerpos de batalla de los Estados Unidos, utilizaron los sistemas y procedimientos que fueron el punto clave del éxito.

A partir del surgimiento de la Auditoría Administrativa, como una técnica de la administración, diversos autores han dado a conocer sus propios conceptos respecto a este tema, de los cuales mencionamos algunos a continuación.

A) WILLIAM P. LEONARD

"La Auditoría Administrativa, puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una Empresa, de una Institución, una Sección de Gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".

B) INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION

"Cualquier Empresa de cualquier índole, tiene área general sujeta a investigación y que permite obtener una evaluación de la administración".

C) ANALISIS FACTORIAL

"Una definición concisa de investigación industrial, la enunciaría como un análisis de la productividad. En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación, ya sea en una Empresa o en una rama industrial".

D) ALFONSO MEJIA FERNANDEZ

" La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y ésta no quiere decir simplemente que todas las operaciones estén respaldadas completamente por documentos, sino que la operación en su origen haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración, con relación a los objetivos.

Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados es una labor que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos definidos y se busca su justificación por medio de un juicio racional.

Para poder contestar todas estas preguntas y formarse un juicio de la actuación de la gerencia, es necesario analizar cada una de las funciones que realiza la gerencia, así como sus propósitos definidos y después, el resultado conjunto del negocio, mediante una auditoria de las funciones de la gerencia".

E) MANUEL D'AZAOLA

" La costumbre de evaluar las acciones de los hombres es muy antigua; constantemente estamos calificando los actos de las personas que nos rodean y mentalmente hacemos comparaciones con situaciones, imágenes o actos que se nos quedaron grabados".

De igual manera, en el área de los negocios, nos formamos un juicio acerca de la actuación de un gerente o de los procedimientos que sigue un jefe. El resultado final suele medirse por las utilidades o pérdidas que muestra un ejercicio o ciclo de operaciones.

Sólo en contadas excepciones llega a medirse la atinencia de la administración; sin embargo, errores elementales en este campo llevan al fracaso a muchos negocios, que todos los años cierran sus puertas por "incosteabilidad", aunque se ignoren las verdaderas causas del fracaso. En estos casos aparentemente a nadie importa que se pierda la especialización y la experiencia adquirida por los trabajadores, el esfuerzo improductivo de un conjunto de hombres, las sumas de capital desperdiciado, la colaboración de la empresa al bienestar de la colectividad, ni la pérdida de los artículos o servicios que esas empresas aportaban al consumidor. No me refiero a empresas fallidas por razón de que su producto o servicio no satisficían verdaderas ne

cesidades humanas, puesto que su eliminación es automática y natural.

El interés de la colectividad por todo lo que signifique bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos, exigirá con mayor fuerza en el futuro, que la actuación de los administradores sea respaldada por un programa confiable de revisión administrativa que reduzca las eventualidades. Por otra parte, el sistema económico de libre empresa debe demostrar su capacidad, como sistema, para continuar con las esperanzas del desarrollo económico".

F) ROBERTO MACIAS PINEDA

"Es necesaria una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcanzan los resultados para los que se crearon y siguen manteniendo. Las políticas deben considerarse cuidadosamente, deben ser consistentes con los objetivos básicos de la Empresa y deben ser apropiados en términos de política pública corriente.

La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una 'audiencia' en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. La Auditoría Admi-

nistrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio".

G) JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

"La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa(I), de la satisfacción de los objetivos institucionales (II), con base a los niveles jerárquicos de la empresa (III), en cuanto a su estructura (IV) y la participación individual de los integrantes de la Institución (V).

I. Auditar consiste en escuchar. El concepto moderno del término más amplio y además de oír, implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos. Referido a la administración, pretende evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina. La administración abarca toda la Empresa y cubre los actos que buscan la solución a problemas derivados del objeto de la institución o sea fabricación, compra-venta u ofrecimiento de servicios.

Pero se necesita una revisión basada en el método científico:

1. De carácter objetivo, ausente de impresiones personales que contengan desviaciones de apreciación o inclinación extrema hacia ciertas áreas. El alcance de la revisión debe ser universal, con la posibilidad de validación por quienquiera que desee investigar.
2. Medición precisa de los fenómenos, utilizando los sistemas y procedimientos que resulten más apropiados, para tener una certeza casi completa de lo que se ha registrado.
3. Estudio exhaustivo, que cubra todos los ángulos del problema para evitar una falla por omisión, la cual dificultaría el desarrollo del trabajo o incluso haría nulas las conclusiones y recomendaciones determinadas.

## II. De la satisfacción de objetivos institucionales

Todas las empresas requieren de la satisfacción de tres tipos de objetivos que a su vez cumplan con los grupos que se enumeran a continuación:

### OBJETIVO DE SERVICIO

CONSUMIDORES O USUARIOS: Buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

### OBJETIVO SOCIAL

COLABORADORES: Buen trato económico y motivacional a em

pleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. También son grupos importantes los familiares o dependientes de aquéllos.

GOBIERNO: Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

#### OBJETIVO ECONOMICO

INVERSIONISTAS: Pago de un dividendo razonable que sea - proporcional al riesgo asumido.

ACREEDORES: Reinversión de una cifra porporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la Institución.

III. Es una revisión de los niveles jerárquicos de la empresa, los cuales permiten la actuación de la misma.

Se consideran 3 niveles sujetos a revisión:

1. Dirección, encargada de la coordinación de la empresa en los problemas a corto y largo plazo. Representa - el cuerpo doctrinal de la Institución.
2. Departamentos derivados de los objetivos. Son órganos que le sirven de instrumento para realizar su objeto, es decir, las actividades comunes a una función,

tal es el caso de: Producción, Comercialización, Finanzas, etc. Los departamentos tienen a su cargo la realización del trabajo que se encamina a la satisfacción de los objetivos de la empresa. Este trabajo lo realizan - estableciendo en forma clara las políticas departamentales.

3. Información, de los resultados obtenidos por los departamentos, comparándolos con los planes y programas que sirvieron como antecedente del trabajo. El control es general y no se refiere a una sola función o a un sistema, - por lo que es erróneo basar el control financiero sólo - por medio de los presupuestos.

IV. Los niveles jerárquicos se evalúan en cuanto a su estructura, cubriendo los aspectos de organización e integración.

La estructuración demanda recursos de tres tipos:

1. Humanos
2. Materiales
3. Técnicos

En la etapa de organización se establece la idea de aprovechar al máximo los recursos. Se suponen organigramas - completos, asignación de autoridad y responsabilidades, - dinero que se necesita para equipo e instalaciones, e in -

cluso los sistemas que resolverán en forma más ventajosa el cúmulo de operaciones efectuadas por la Institución. La integración se encarga de recabar lo que esbozó la organización y en forma equilibrada compaginarlo con los lineamientos teóricos. Los departamentos con buena estructura realizarán un trabajo armónico y con resultados satisfactorios.

V. No basta analizar la estructura. Se necesita conocer la intensidad de la participación individual en la aplicación del proceso administrativo.

Los departamentos están integrados por individuos que hacen efectiva la administración. Cada uno de ellos tiene una tarea específica y debe realizarla teniendo en cuenta :

1. Planear
2. Implementar
3. Controlar

De donde es necesario precisar la oportunidad e intensidad de aplicación de cada uno de los elementos del proceso administrativo.

Cada departamento está compuesto por varios integrantes y se demanda la participación individual. Realizar una encuesta personal resultaría difícil en muchas instituciones. En cambio, es factible promediar la intensidad

de la participación, sobre todo en casos en que la estructura de la empresa ayuda o reprime la participación.

H) NUESTRO CONCEPTO

" Es la técnica que busca optimizar la estructura orgánica de una empresa o cualquiera de sus partes por medio del estudio y análisis de sus métodos y sistemas de trabajo, proponer nuevos, o aceptar los mismos y vigilar que éstos se cumplan".

