

46
203



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LA
CAPACITACION DE LOS RECURSCS
HUMANOS EN UNA TIENDA
DEPARTAMENTAL.

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
p r e s e n t a n

**LUISA FERNANDA RIQUER RAZO
ALMA LORENA SAUCEDO LEYVA**

DIRECTOR DEL SEMINARIO

L. A. E. GILBERTO ENRIQUE DIAZ CASTRO



México, D. F.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

INDICE

CAPITULO I

I.1	ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION	1
I.2	CONCEPTO DE ADMINISTRACION	4
I.3	FASES DE LA ADMINISTRACION	5
I.4	PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION DE FAYOL	6
I.5	ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION	7
	1.5.1 PREVISION	7
	1.5.2 PLANEACION	8
	1.5.3 ORGANIZACION	9
	1.5.4 INTEGRACION	10
	1.5.5 DIRECCION	11
	1.5.6 CONTROL	12
I.6.	ESCUELAS DE LA ADMINISTRACION	13

CAPITULO II

II.1	ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	16
II.2	TIPOS DE AUDITORIA	17
II.3	DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	18
II.4	DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y AUDITORIA FINANCIERA	19
II.5	IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	21
II.6	OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	22
II.7	ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	23
II.8	DIFERENTES ENFOQUES PARA UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	24
	2.8.1 ENFOQUE DE RUBIO RAGAZZONI Y JORGE HERNANDEZ FUENTES	25
	2.8.2 ENFOQUE DE WILLIAM P. LEONARD	27
	2.8.3 ENFOQUE DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS	30
	2.8.4 ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO	32

CAPITULO III

III.1	DEFINICION DE RECURSOS HUMANOS	34
III.2	FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE LOS REURSOS HUMANOS	36
III.3	PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	37
	3.3.1 OBJETIVOS DE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	37
	3.3.2 POLITICA DE PROCEDIMIENTOS DE LOS RECURSOS HUMANOS	37
	3.3.3 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	37
	3.3.4 ANALISIS DE PUESTOS	38
III.4	VALUACION DE PUESTOS	39
	3.4.1 SALARIO	39
	3.4.2 SUELDO	39
	3.4.3 SALARIO MINIMO	40
	3.4.4 PRIMAS	40
	3.4.5 VACACIONES	40
III.5	RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	41
	3.5.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO	41
	3.5.2 SELECCION DE PERSONAL	41
	3.5.3 FACTORES EN QUE SE BASA LA SELECCION DE PERSONAL	42
	3.5.4 PROCESO DE SELECCION	42
III.6	CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO	43
III.7	CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO	43
III.8	CONTRATO LEY	44
III.9	REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO	44
	3.9.1 DIFERENCIA ENTRE CONTRATO COLECTIVO Y REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO	44
III.10	SINDICATO	45
III.11	CLASIFICACION DE LAS PRESTACIONES	47

CAPITULO IV

IV.1	CONCEPTO DE CAPACITACION	51
IV.2	OBJETIVO DE LA CAPACITACION	52
IV.3	NECESIDADES DE LA CAPACITACION	53
IV.4	CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL	54
4.4.1	IMPORTANCIA	54
IV.5	LEY FEDERAL DE TRABAJO	55
IV.6	ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION	60
IV.7	EL APRENDIZAJE	61
4.7.1	PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE	61
4.7.2	ELABORACION DE RESULTADOS	62
IV.8	LA CAPACITACION COMO RETO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION	63
IV.9	CONSTITUCION DE COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	64
4.9.1	DEFINICION	64
4.9.2	FUNCIONES	64
IV.10	CITERIOS	66
IV.11	DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES	68
4.11.1	INTRODUCCION AL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES	68
4.11.1.1	AREAS DEL DESARROLLO DEL SER HUMANO	68
4.11.1.2	CONCEPTO DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES	69
4.11.1.3	OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES	70
4.11.1.4	VENTAJAS DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES	72
4.11.2	PROCESO PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES	72
4.11.2.1	IDENTIFICACION DE SINTOMAS ENCUBIERTOS Y MANIFIESTOS	73
4.11.2.2	DEFINICION Y CLASIFICACION DEL PROBLEMA	76