Es necesario que las empresas revisen sus controles temporalmente, ya que a éstos se les deberá modificar ciertas partes que estén afectándolos o que no cumplan los objetivos planeados; de esta forma se irán desechando controles obsoletos, mientras que los últimos se acerquen cada vez más a una optimización.

Una de las menciones de William P. Leonard, que nos señala en su texto de Auditoría Administrativa sobre la eficiencia mayor en la administración, es hallar la forma de reducir costos y aumentar ganancias, siempre y cuando se cuiden -- ciertas circunstancias, como son:

Una organización débil, políticas deficientes, mala planeación de producción, defectos o irregularidades en los controles, normas de desempeño poco estrictas, falta de adies-

tramiento y capacidad de personal, informes imprecisos o - faltos de veracidad, mercadotecnia ineficiente, defectuosa distribución del producto y una estructura económica desequilibrada; de esto depende el fracaso o el éxito de una - empresa".

## A N T E C E D E N T E S

Las empresas de hoy en día se enfrentan cada vez a mayores y nuevos problemas que las mantienen en constantes cambios de métodos, programas, procesos o procedimientos que tratan de optimizar el buen funcionamiento de las organizaciones.

La Auditoría Administrativa, nace ante las necesidades de las pequeñas, medianas y grandes empresas que están propensas a las fallas que existan en una o varias Secciones de un Departamento y que posteriormente sea reflejado en todo un organismo; de esto es que "La Administración ha empezado a percatarse de que con el correr del tiempo los procedimientos anticuados, desaparecen sistemas que eran considerados válidos, ahora no lo son". Es por eso que la Auditoría Administrativa es un instrumento que tiene como finalidad descubrir puntos peligrosos, eliminar desperdicios, señalar fallas en los controles y seleccionar probables oportunidades, así bien la combinación del proceso Administrativo con la Auditoría Administrativa, estarán encaminados a la realización de los mismos, que son los objetivos de la Empresa.

Por otra parte podemos observar que las Empresas, en general crecen cada año, mientras que otras quiebran o simple-

mente se conservan en un punto de equilibrio; éstas dos últimas seguramente afectadas por la falta de una Administración adecuada y en algunos casos donde no se haya previsto oportunamente una auditoría, y por otro lado en el caso de las primeras, podemos decir que han tenido la chispa de una buena administración.

Mientras que una Empresa comienza a crecer surgen nuevas actividades, nuevas secciones de trabajo, nuevos Departamentos y por lo tanto como consecuencia crece a la vez el índice - probabilístico de problemas en la organización.

## N O C I O N E S

A partir de la Revolución Industrial, la Administración sufrió un cambio el cual se le puede considerar como un cambio de adaptación a los nuevos métodos, sistemas y procedimientos empleados en una organización.

A medida que van surgiendo estos cambios, la administración - por consecuencia va requiriendo de mayor esfuerzo, de nuevos sistemas de control para llevarla a cabo adecuadamente.

De esta manera el Departamento de Guerra de los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial aprovechó al máximo - los estudios realizados a los sistemas y procedimientos tácticos que utilizaban en los campos de batalla, de esto se - desprende el éxito alcanzado durante esta etapa.

En la actualidad la Administración llevada a cabo en toda - organización requiere de una herramienta que le sirva como base para establecer un control y que éste a su vez, determine si esta administración está siendo llevada a cabo eficientemente.

Esta herramienta como instrumento de control que nos permite investigar, analizar, evaluar, corregir y proponer nuevos - sistemas o métodos de operación en las actividades de todo -

organismo, la encontramos en la Auditoría Administrativa.

"La Auditoría no debe concretarse al estudio de aspectos cuantificables o numerarios, sino que también debe aprovecharse - esta herramienta para todas las actividades de la empresa, - como son: Ventas, Recursos Humanos, Finanzas, Producción, etc."

Existen dos tipos de Auditorías: La Auditoría Financiera y la No Financiera.

- A) La Auditoría Financiera que se refiere principalmente a los aspectos financieros y a la evaluación del control interno.
- B) La Auditoría No Financiera que se refiere a cualquier área de la administración, siendo su fin primordial evaluar -- cualquier actividad o función de la empresa.

El precursor de esta técnica llamada Auditoría Administrativa es William P. Leonard, autor del libre The Management Audit, y quien define a la auditoría como "el examen completo y constructivo de la estructura orgánica de una empresa, institución del gobierno o cualquier parte de ellas, de sus planes y objetivos, sus métodos de control".

Ahora bien, nos encontramos que para ejecutar la Auditoría Financiera es recomendable que la efectúe un Contador Público, teniendo una preparación adecuada.

Para ejecutar la Auditoría Administrativa se recomienda que la persona indicada para llevarla a cabo sea un Licenciado en Administración, tomando en cuenta que los conocimientos durante su desarrollo profesional son de una forma general, en lo que a las operaciones de la empresa se refiere, por consecuencia resulta ser el profesional idóneo para llevarla a cabo.

Es de vital importancia para cualquier empresa tener en consideración esta herramienta de la administración, aplicarla y aprovechar tanto sus fines como sus propósitos.

La administración moderna, los grandes adelantos tecnológicos, el uso de máquinas electrónicas, computadoras, traen consigo que, los sistemas y procedimientos de ayer estén quedando obsoletos y que el no actualizarlos o adaptarlos a la época moderna, limita el desarrollo de las organizaciones dentro del mercado.

## GENERALIDADES

Si en el mercado de productos y servicios no existiera competencia, las empresas no se preocuparían por constatar si están funcionando adecuadamente, si el producto o servicio que ofrecen, cumple o satisface las necesidades que el mismo ofrece.

Esta competencia, aunada a las nuevas necesidades del mercado hace que las empresas investiguen estas causas, estableciendo un control que tenga como función principal el detectar todas estas fallas.

Un instrumento de apoyo lo encontramos en la Auditoría Administrativa.

Dentro del Proceso Administrativo, cualquiera que sea su autor y según sea su número de etapas, encontramos en cada una de ellas el control, ya sea iniciando o bien cerrando este proceso.

Si nos referimos al control desde el punto de vista administrativo, control es: "El conjunto de normas y procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tienen como objeto la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos y por último, la obtención de in-

formación real y oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano".

La Administración como Ciencia Social se basa más en probabilidades que en exactitud, por esta razón la Auditoría como herramienta auxiliar de la Administración, al evaluar las actividades, decisiones, sistemas y procedimientos permite perfeccionar e incrementar la eficiencia de la empresa.

Ahora bien, el desarrollo dinámico que en la actualidad han tenido las empresas, requiere de revisar constantemente todas sus operaciones y evaluar la calidad de las mismas.

De esta forma, a través de la Auditoría Administrativa se debe analizar en forma racional, y en lo posible objetivamente, todas estas operaciones.

## C A P I T U L O   I I

## CAPACITACION Y DESARROLLO

C O N C E P T O SCLOYD S. STEINMETS

CAPACITACION.- Se refiere a un entrenamiento adicional de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas.

DESARROLLO.- Es la acepción más amplia, ya que suma a lo anterior una conciencia de autodesarrollo, de tal manera que, dentro de una organización, el hombre sea el límite y no la propia organización.

ISAAC GUZMAN VALDIVIA

CAPACITACION.- Es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. Por lo que la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

DESARROLLO.- Significa el proceso integral del hombre, y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

FERNANDO ARIAS GALICIA

CAPACITACION.- Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

DESARROLLO.- Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Dicho proceso puede entenderse como la madurez integral del ser humano.

## A N T E C E D E N T E S

La Capacitación y Desarrollo tienen su origen desde épocas muy remotas y ha tenido diferentes etapas, las cuales han sido trascendentales para darle la importancia que se le da en la actualidad.

Podemos decir que empieza desde que el hombre inventa sus herramientas, ropas, vivienda, lenguaje, etc., y transmite los conocimientos y habilidades obtenidas a sus sucesores, lo que permite un desarrollo en la civilización ya que con el proceso del aprendizaje y el entrenamiento que adquiría, satisfacía otras necesidades.

Más tarde empiezan a surgir los aprendices o novatos, los que adquirían conocimientos y habilidades de diversos oficios por instrucción directa de personas experimentadas.

Posteriormente, entre los siglos XII y XV, crearon gremios o asociaciones cuyos grupos se formaban por las metas e intereses que tenían en común. Es en esta época cuando empiezan a formarse las primeras empresas y conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirieron más maquinaria y materiales, lo que a su vez, demandó mayor habilidad y precisión en la mano de obra que usaban.

En el siglo XIX surge otro cambio al que se le dió mayor énfasis que es el surgimiento del entrenamiento perfeccionado de los trabajadores, que finalmente dió como resultado un sistema de educación vocacional ya debidamente reglamentado por autoridades oficiales.

Al llegar la era industrial, en la que una economía agrícola cambia a una de tipo industrial, el crecimiento de las actividades de capacitación que acompañaron a esta expansión industrial, es sorprendente, aparece una nueva forma de capacitación y entrenamiento que son las escuelas industriales.

Una de las primeras se estableció en la ciudad de Nueva York, en 1872, por Hoe y Cía., ya que debido al volumen de ventas - que tenía, fue necesario establecer una escuela para entrenar a los operadores de maquinaria. Asimismo, otras grandes compañías se vieron en la necesidad de emprender este tipo de entrenamiento para satisfacer sus necesidades.

Después de la Segunda Guerra Mundial, se le dió mayor importancia al desarrollo de técnicas de Capacitación y Entrenamiento, las cuales han ido mejorando de acuerdo a las necesidades de cada país.

Es así como en México, a partir del año de 1978, el gobierno da mayor auge al derecho del trabajador a recibir capacitación

por tal motivo las empresas públicas y privadas empezaron a darle más importancia a la capacitación y entrenamiento en una forma ya organizada.

Debido a los constantes cambios y evolución de nuestra sociedad, es necesario que el hombre esté capacitado para enfrentarse a estos cambios, ya que en la actualidad todavía existen trabajadores con habilidades deficientes, las cuales deben actualizarse para poder satisfacer las demandas tecnológicas de la industria.

Es por esto que las empresas ven la necesidad de adiestrar y capacitar a su personal, estableciendo programas dentro de la misma institución o bien, en las diferentes instituciones públicas y privadas que se han creado para estos fines.

## N O C I O N E S

Si las personas al nacer tuvieran escritas o diagramadas su capacidad, aptitudes y forma de ser, se vería la forma de - que se desarrollaran con ellas, pero siendo esto un imposible, debemos de tener formas o métodos para encontrar estas aptitudes, preferencias, etc., de las personas.

Veamos en nuestro medio, como se va capacitando una persona

La capacitación empieza habitualmente en lo que es la escuela primaria, donde aprende el niño a leer, escribir y las operaciones fundamentales, lo que es suficiente para el gobierno, obligando a los padres a darles a sus hijos hasta la educación primaria.

Sin embargo, de acuerdo al interés y posibilidades de cada persona, encontraremos diferentes niveles de preparación.

Es así que la capacitación empieza desde muy temprana edad y - nunca termina.

Sin embargo, al hablar de capacitación nosotros debemos ampliar el concepto, así esta ampliación nos llevará a su complemento, que sería el desarrollo de los recursos humanos.

Para los recursos humanos que han obtenido una capacitación a través de diferentes métodos y medios, les es necesario aplicar esos conocimientos que obtuvieron, esto sólo podrá lograrse si en el medio que se desenvuelven tienen un plan de desarrollo; si este desarrollo no se dá, las personas sufrirán una frustración y la empresa o institución donde labora tendrá un desaprovechamiento del elemento humano en toda su capacidad.

Es por esto que las empresas que capacitan a su personal, deben contar con plazas o planes de acuerdo a lo que se hizo por el avance de estas personas, obteniendo con ello un mejor aprovechamiento de todos sus recursos.

Sin embargo, al hablar de capacitación nos debemos ampliar en el concepto, así esta ampliación nos llevará a su complemento, que sería el desarrollo del recurso humano.

Para el recurso humano que ha obtenido una capacitación a través de diferentes métodos y medios, le es necesario aplicar esos conocimientos que obtuvo, esto sólo podrá lograrse si en el medio que se desenvuelva tiene un plan de desarrollo; si este desarrollo no se da, la persona sufrirá una frustración y la empresa o institución donde labora tendrá un desaprovechamiento de la persona en toda su capacidad.

Así también las empresas que capacitan a su personal y al regreso de ese estudio no tiene plazas o planes de acuerdo a lo que se hizo por el avance de estas personas, verá la empresa una frustración, pérdida de tiempo, a veces pérdidas de personal y dinero.

## GENERALIDADES

A partir de la Revolución Industrial, la especialización del trabajo se vió como una forma o solución para lograr el grado máximo de productividad de una empresa y siendo el objetivo primordial de toda empresa el mejor aprovechamiento de los recursos, nos ponemos a pensar que la conjunción de las personas, las máquinas y las técnicas, nos deben traer el cumplimiento de este objetivo primordial.

Si nos damos cuenta podemos catalogar estos tres recursos como necesarios en toda empresa, sin embargo nosotros queremos hacer resaltar la importancia que representan los recursos humanos sobre los materiales y técnico.

A través del tiempo distinguimos que en la etapa prehistórica el hombre creaba las cosas al surgirle una necesidad, el hombre que descubre la forma de satisfacer esa necesidad, la comunicaba al grupo y éstos ya con conocimientos del hecho se abastecían del material indicado para satisfacer esa necesidad; algunos manejaban esa forma y la comunicaban, mejorando materiales y técnicas, así como nuevas formas de vida.

Si consideramos que en esa época las necesidades al igual que la cantidad de personas eran pocas, se entiende que el control o conocimiento de todos los materiales, herramientas y técni-

cas para satisfacer las necesidades era por todos conocida. Pero esta situación cambiaba rápidamente; este cambio o cambios eran producidos por el ser humano, en primer lugar la reproducción hacía más grande la población, los que eran grupos se convirtieron en tribus, después comarcas, pueblos, ciudades, etc., y el segundo término humano que cambia grandemente la forma de vida, son las condiciones sociales y económicas; con esto nos referimos a la diferencia entre la forma de ser y pensar de una persona y otra; es este factor el que hace que unas personas gobiernen a otras y las manejen a las necesidades ya no de ellos, sino a las del que gobierna. Es esto lo que desvirtúa la calidad humana y hace pasar a una persona que pudiera realizar creativamente su trabajo en un engrane de un sistema que sólo hace una función sin saber cual será el fin que persigue esa función. Por ejemplo podemos poner el de un trabajador de una fábrica de bicicletas, que su función es pintar tubos, sin tener conocimiento de que el tubo formará parte de una bicicleta.

Pero veamos nuestra época, nuestra realidad.

En la actualidad contamos con una población muy extensa, mostrando un alto índice de crecimiento, formación de grandes ciudades que cuentan con un gran número de empresas, tanto industriales como de servicio, siendo esta la causa de que la

competencia entre ellas sea cada vez mayor, los lugares más reducidos y la necesidad de prepararse a conciencia para cubrir los requerimientos.