CAPITULO V

V.1	OBJETIVO DEL ESTUDIO	77
V.2	ANTECEDENTES	77
V.3	IMPORTANCIA	79
V.4	DIFERENCIA ENTRE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL Y UANA TIENDA DE AUTOSERVICIO	82
V.5	ORGANIZACION	83
V.6	PLANEACION DEL TRABAJO Y APLICACION DE LA AUDITORIA	86
1	OBJETIVO DEL ESTUDIO	88
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	89
3	HIPOTESIS	90
4	INVESTIGACION PRELIMINAR	91
5	DETERMINACION DEL UNIVERSO	91
6	DETERMINACION DE LOS ELEMENTOS A EVALUAR	92
7	FACTORES A EVALUAR	93
8	APLICACION DE LA AUDITORIA	94
9	METODOLOGIA	94
10	IDENTIFICACION DEL AREA DEL ESTUDIO	96
11	ELABORACION DE LOS CUESTIONARIOS	97
12	TABULACION DE LOS CUESTIONARIOS	110
13	CONCLUSIONES	142
14	RECOMENDACIONES.	143
	ANEXOS	144
	BIBLIOGRAFIA	149
	GLOSARIO	151

INTRODUCCION

El desarrollo de la civilización es dinámico, sujeto a grandes cambios y avances tecnológicos, el crecimiento de la población ha multiplicado los problemas especialmente, los administrativos.

Por lo anterior, la administración se convierte en una realidad palpable y necesaria para el logro del bien común, es importante para todos y cada uno de nosotros ya sea como miembros de la sociedad la cual está sujeta a cambios.

Así pues, la administración ha evolucionando a través de la historia para afrontar diversos problemas como de adaptación, crecimiento y esparcimiento de las organizaciones y de la sociedad misma. No sólo afrontar dichos problemas, si no también en otras áreas o en instituciones como lo es el gobierno, la Iglesia y en el hogar.

México cuenta con el principal recurso: el Recurso Humano, necesita líderes con dedicación, educación, entusiastas y con fé en sí mismos y en su gente, con espíritu de riesgo, con espíritu de emprendedor, así como vencer la resistencia al cambio ya que este va enfocado a la excelencia.

Como podemos ver através de la administración y de las diferentes áreas de la misma podemos hacer un mejor uso de los Recursos Humanos, Materiales y técnicos utilizados.

Conjuntamente, se ha venido haciendo imprescindible el reconocimiento al papel que juega la CAPACITACION y el ADIESTRAMIENTO no sólo en la Industria, sino en los sectores: Público, Privado y en el Agrícola, en sus diferentes etapas y en sus diversos niveles jerárquicos de la Empresa.

Toda empresa que capacita a su personal ayuda al desarrollo económico, político, social y cultural del país generando mercados más amplios, sólidos y con mayor capacidad adquisitiva, alcanzando objetivos benéficos para todos.

Se dice que: el más capacitado trabaja en forma más económica, de ahí la importancia que todo empresario debería de tener respecto de la capacitación en su empresa.

México necesita de una mejor capacitación tecnológica que la capacitación y el adiestramiento podrían lograr puesto que muchos empleos técnicos, son atendidos por personal y tecnología extranjera, delimitando las posibilidades de nuestro desarrollo.

La capacitación y el adiestramiento podrían hacer frente a estos problemas, hasta lograr ocupar a nuestros trabajadores, en un estatus mas importante satisfaciendo así, sus necesidades propias y del país.

La capacitación y el adiestramiento implican un reto para los mexicanos, ya que siendo una garantía en favor de los trabajadores y un beneficio para los empresarios, dependen de la participación de todos y cada uno de los individuos involucrados en los procesos productivos esto es, si el país necesita mayor productividad; un mejor nivel de vida para los mexicanos; la mano de obra suficientemente calificada y en general, un bienestar social, político y económico con la finalidad de aspirar a un desarrollo global integral como nación, es imperativo que estrategias como la capacitación y el adiestramiento sean verdaderos factores que provoquen el cambio en los individuos.

CAPITULO

PRIMERO

ADMINISTRACION.

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

La Administración es tan antigua como el hombre mismo, ya que se ha aplicado desde sus orígenes. Así pues, la encontramos en los Hogares, la Iglesia, el Gobierno, el Ejército, en la Empresa, Instituciones, Organizaciones.