Como miembro de una sociedad en desarrollo, el hombre debe pensar en dos cosas:

- a) La forma de realizarse como ser humano, capacitándose día con día y desarrollándose cualquiera que sea su actividad.
- b) La manera de conjugar sus objetivos personales con los de la institución, tratando de ser lo más productivos posible.

Ahora si vemos la forma de pensar como si fuéramos una empresa, los pensamientos serían:

- a) Crear empleos y satisfacer las necesidades de la empresa y del país.
- b) Abastecerse de recursos para lograr la producción óptima.

Al decir que la capacitación nunca termina, es porque un sistema es cambiante y por consecuencia siempre habrá nuevas técnicas que aprender.

Por ejemplo una orquesta deberá ensayar constantemente para obtener una armonía óptima, tanto del elemento humano como de los instrumentos que la integran; asimismo, las organizaciones deberán - buscar a través del entrenamiento, la capacitación y el adiestramiento, el máximo aprovechamiento de sus recursos.

Consideramos de gran importancia mencionar que, tanto los recursos humanos como las organizaciones deben comprender que la capacitación esta basada en una necesidad de aprender y mejorar el - sistema de trabajo, siendo en la actualidad como ya lo hemos - mencionado en párrafos anteriores, la base para llegar a un aprovechamiento óptimo de los recursos.

M A R C O   L E G A L

El derecho de los trabajadores de recibir una capacitación o adiestramiento, es obtenido en el año de 1968 como resultado de las discusiones sostenidas entre la comisión redactora del "Proyecto de Nueva Ley del Trabajo" y los representantes del capital y culminaron ese mismo año en la Iniciativa enviada por el Presidente de la República al Congreso de la Unión, el cual después de una serie de modificaciones (todas de carácter conservador) la aprobó como la nueva "Ley Federal del Trabajo".

En el año de 1977, el poder ejecutivo decide constitucionalizar este derecho de los trabajadores colocando en la fracción número 13 del artículo 123 las bases para la capacitación o adiestramiento expresando lo siguiente: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación".

En ese mismo año quedó facultada la Secretaría del Trabajo - para preparar y aplicar la Ley Reglamentaria sobre la Capacitación y Adiestramiento.

Así, en el año de 1978 se adiciona a la Ley Federal del Trabajo, con diversas regulaciones, el capítulo III bis del título IV que viene a enmarcar el aspecto legal en la capacitación o adiestramiento de los trabajadores.

Es importante mencionar que el derecho de capacitarse y adiestrarse forma parte de la "Declaración de Derechos Sociales" y es por tanto una norma básica de tipo jurídico; intocable para los poderes estatales y para la clase trabajadora es norma imperativa que tiene como fin perfeccionar el equilibrio social en las relaciones trabajo-capital.

A continuación presentamos un análisis de los aspectos más importantes que se mencionan en el capítulo III bis, título IV de la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-A a 153-X, los cuales hemos agrupado en algunos puntos de acuerdo a la relación que tienen cada uno de ellos y que consideramos importante para conocer mejor lo relacionado con el marco legal de la capacitación o adiestramiento.

#### I. DEL DERECHO A RECIBIR CAPACITACION Y SU OBJETIVO

Artículo 153-A, 153-B, 153-E al 153-G.

"El trabajador tiene derecho a que el patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, permitiéndole de esta forma elevar su nivel de vida y pro

ductividad conforme a los planes establecidos por el patrón y sindicato o sus trabajadores y aprobados por la - Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Se podrá convenir que dicha capacitación o adiestramiento se proporcione dentro o fuera de la empresa, a través de personal propio, instructores contratados, cualquier organismo o institución especializada, o bien mediante adhesión a los planes generales establecidos y registrados en la STPS.

La capacitación o adiestramiento debe impartirse dentro de la jornada de trabajo; salvo que la naturaleza de los servicios y que patrón y trabajador convengan, se imparta de otra manera. Si un trabajador desea capacitarse en una actividad distinta a la que desempeña, la capacitación se realizará fuera de su jornada de trabajo.

La Capacitación o Adiestramiento tiene por objeto:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; mantenerlo informado sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
2. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación.
3. Prevenir riesgos de trabajo.

4. Incrementar la productividad, y
5. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Asimismo, durante el tiempo que un trabajador de nuevo ingreso reciba capacitación para el puesto a desempeñar, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo existentes o a lo que se estipule en los contratos colectivos.

## II. DE LOS REQUISITOS DE LOS ORGANISMOS QUE DESEEN IMPARTIR CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO

Artículos 153-C y 153-P

Toda escuela o institución que desee impartir cursos de capacitación, así como su personal docente, serán autorizados por la STPS siempre que reúnan los siguientes requisitos:

1. Comprobar que quienes van a impartir la capacitación sean personas preparadas profesionalmente en la actividad a impartir.
2. Acreditar ante la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, que se tienen los conocimientos suficientes sobre todos los procedimientos en la actividad que se pretende dar capacitación o adiestramiento.

3. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso.

El registro podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones mencionadas. Si sucediese esto, el afectado podrá ofrecer pruebas que demuestren lo contrario y alegar lo que a su derecho convenga.

### III. DE LAS OBLIGACIONES Y DERECHOS DE QUIENES RECIBEN CURSOS DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO

Artículos 153-H, 153-T al 153-W

Los trabajadores que reciban cursos de capacitación o adiestramiento se obligan a:

- a) asistir puntualmente a las actividades que formen parte del proceso de dicha capacitación;
- b) atender las indicaciones de quienes imparten el curso y cumplir con los programas respectivos;
- c) presentar los exámenes de evaluación que sean requeridos.

Los trabajadores que sean aprobados en los exámenes de capacitación tienen derecho a que se les expida constancia autenticada por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, dando conocimiento a la

Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a fin de que se registre y se tomen en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados.

Si algún trabajador se negase a recibir un curso de capacitación por considerar tener los conocimientos necesarios, deberá presentar documentos que le acrediten dicha capacidad o presentar y aprobar ante la entidad instructora el exámen de suficiencia señalado por la Unidad -- Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, extendiéndosele también constancia de habilidades laborales.

La constancia de habilidades laborales es la constancia de que un trabajador ha acreditado un curso de capacitación y la empresa se obliga a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, listas de constancias expedidas a sus trabajadores. Estas constancias surten efecto para fines de ascenso dentro de la empresa que proporcione la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades en relación con el puesto a que la constancia se refiere, el trabajador mediante exámen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acredita-

rá para cual de ellas es apto.

IV. LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO Y  
LOS COMITES NACIONALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Artículos 153-I al 153-L

Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento son conocidas como el punto de partida de la estructura administrativa del sistema (organización y funcionamiento). Dichas comisiones deben formarse en cada empresa - con un número igual de representantes de los trabajadores y del patrón que vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento.

Las autoridades laborales vigilarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y - funcionen normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento forman un segundo plano de la estructura administrativa del sistema y es la STPS quien convoca a los representantes del trabajo y del capital que forman parte de las - mismas ramas industriales, a que integren dichos comités los cuales actuarán como órganos auxiliares de la Unidad

Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Algunas de las facultades de éstos comités son las de:

- a) Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.
- b) Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondiente.

Será la STPS quien fije las bases para designar los miembros de los comités, su organización y su funcionamiento.

#### V. DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Artículos 153-M al 153-O, 153-Q al 153-S

En los contratos colectivos se incluirán cláusulas que señalen la obligación del patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento conforme a ciertos planes y programas.

Dichos planes y programas deberán ser presentados 15 días antes de la revisión o prórroga del contrato, por los patrones ante la STPS para que sean aprobados o se realicen las modificaciones que se convengan.

Las empresas en que no rija un contrato colectivo, deben someter ante la STPS los planes y programas de capacitación o adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar; esto se hará dentro de los primeros sesenta días de los años impares. También se informará respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Los planes y programas deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
2. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
3. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento al total de - trabajadores de la empresa.
4. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establezca el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
5. Especificar el nombre y número de registro en la - STPS de las entidades instructoras.
6. Aquellos otros que establezca el criterio general - de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Sesenta días hábiles a la presentación de tales planes y programas la STPS los aprobará o dispondrá que se les haga las modificaciones pertinentes; entendiéndose que aquellos planes y programas que no hayan sido objetados - dentro del término citado, quedan definitivamente aprobados.

Cuando el patrón no cumpla con la obligación de presentar ante la STPS los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro del tiempo estipulado o cuando dichos planes y programas no sean llevados a la práctica, - será sancionado, sin perjuicio de que, en los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

#### VI. DEL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Artículos 537 al 539

Dentro de las reformas legales de 1978, se reconoció como autoridad del trabajo al Servicio Nacional del Empleo, Ca

capacitación y Adiestramiento que viene a ser el último -  
peldaño de la organización administrativa.

Sus principales objetivos son:

1. Estudiar y promover la generación de empleos;
2. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;
3. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y,
4. Registrar las constancias de habilidades laborales.

El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, como organismo desconcentrado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Sus funciones son múltiples y se señalan en forma ejemplificativa en el artículo 539 de la Ley Federal del -- Trabajo, entre ellas podemos mencionar:

- Cuidar de la oportuna constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- Estudiar y sugerir la expedición de convocatoria para formar comités nacionales de capacitación y adiestramiento.

- Aprobar, modificar o rechazar los planes y programas que presenten los patrones.
- Estudiar y sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deben observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento y en general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Para llevar a cabo sus funciones en relación a empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales de jurisdicción federal, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento será asesorada por un Consejo Consultivo integrado por representantes del Sector Público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones, a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes.

Por el Sector Público participarán representantes de la STPS, SEP, SC, SPFI y del IMSS.

Cuando se trate de empresas o establecimientos de jurisdicción local, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, será asesorada por Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento

que estarán formados por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, quien los presidirá; representantes de la STPS, SEP y del IMSS; tres representantes de las organizaciones locales de los trabajadores y de los patrones de la Entidad. El representante de la STPS fungirá como Secretario del Consejo.

## C A P I T U L O    I I I

RELACION ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y  
CAPACITACION Y DESARROLLO

En base a lo que hemos descrito en los capítulos anteriores, es posible determinar la relación que existe entre la Auditoría Administrativa y la Capacitación y Desarrollo.

Ya hemos visto como diversos autores han dado a conocer sus diferentes conceptos respecto de la Auditoría Administrativa y como cada uno de ellos tiene como propósito fundamental el lograr la máxima eficiencia dentro de las empresas.

En la exposición de nuestro concepto, hemos mencionado que la Auditoría Administrativa es "la técnica que busca optimizar la estructura orgánica de una empresa o cualquiera de sus partes por medio del estudio y análisis de sus métodos y sistemas de trabajo, proponer nuevos, o aceptar y vigilar que éstos se cumplan".

Precisamente dentro de "esas partes" de una empresa están los planes de Capacitación y Desarrollo en donde la Auditoría Administrativa vendrá a ser una herramienta de mejoramiento en su elaboración, cuidando que estén actualizados de

forma que perfeccionen los conocimientos y habilidades del trabajador, manteniéndolo informado sobre la implantación de nuevas técnicas y vigilando sobre todo que se cumpla con la disposición legal, de que éstos no se refieran a períodos mayores de cuatro años y así mantenerlos actualizados.

En la actualidad se ha generalizado la idea de que el país, y por tanto las empresas, transitan por una etapa en que las limitaciones económicas están siendo superadas, en cuanto a su desarrollo. Sin embargo, ese recurso material se ve afectado al tomar en cuenta al recurso humano necesario para aprovecharlo. De tal manera que funcionarios, representantes y miembros de la iniciativa privada han coincidido en señalar los efectos que provoca la escasez de elementos humanos a todos los niveles, capacitados para asumir la responsabilidad que implica promover a un ritmo acelerado el progreso industrial.

De ahí que dentro del punto Lineamientos del Plan Global de Desarrollo se mencione que "la creciente capacitación de la fuerza de trabajo constituye no sólo un aumento implícito en las prestaciones de los asalariados, sino que es un elemento imprescindible para responder a la expansión económica y la diversificación productiva a que se encamina el país. Por ello, se propiciará que las empresas destinen recursos crecientes a la formación de mano de obra calificada".

Aunado a esto podemos deducir que la aplicación o utilización de la Auditoría Administrativa como una herramienta en la elaboración de los planes de Capacitación y Desarrollo, tendrá - como objetivo el de vigilar que todos los recursos crecientes que se destinen a la formación de empleados calificados sean destinados de una manera correcta y adecuada hacia aquellos niveles que así lo necesiten o en su defecto a todos.

Según hemos visto, la labor de capacitación en las empresas tiene varias etapas, que van desde la preparación en los centros del sistema educativo, hasta la adquirida durante el mismo proceso de producción dentro del centro de trabajo, de aquí que al examinarse todas las fases como un todo y de manera detallada, surjan distintos grados y problemas de orden humano hacia los cuales deben dirigirse los esfuerzos por calificar y hacer más diestro al personal.

Es evidente que en nuestro país es muy escaso el número de trabajadores especializados y que esto hace que se convierta en una necesidad el incrementarlo, por lo cual consideramos que el apoyo de la Auditoría Administrativa hacia los planes de capacitación y desarrollo deberá enfocarse con mayor precisión para lograr este fin, su campo de acción incluirá a todos los sectores de la sociedad que en el momento actual, se considera deben estar unidos en torno a un propósito común y prioritario: Producir para acceder a mejores niveles de desarrollo y bienestar social.

Otro punto de relación entre la Auditoría Administrativa y la Capacitación y Desarrollo debe estar dirigido hacia el ser humano. Hay que recordar que los seres humanos están dirigidos por sus necesidades tan pronto satisfacen una, exigen que se les dé posibilidades para cubrir la próxima. En la práctica, se mueven de arriba hacia abajo y viceversa en una escala de necesidades que, según algunos, impulsa su manera de vivir de forma totalmente deliberada. En este sentido, se considera importante que las expectativas del personal sean debidamente captadas y consideradas al planificarse su capacitación y desarrollo.

La aplicación de la Auditoría Administrativa en las reuniones de consulta y coordinación que se realizan con este propósito, en muchas ocasiones podrán ser un instrumento efectivo a la hora de analizar y comparar los objetivos de la empresa y los del personal.

## C A P I T U L O   I V

## NUEVAS TECNICAS DE CAPACITACION

ANTECEDENTES Y EVOLUCION

Al hablar de nuevas técnicas de capacitación, queremos dar a entender el uso de la tecnología en los métodos ya existentes a través del tiempo y del espacio.

Ahora bien, tomando en cuenta que la Capacitación es un proceso universal que sucede todo el tiempo y en todos los lugares, nos damos cuenta que va evolucionando la tecnología para impartirlo; así podemos ver que anteriormente ésta se daba en los propios centros de trabajo, a través de la observación y la práctica sin ninguna planeación ni control para llevarla a cabo.

Asimismo, esta capacitación se enfocaba principalmente a los niveles operativos de la empresa, sin tomar en cuenta que los puestos administrativos, gerenciales y directivos requerían también de esta capacitación.

Los lugares en donde sí se impartía capacitación a esos niveles era en las empresas de origen extranjero, principalmente norteamericanas, por lo cual las técnicas de capacitación que se empleaban provenían de los Estados Unidos; esto indica que las empresas mexicanas no hacían uso de estas téc

nicas, debido al desconocimiento de éstas, la falta de orientación para implantarlas y aunado a esto, la falta de personal capacitado para llevarlas a cabo.