A continuación hacemos una breve síntesis sobre la evolución de la Administración a través de las diferentes etapas de la Historia.

Así pues, encontramos que en las Antiguas Civilizaciones como en Egipto hacían uso de la Administración en relación a la dirección de asuntos políticos; Grecia y el floreciente Imperio Romano al cual inicia el establecimiento de Magisterios los cuales son muy similares a las Secretarías actuales de nuestra forma de Gobierno.

Posteriormente, con el comercio creciente, se dió origen a los Gremios y Corporaciones los cuales eran organizaciones en las cuales se agrupaban los trabajadores para defender sus intereses. Estableciéndose por primera vez la relación patrón-trabajador.

A mediados del siglo XVIII Europa sufre una gran transformación en el aspecto político, económico e intelectual. El Capitalismo toma gran auge, el adelanto científico aumenta en gran proporción el rendimiento de la agricultura y la industria.

El perfeccionamiento de la técnica es lo que da origen a la Revolución Industrial. De este modo los Gremios y Corporaciones desaparecen tomando su lugar las Fábricas; estableciéndose la División del Trabajo.

Todos estos cambios que se han dado a través de la historia, no han sido de gran satisfacción, por lo que se han hecho estudios que facilitan de alguna manera el logro de mejoras administrativas.

Han contribuido a esos cambios y mejoras de la Administración, los pensadores de la corriente científica y que a continuación hacemos una breve semblanza de cada uno de ellos.

a) FEDERICK W. TAYLOR

Considerado el padre del Movimiento Científico por haber estudiado el trabajo humano de una forma sistemática.

Estableciendo tiempos y movimientos al trabajo para obtener exactitud y precisión tanto de la actividad desempeñada como del trabajador.

Señaló que la dirección de una empresa debe estar a cargo de la Dirección de la misma y el trabajo operativo o manual a cargo de los trabajadores u obreros, ya que decía, no tenían la capacidad para dirigir y supervisar, considera al trabajador flojo por naturaleza y solamente trabaja para percibir un salario que le permita satisfacer sus necesidades.

Taylor reduce a la condición de máquina al obrero, establece principios para ahorrar tiempo en el trabajo, para tener un incremento en la producción eliminando movimientos lentos. Señala la importancia de la División del Trabajo y la Especialización del Trabajador en una labor en particular.

b) HENRY FAYOL

Presentó grandes ideas para mejorar las condiciones del trabajador en la relación de su actividad. Entre las que destacan:

Debe haber una Especialización de Trabajo, no habiendo más ordenes que las de un solo Jefe. Señaló la importancia de la comunicación en todos los niveles de la Organización, existiendo así la Unión de Grupo.

El Jefe debe delegar en la medida de lo posible funciones a sus subordinados, dependiendo la función y la carga de trabajo. Enfatizó que cada trabajador deberá realizar una actividad de acuerdo a sus habilidades y aptitudes, diciendo que cada lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

Otra de sus aportaciones a la Administración fue el establecimiento del primer Proceso Administrativo (Planeación, Dirección, Organización, Coordinación y Control).

d) FRANK B. GILBRETH Y LILLIAN GILBRETH

Desarrollaron el estudio de Movimientos con el fin de encontrar la mejor forma en que se puede llevar a cabo el trabajo.

Desarrollaron el Diagrama de Flujo y recalcan que el elemento humano juega un papel muy importante para la planeación del trabajo.

d) HENRY GANTT

Una de sus aportaciones a la Administración fué su "Gráfica de Gantt" la cual se aplica a la planeación del trabajo sujetándose a periodos o límites para ser realizado.

Asignando a cada actividad un tiempo planeado.

Considera la importancia de aplicar la Psicología al trabajador y el adiestramiento a los empleados para que de esta manera la empresa marche con máxima eficiencia en la consecución de sus objetivos.

Al verificar y aplicar los principios de Administración, hay una eficiencia en las organizaciones. Así vemos el progreso que ha tenido la humanidad, facilitando el trabajo al hombre, desarrollando su capacidad y sus habilidades para obtener el mayor rendimiento en su trabajo, en la producción misma y en la calidad de esta última.