El desarrollo y crecimiento que ha mostrado la empresa mexicana en la última década, trae como consecuencia la necesidad de tomar en cuenta los recursos que emplea para el logro de sus objetivos, dándole actualmente mayor importancia al factor humano, el cual requiere de una amplia capacitación para adaptarse a las necesidades actuales de servicio.

Tomando en cuenta estas necesidades, la empresa mexicana ha optado por elaborar planes y programas de capacitación encaminados a todos los niveles de la empresa, apoyándose en las nuevas técnicas de capacitación y adiestramiento.

Cabe hacer mención que el estudio e investigación de los métodos de instrucción constituye uno de los aspectos de mayor importancia y actualidad; sobre todo en la última década, la pedagogía ha sido un factor determinante hacia los nuevos métodos de instrucción.

En la actualidad debemos entender y aceptar que la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo cual indica que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los participantes, son la clave del éxito en la función educativa, esto sin menospreciar la labor

del instructor quien logra que algunos métodos tengan el éxito esperado.

### "NUEVAS TECNICAS DE CAPACITACION"

Dentro de las nuevas técnicas de capacitación presentamos las que, a nuestra consideración, son actualmente las más relevantes.

#### CONFERENCIA CON PARTICIPACION

Este método consiste de una exposición unilateral, pero dejando la puerta abierta al grupo para que intervenga con preguntas, dudas, discusiones, etc.

El momento varía según el deseo y costumbre del instructor, - pues se puede alternar la exposición completa y al final la - discusión en general.

Este método ha tenido un especial desarrollo en los últimos - años evolucionando por la necesidad de involucrar al grupo.

#### SEMINARIO-METODOS DE DISCUSION Y PARTICIPACION

El vocablo seminario, independientemente de sus otros significados se ha aplicado a toda actividad educativa en que la participación del grupo y del instructor es la clave y forma básica. Los objetivos de este tipo de método son diversos, pe-

ro todos tienen dos importantes común denominadores: La integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, - discutir, seleccionar problemas, establecer proposiciones, - etc. Diversas son las ventajas que presenta éste método, a saber: involucración del grupo, desarrollo de su creatividad, competencia interpersonal, integración de equipo, planteamiento de retos y la muy necesaria invitación a la participación. Cabe mencionar que, en este tipo de actividades, siempre existe un especial gusto y automotivación por parte de los miembros del grupo, pues se realiza sobre bases informales permitiéndose una absoluta libertad de expresión. Para obtener - los mejores resultados en este caso, el grupo no debe exceder de diez a doce participantes, y se requiere necesariamente de un instructor, líder o coordinador.

Bajo la concepción genérica que estamos teniendo de éste método e insistiendo en que el aspecto esencial es la participación activa de los miembros del grupo, quedan comprendidos - los métodos conocidos como:

Grupos efectivos de trabajo

Trabajo de equipo

Grupos de discusión

#### SIMULACION-JUEGO DE NEGOCIOS Y JUEGO DE REPRESENTACION

Los juegos de negocios se han convertido, recientemente, en una popular técnica. Se trata de un método utilizado prima-

riamente en el entrenamiento dentro de la empresa. Como referencia, podemos decir que en muchos programas, uno o dos juegos de negocios son incluidos.

La simulación es relativamente nueva en el campo de entrenamiento de los negocios; pero la milicia la ha utilizado ampliamente desde hace muchos años. Juegos de guerra, maniobras en el campo de batalla, ejercicios en mapas, han probado su validez como medios de entrenamiento para oficiales del ejército, desarrollando sus habilidades para la planeación, estrategia y toma de decisiones, así como para su aplicación en situaciones reales. Los juegos de negocios son similares; se trata de ejercicios de simulación en que los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en la situación real del trabajo. Los participantes desempeñan papeles tales como gerentes de ventas, contralores, etc. La simulación, en este caso, se parece mucho a la dramatización, pero, mientras ésta se estructura con un pequeño margen de cambio o desviación del libreto, los juegos de representación están estructurados a propósito de tal manera que los participantes puedan decidir sus propios cursos de acción, sin variar situaciones y en relación con diversos problemas presentados a través del juego.

## METODO DE APRENDER HACIENDO

Este método puede calificarse como el más objetivo para un aprendizaje rápido y directo. Es conocido también como método a base de demostración y es ampliamente aplicado en la instrucción técnica dentro de la industria.

El método de aprender haciendo se basa en los tres pasos siguientes:

1. Dar información de cómo hacer un trabajo (por parte del instructor o jefe).
2. Demostración práctica de cómo se hace el trabajo (por parte del instructor o jefe)
3. Realización del trabajo por parte del alumno.

Queremos repetir que éste método tiene especial aplicación - en el campo de la industria y es base de los diferentes sistemas de capacitación dentro de plantas industriales como el de ADE (Adiestramiento Dentro de la Empresa), versión en español del método norteamericano como TWI (Training Within - Industry).

La ventaja más importante de este método de enseñanza radica en la inmediata verificación y evaluación de sus resultados. Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones - normales de producción o servicio, su fin principal es "producir" y el secundario "enseñar"

## DRAMATIZACION

Este método se conoce con diversas denominaciones, tales como: dramatización, juegos de representación, "role playing", psicodrama y otros. Aunque algunos instructores han hecho esfuerzos para presentar con claridad la diferencia entre uno y otro método, creemos de todas maneras, que existe una característica común a la cual nos vamos a referir. En principio, este método además de la instrucción y enseñanza como tales, tiene un objetivo básico que es la integración del equipo de trabajo con base en el manejo y orientación de actitudes individuales y colectivas, en una palabra, tiene especial aplicación en el campo de las relaciones humanas.

Como el nombre indica -dramatización- se trata de la actuación de los participantes en situaciones específicas de la vida de trabajo en la empresa, pudiendo tratarse también de situaciones sociales ajenas a la organización. El objetivo y beneficio básico es el desarrollo de actitudes de relación humana. Mediante la representación de diferentes papeles, no sólo el actor, sino el grupo también, adquieren una involucración y un interés que permite crecimiento, comprensión y desarrollo de la persona.

Creemos necesario precisar a través de una definición lo que constituye esencialmente este método. La dramatización es un método de interacción humana que relaciona una conducta rea-

lista a situaciones imaginarias. Se ha mencionado, como corolario a esta definición, la distancia que existe entre el pensar y el hacer y su relación -unidad- a través de la dramatización.

## C A P I T U L O V

## C A S O P R A C T I C O

1. I N T R O D U C C I O N

Con el presente trabajo trataremos de buscar y analizar información que nos sea útil para englobar el trabajo de seminario de investigación.

Este trabajo es referente únicamente a las instituciones bancarias, mismas que hemos tomado como representante de la empresa mexicana en cuanto a sus procedimientos de capacitación y desarrollo de personal, así como en la forma de evaluar estos programas. Estos puntos son la base de nuestro trabajo y en enlace con lo que al trabajo teórico se refiere, es decir, al hablar de la forma de evaluar programas de capacitación y desarrollo de personal, estamos buscando hasta donde se ha introducido la Auditoría Administrativa en estos planes. Por ello este trabajo plantea dos aspectos: El de los planes de capacitación y desarrollo de los recursos humanos y el de la Auditoría Administrativa que se tratarán de entrelazar buscando demostrar la importancia que cada uno amerita.