Así a medida que el hombre y la humanidad han ido evolucionando y que apartir de la Revolución Industrial se hace una clara División del Trabajo, ello sienta las bases para una adecuada Dirección y Planeación de las Organizaciones.

He ahí la importancia de la Administración y cuya finalidad es la de coordinar y dirigir al hombre y su trabajo para el mejor funcionamiento de la organización.

1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Agustin Reyes Ponce expone en su libro algunos conceptos de Administración de importantes autores, entre ellos:

- **KOONTZ Y O'DONELL**

La dirección de un Organismo Social, y la efectividad en el alcance de sus acbojetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

- **G.P. TERRY**

Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

- **HENRY FAYOL**

Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.

- **REYES PONCE**

Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

- **NOSOTRAS CONSIDERAMOS QUE ADMINISTRACION ES :**

Lograr un objetivo mediante la cooperación y coordinación del esfuerzo humano.

1.3 FASES DE LA ADMINISTRACION

a) MECANICA

Es aquella fase donde va a estructurar el organismo social, es decir, determinar lo que se puede hacer, estableciendo objetivos de lo que se va a realizar y finalmente señalar como se va a hacer.

b) DINAMICA

Aquella fase en la que una vez estructurado el organismo, se van a desarrollar las Funciones, Operaciones o actividades necesarias para operar dentro del Organismo y en donde se va a determinar de como dotar al mismo de los elementos necesarios para operar con eficiencia; vigilar que se cumpla con lo establecido y llevar un control de como se ha realizado.

1.4 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION DE FAYOL

1. División del Trabajo
2. Autoridad y Responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de Mando
5. Unidad de Dirección
6. Subordinación de lo Particular a lo General
7. Remuneración al Personal
8. Centralización contra Descentralización Administrativa
9. Jerarquía
10. El Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del Personal
13. La Iniciativa
14. Unión de Personal

1.5 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

Los elementos de la Administración son seis, con base a la *Mécanica Administrativa* se derivan los siguientes:

1.5.1 PREVISION

Consiste en una cierta anticipación a los acontecimientos y que gracias a ella podemos planear situaciones futuras en las que el organismo puede llegar a encontrarse; así mismo determinar los cursos de acción posible.

La previsión comprende tres etapas:

A) Objetivos

A esta le corresponde fijar los planes.

B) Investigaciones

Analizar e indagar cuales son los medios con los que se puede contar

C) Cursos Alternativos

Una vez encontrados los medios, adoptar estos a los planes propuestos, de esta manera poder apreciar cuantas alternativas distintas existen.

1.5.2 PLANEACION

Consiste en fijar el curso de acción, estableciendo principios que han de orientarlo así como una secuencia de las actividades y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Comprende tres etapas:

- A) Políticas
Son principios que sirvan para orientar el curso de acción.
- B) Procedimientos
Consiste en la secuencia que se le debe dar a las operaciones o métodos.
- C) Programas
Es necesario, ya que mediante este se señalan todos los pasos a seguir y que comprende también los presupuestos que son programas en donde se van a determinar los costos, gastos, etc.

PRINCIPIOS

- Precisión : Los planes deben ser perfectamente definidos.
- Unidad : Debe haber un plan específico coordinado a un general.
- Flexibilidad : Margen para los cambios.

1.5.3 ORGANIZACION

Consiste en arreglar las funciones que son necesarias para lograr un objetivo, haciendo una estructuración de la jerarquía asignando autoridad y responsabilidad a personas que tiene a su cargo la ejecución de las actividades respectivas.

La Organización comprende tres etapas:

- A) **Jerarquias**
Consiste en fijar la autoridad y responsabilidad a cada nivel correspondiente.
- B) **Funciones**
Consiste en determinar como han de dividirse las funciones para poder alcanzar el objetivo general.
- C) **Obligaciones**
Aquellas que tienen cada uno de los puestos y actividades de trabajo desempeñadas por los empleados.

1.5.4 INTEGRACION

Consiste en obtener y articular todos los elementos materiales y humanos que son necesarios para el buen funcionamiento de un organismo social.

Consta de tres etapas :

A) Selección

Consta de técnicas y elementos que son útiles para escoger aquellos elementos que son necesarios.

B) Introducción

Articular de la mejor manera y más rápidamente posible los nuevos elementos al organismo social.

C) Desarrollar

Todo elemento que forma parte de un organismo social necesita progresar.

1.5.5 DIRECION

Consiste en impulsar, coordinar y vigilar todas las acciones y funciones de todos y cada uno de los miembros de un organismo social con el objeto de que se realice con eficiencia el plan trazado por dicho organismo.

Comprende tres etapas:

A) Mando o Autoridad

Consiste en como delegarla y como poder ejercerla

B) Comunicación

Es la base de todo organismo, mediante ella se conocen las ordenes de acción debidamente coordinadas.

C) Verificar que realmente se esten llevando a cabo las funciones tal como se habían planeado.

1.5.6 CONTROL

Establecer medidas que nos permitan cuantificar los resultados obtenidos con los esperados y de esta manera confirmar si estamos cumpliendo con lo establecido y poder corregir, manejar y formular nuevos planes.

Comprende tres etapas :

A) Establecimiento de Normas

Necesarias para hacer efectiva la comparación

B) Operación de Controles

Propia de cada uno de los técnicos especialistas en una función.

C) Interpretación de Resultado

Constituye un medio de planeación.

1.6 ESCUELAS DE LA ADMINISTRACION.

Con **ELTON MAYO** se inicia la teoría de las relaciones humanas cuyo origen se susienta en los estudios llevados a cabo en la **CIA. WESTERN ELECTRIC CO.**

Es un movimiento en contra de la corriente científica ya que se dice se explota al trabajador a favor de los intereses del patrón.

En sus investigaciones en la **WESTERN ELECTRIC CO.** comenzó a estudiar las condiciones del trabajo (luminosidad, ruido, etc.) y consecuentemente su relación con la productividad. Llegando a la conclusión y obteniendo como resultados después de los estudios realizados que proporcionando descansos, cambio en la jornada de trabajo, etc. la productividad aumentaba y el trabajador se sentía satisfecho.

Señalando la importancia de la comunicación entre los patrones y sus trabajadores, ya que de esta manera el subordinado asimila de la mejor manera los objetivos y políticas.

Establece para ello la elaboración de anuncios, circulares, periódicos, tableros, todos estos elaborados por la organización.

Al concluir **ELTON MAYO** sus investigaciones, se dió origen a diversas doctrinas y escuelas que estudiarán la Administración Humana. Entre ellas encontramos las siguientes :

A) ESCUELA ESTRUCTURALISTA

Esta corriente estudia las estructuras que conforman a la organización, y son la autoridad, la comunicación y los conflictos.

Observa el tamaño de los grupos informales y que relación tienen dentro de la organización y fuera de ella. Llevando a cabo un estudio minucioso de todos los niveles de la misma.

PRINCIPALES EXPONENTES :

MAX WEBER

Analiza la autoridad y el poder, mediante estos conceptos señala la voluntad que tiene una persona sobre el comportamiento de otras, Y toda organización debe tener una división del trabajo para tener de esta manera especialistas para lograr así la máxima eficiencia en las organizaciones.

CHESTER BARNARD

Señala que una persona para que ejerza su autoridad, esta debe ser capaz tanto física como mentalmente.

Así mismo una buena coordinación y comunicación por parte de quien ejerce la autoridad.

B) ESCUELA O CORRIENTE DE LA MOTIVACION

Sus investigaciones consisten en detectar aquellas variables que influyen sobre la conducta del hombre en relación con su trabajo, así pues hacia sus compañeros de trabajo, superiores y hacia la empresa misma.

Señala que cuando el individuo se encuentra en un ambiente agradable, lo mismo que su trabajo, esto le da una estabilidad psicológica. Reaccionando de una manera positiva y por consiguiente considera su trabajo de gran satisfacción para él.

PRINCIPALES EXPONENTES DE ESTA ESCUELA :

ABRAHAM MASLOW

Señala que el hombre tiene una serie de necesidades que satisfacer, dándole cada una de ellas un orden de importancia; a saber :

1. Fisiológicas :
comer, dormir.
2. Seguridad :
tener una estabilidad con respecto al futuro.
3. Sociales :
tener aceptación y estimación por parte de las demás personas.
4. Estima :
tener prestigio, una buena imagen de sí mismo.
5. Autorrealización :
perfeccionarse, progresar.