## 2. OBTENCION DE LA MUESTRA

Para el desarrollo de este trabajo hemos elaborado un cuestionario que consiste en 15 preguntas; este cuestionario se va a aplicar en las instituciones bancarias como ya se mencionó y para realizar nuestra encuesta se consideró lo siguiente:

Para establecer el tamaño de la muestra tomamos una población de 50 instituciones bancarias que tienen un promedio de 25 sucursales por institución las cuales cuentan generalmente con un subgerente de sucursal, por lo que nos da un total de nuestro universo de 1,250 subgerentes. Y ahora para establecer nuestra muestra, hicimos la siguiente operación con un nivel de confianza del 98% y un límite de error del 2%, utilizando las siguientes fórmulas:

## 3. PROCEDIMIENTO

$$n_c = \frac{T^2 \times P \times Q}{D^2}$$

$n_o$  = Muestra antes de ser corregida

$T^2$  = Nivel de confianza

$P$  = Probabilidad de evento desfavorable

$Q$  = Probabilidad de evento favorable

$D^2$  = Límite de error

$n$  = Tamaño de la muestra

De donde:

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_c}{N}}$$

$$n_o = \frac{T^2 \times P \times Q}{D^2}$$

N = Universo

1 = Factor de corrección

T<sup>2</sup> = 98% de nivel de confianza es igual al factor 2.33, obtenido de las tablas estadísticas.

SUSTITUYENDO:

$$n_o = \frac{(2.33)^2 (.50) (.50)}{(.02)^2} =$$

F = .50 = 1 Probabilidad

Q = .50

D<sup>2</sup> = 2% del límite de error

$$n_o = \frac{1.357225}{0.0004} = 3,393$$

APLICANDO EL FACTOR DE CORRECCION

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

$$n = \frac{3,393}{1 + \frac{3,393}{1,250}}$$

$$n = \frac{3,393}{1 + 2,7144}$$

$$n = \frac{3,393}{3,7144} = 91$$

#### 4. DESARROLLO DEL CUESTIONARIO

Ahora bien el cuestionario fue elaborado de la siguiente manera:

Una introducción al tema, que abarca las cuatro primeras preguntas del cuestionario y que tiene la finalidad de introducir al entrevistado al tema como se nombra al principio del párrafo y además que por medio de sus respuestas conozcamos su nivel de conocimiento sobre lo que deseamos saber, como también delimitar los objetivos de cada pregunta para las secuencias de éstas y que nuestra encuesta sea más válida.

La segunda parte de nuestro cuestionario será el cuerpo del mismo y abarca de la pregunta 5 a la 12.

La finalidad de esta parte es obtener datos que nos ayuden a comprobar o disprobar las hipótesis del trabajo, como se entiende es la parte más importante del cuestionario, ya que del planteamiento y el objetivo de cada pregunta que se encuentre en esta parte, se partirá para hacer aportaciones a las ideas que se tienen sobre nuestro tema en la Administración.

La última parte está contenido en las tres últimas preguntas y cubre la doble finalidad de dar información así como hacerle saber o darle a entender al encuestado, la importancia que tuvo su colaboración y que nos interesa su opinión.

Para continuar daremos a conocer las preguntas del cuestionario seguidas de sus objetivos:

1. Nombre de la Institución a la que presta sus servicios.

Objetivo: Evitar que se entreviste a un número excesivo de personas en una misma Institución.

2. Qué tiempo tiene laborando en ella.

Objetivo: Se establece un plazo mínimo de un año, porque las empresas por ley tienen un plazo para capacitar al personal, así como también tener una clasificación de la antigüedad de las personas, ya que pensamos que sus respuestas posteriores deben ser similares de acuerdo a la antigüedad.

3. Qué entiende usted por capacitación.

Objetivo: Determinar hasta qué grado consideramos que tiene conocimiento del tema el entrevistado.

4. Considera que la capacitación es una herramienta básica para el logro de los objetivos de la empresa?

Objetivo: Esta es una pregunta cerrada que nos dará a conocer si es importante para el empleado la capacitación en cuanto a la empresa se refiere.

5. Ha recibido o solicitado algún tipo de capacitación para el desempeño de sus labores?

Objetivo: Saber si la capacitación se ha impartido o simplemente se ha solicitado. Esta pregunta nos dará la pauta a saber si el empleado conoce los derechos en la empresa, en cuanto a capacitación se refiere y la veracidad de la respuesta se comprobará con lo que se responda en la pregunta 13.

6. A través de qué medios ha recibido la capacitación?

Objetivo: El objetivo es simplemente conocer las técnicas empleadas por la empresa en la capacitación.

En el trabajo teórico hay un tema de Nuevas Técnicas de Capacitación, mismas que se verá si son actualizadas o hay atraso en estos métodos.

Así también dentro del objetivo de esta pregunta, existe el fin de entrelazar estas técnicas con la Auditoría Administrativa, mismas que se analizaron en un capítulo del trabajo teórico.

7. La capacitación que ha recibido ha sido la adecuada para el desempeño de sus labores?

Objetivo: En esta pregunta se trata ya de entrelazar la capacitación en el desarrollo mismo del empleado. Al ce

rrar ésta pregunta se busca únicamente el fin de capacitar al personal, si la empresa lo usa por cumplir con la ley, o bien si tiene la finalidad de desarrollar al personal capacitado, que para nosotros sería lo ideal'

8. Esta capacitación ha tenido alguna evaluación?

Objetivo: Lo que sea contestado a esta pregunta, nos servirá para conocer al igual que la pregunta anterior, si esta capacitación está sirviendo para desarrollar al personal y también sabemos que si se evalúa esta capacitación, se tiende al análisis de resultados para decidir y modificar algo, que en este caso sería el personal y los programas de capacitación, mismo que pasa a ser una Auditoría.

9. En base a la capacitación recibida, ha sido promovido hacia algún otro puesto?

Objetivo: Considerando que todo el personal que es capacitado no puede ser forzosamente promovido, esta pregunta nos ayudará a conocer si los resultados de las dos preguntas anteriores son válidas. Esperamos de esta pregunta un resultado ligeramente cargado a la respuesta positiva, ya que las empresas están obligadas a dar capacitación a todo el personal, pero éste no siempre desarrolla lo aplicado.

10. Hace cuanto tiempo fué capacitado por última vez?

Objetivo: Esta pregunta nos ayudará a saber la antigüedad de la capacitación por medio de la cual trataremos de verificar si hay planes periódicos de capacitación para los empleados.

11. La capacitación recibida ha sido individual o en grupo?

Objetivo: Considerando que una capacitación individual será dada a aquella persona que lo amerita o bien que lo amerita el puesto que va a ocupar y que una capacitación en grupo sería por medio de programas periódicos y revisados, el objetivo es cruzar esta pregunta con la anterior en cuanto a la periodicidad y las 7, 8 y 9 en cuanto a saber si es programada la capacitación.

12. En caso de haber sido en grupo, se ha impartido a personas del mismo nivel jerárquico.

Objetivo: Si la respuesta anterior fué "en grupo", esta pregunta nos ayudará a conocer si los programas son ya establecidos por jerarquía o éstos pasan a ser programas con fin de cumplimiento únicamente.

13. Sabe si la ley obliga a las empresas a dar capacitación.

Objetivo: Determinar si el empleado conoce sus derechos de ser capacitado.

14. Considera usted que la capacitación que imparten las empresas es fundamental para mantenerse en competencia.

Objetivo: Busca esta pregunta la valorización del empleado a la capacitación y la importancia en cuanto a la actualización de planes de capacitación.

15. Como considera usted que se debe dar la capacitación en las empresas.

Objetivo: Esta pregunta además de darle salida al cuestionario, nos corrobora el conocimiento sobre el tema que nos indica en la pregunta No. 3

## R E S U L T A D O S

1. El objetivo de esta pregunta fue facilmente cumplido ya que las personas entrevistadas fueron accesibles.
2. Los resultados de esta respuesta fueron:
  - a) 35 de 1 - 3 años que cumplen con el mínimo establecido.
  - b) 18 de 3 - 5 años; estas personas tienen una antigüedad media, cumplen con el objetivo de la pregunta y nos ayudan a catalogarlos en sus siguientes respuestas.
  - c) 35; más de 5 años, se identifican con las personas que ya se han establecido en la empresa, se cumple con el objetivo de la pregunta.
3. Los resultados de esta pregunta indican que la mayoría de los entrevistados tienen conocimientos básicos en lo que a capacitación y desarrollo se refiere.
4. Resultados:                    Sí - 87                    No - 1  
Lo que nos indica que la totalidad de las personas consideran importante la capacitación para la empresa.



9. Resultados:                    Sí - 47                    No - 33

El resultado de ésta pregunta nos muestra que las empresas si estan capacitando a su personal para promoverlo, sin embargo hay capacitación para los empleados dentro de su mismo puesto.

10. Resultados:                    0 - 6 meses - 47  
     6 - 12 meses - 22  
     más de 12 meses - 11

Los resultados de ésta pregunta nos indican que la mayoría de las empresas continuamente estan capacitando a su personal.

11. Resultados:                    Individuales - 14  
     Grupo                    - 70

Esto quiere decir que la mayoría de la capacitación se esta dando en base a programas ya establecidos y con una periodicidad constante; asimismo con las respuestas de la pregunta 6, es casi el mismo número de personas que recibieron capacitación por medio de la práctica a la del número de personas que la recibieron individual, lo que nos da a entender que únicamente fué una entrega de puesto.

12. Resultados:                    Sí - 62                    No - 8

Al hablar de niveles jerárquicos y obtener un número mayor de respuestas positivas comprobamos que estos programas estan ya establecidos.

13. Resultados:                    Sí - 63                    No - 25

Aún siendo la mayoría de respuestas positivas , el número de personas que desconocen sus derechos es grande.

14. Resultados:                    Sí - 86                    No - 2

De ésta respuesta determinamos que los empleados están - conscientes de la importancia que tiene la capacitación para el logro de los objetivos de la empresa.

15. La tabulación de ésta pregunta es igual a la de la pregunta 3, lo cual nos confirma el conocimiento sobre el tema.

## C O N C L U S I O N E S

La investigación que se ha hecho respecto al tema de Auditoría Administrativa, Capacitación y Desarrollo ha sido desde nuestro punto de vista, suficiente para poder comprobar o disprobar las hipótesis del presente trabajo.

### 1a. HIPOTESIS:

"La ley obliga a las empresas a dar Capacitación a su personal, sin embargo no todas lo cumplen".

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación - elaboramos un punto (dentro del capítulo II) denominado - Marco Legal, en el cual se engloba y se hace notar la obligación que tienen los empresarios de impartir cursos de capacitación a sus empleados para lograr un equilibrio en la balanza de trabajo-capital. Mencionemos algunos aspectos de ello:

- La ley obliga a las empresas a que los cursos de capacitación y adiestramiento se impartan por personal preparado profesionalmente en la actividad a impartir, acreditandose para ello ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS).

- La ley obliga a extender constancias sobre los cursos acreditados a los empleados, enviando a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento -- (UCECA) listas de las constancias expedidas para su control y registro.

Como se puede notar, la primera parte de esta hipótesis, "la ley obliga a las empresas a dar capacitación ..." se comprueba a través de lo mencionado anteriormente.

La comprobación de la segunda parte de nuestra hipótesis "... sin embargo no todas lo cumplen", se ha obtenido de los resultados de la aplicación de nuestro cuestionario elaborado en el caso práctico. Se logró determinar que realmente no todas las empresas cumplen con la obligación de impartir cursos de capacitación por considerar que es durante el continuo trabajo en donde los empleados obtienen los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus actividades. Sin embargo y considerando que el derecho a recibir capacitación se obtiene en el año de 1968 y se constitucionaliza en 1977, podemos concluir que no ha de pasar mucho tiempo para que ninguna empresa quede al margen de esta obligación.

## 2a. HIPOTESIS

"Por medio de la Auditoría Administrativa se pueden mejorar los planes de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos".

## Aspectos Importantes:

- La Auditoría Administrativa tendrá el papel de actuar como una herramienta de mejoramiento en la elaboración de las técnicas de Capacitación y Desarrollo, cuidando que esten debidamente actualizados.
- La aplicación de la Auditoría Administrativa en la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos nos muestra la imperiosa necesidad de mantener debidamente capacitados a los recursos humanos, resaltando para ello que actualmente se vive una crisis en donde las limitaciones económicas están siendo superadas, en su desarrollo.
- El utilizar a la Auditoría Administrativa como herramienta en la elaboración de los planes de capacitación y desarrollo tiene como fin vigilar que aquellos recursos que se destinen a la formación de empleados calificados, se destinen adecuadamente en los niveles que se necesite o a todos cuando sea necesario.

- El apoyo de la Auditoría Administrativa hacia los planes de Capacitación y Desarrollo debe enfocarse a obtener empleados especializados, ya que es muy notoria la escases de ellos.

Otro aspecto que enmarca la comprobación de ésta segunda hipótesis es que al momento de llegar a la determinación de - aplicar la Auditoría Administrativa en los planes de capaciticación y desarrollo se considere debidamente al planificar su capacitación y desarrollo.

## ALCANCES Y LIMITACIONES

Como ya mencionamos en lo referente a las hipótesis, el trabajo es suficiente para poder decidir sobre la aprobación o la disprobación de las mismas.

Las hipótesis están referidas a una pequeña parte del estudio de los Recursos Humanos, ya que ésta se puede y debe aplicar en todas las áreas funcionales de una empresa lo que nos ayudará a perfeccionar nuestras tareas y al logro de nuestros - objetivos de una manera cada vez más eficiente.

## C O M E N T A R I O S

A nuestro parecer la investigación por ser tratada en algunos puntos con la ley y por consiguiente con entidades gubernamentales, en las cuales son por demás conocidos los vicios burocráticos, tuvimos que referirnos en nuestro trabajo con informaciones fieles de estas entidades, aunque no fueran en ocasiones totalmente convincentes a nuestro parecer.

## S U G E R E N C I A S

La empresa mexicana debe de cuidar y establecer planes de capacitación y desarrollo de su personal, efectuando Auditorías periódicas en sus sistemas y planes con el personal, no deben hacerlo por estar obligados, sino por ser la forma de alcanzar mejores resultados. Para obtener esto, pensamos que según - sean las posibilidades de cada empresa, se debe de crear un - departamento de Auditoría Administrativa o bien contratar ase soría a nivel Staff.

## B I B L I O G R A F I A

ALVAREZ ANGUIANO, JORGE  
APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACTULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
EDICION 1979.

ARIAS GALICIA, FERNANDO  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
EDITORIAL TRILLAS, EDICION 1978.

CRAIG, ROBERT L. Y BITEL LESTER R.  
MANUAL DE ENTRENAMIENTO DE PERSONAL  
EDITORIAL DIANA, EDICION 1981.

DE LA CUEVA, MARIO  
EL NUEVO DERECHO MEXICANO DEL TRABAJO II  
EDITORIAL PORRUA, EDICION 1980.

FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO  
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
EDITORIAL DIANA, EDICION 1980.

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SERGIO  
ADMINISTRACION I, VOLUMEN I y II  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
PRIMERA EDICION, 1976.

LEONARD, WILLIAM P.  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
EDITORIAL DIANA, EDICION 1979.

PLAN GLOBAL DE DESARROLLO  
1980 - 1982.

REVISTA OFICINA No. 8  
MAYO, 1980

SILICEO, ALFONSO  
CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL  
EDITORIAL LIMUSA, EDICION 1981.

TRUEBA URBINA, ALBERTO Y JORGE  
NUEVA LEY FEDERAL DE 1970  
REFORMA PROCESAL DE 1980.