MC. CLELLAND

Señala tres factores que son los que motivan al hombre :

- Logro : Obtener productos y/o servicios, objetivo de los empresarios e inversionistas.
- filiación : Aquellos individuos que desean vivir en armonía con sus semejantes sin tener ningún tipo de conflicto.
- Poder : Aquellos que buscan mandar a otros para obtener una mejor estructura de las Organizaciones, como los Directores, Líderes y Ejecutivos.

C) ESCUELA DE LA DINAMICA DE GRUPO

La expresión de Dinámica de Grupo se usa en el campo de las Ciencias Sociales como una rama dedicada al estudio y aplicación de métodos científicos para determinar porque los grupos se comportan en la forma en que lo hacen.

Los principales fenómenos de Grupo son :

LA COMUNICACION

Es necesario un intercambio de comunicación entre los miembros de un grupo, ya que la comunicación cumple con 3 funciones básicas : la de influir a quién la recibe (dar una orden o consejo), informar y la de permitir al otro expresarse. Así pues las comunicaciones en el grupo se refieren al intercambio de información, opiniones y a la resolución de problemas relativos al ajuste de los miembros (desacuerdo, etc.).

COHESION DE GRUPO

La cohesión se refiere al grado en que los miembros de un grupo desean o tienen interés de pertenecer a él.

La cohesión permite al grupo lograr sus objetivos y facilita la participación de los integrantes del mismo en las actividades de grupo.

AUTORIDAD

La autoridad es el control de la conducta de otros para ciertas direcciones del supervisor y el subordinado acepta algunos de sus actos, deben estar regidos por las decisiones del supervisor.

de esta manera podemos apreciar que los grupos que forman en una organización requieren de una gran participación por los individuos que lo forman, ya que un grupo puede estar formado también por subgrupos, interactuando uno que otro, cooperando por ejemplo el grupo "A" en el grupo "B" en cuanto al logro de sus metas.

CAPITULO

SEGUNDO

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

II.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa es una herramienta de la Administración, pues cualquier persona que dentro de su actividad busca mejorar la efectividad de sus funciones, debe llevar a cabo un examen, lo que nosotros conocemos como una Auditoría.

La Auditoría Administrativa nació en el momento en que los Directivos de las Empresas tuvieron la necesidad de tener un control Administrativo, y no solamente contable y financiero, como se venía llevando a cabo.

Así pues, una Empresa que lleva a cabo una Auditoría Administrativa podrá detectar fallas o problemas que están afectando el buen funcionamiento de la misma, y de esta manera implantar mejoras o innovaciones para poder operar con efectividad.

La misión de la Auditoría Administrativa es evaluativa e informativa para lograr un buen manejo de esta información y poder implantar mejoras en la eficiencia de las Empresas, Organizaciones, Instituciones y para poder prevenir y felicitar a los buenos administradores por su eficiencia o éxito en lograr su objetivo general.

De esta manera la Auditoría Administrativa es el mejor método para examinar las Organizaciones y determinar las mejoras necesarias, estudiando el mecanismo administrativo, verificando la Planeación, la Organización y el Control.

II.2 TIPOS DE AUDITORIA

Es conveniente mencionar las distintas formas de practicar o llevar a cabo la Auditoría por la mayor parte de los expertos en la materia, adoptando formas específicas de acuerdo con los tipos de Auditorías existentes.

A continuación mencionamos los principales tipos de Auditorías :

AUDITORIA FINANCIERA

Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles y registros de contabilidad de la empresa, realizada por un Contador Público, cuya conclusión es un dictamen acerca de la corrección de los Estados Financieros de la Empresa.

AUDITORIA INTERNA

Proviene de la Auditoría Financiera y consiste en una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de la Organización, a fin de revisar la Contabilidad, las Finanzas y otras Operaciones. Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control, tales como: Procedimientos, Informes Financieros, Presupuestos y Costos Estandar.

AUDITORIA DE OPERACIONES

También se le conoce como Auditoría Operacional, se considera como parte complementaria de un programa de Auditoría Financiera, y que el Autor extiende su examen hacia los aspectos administrativos y darse idea de la eficiencia con que se esta administrando una o varias áreas de la empresa.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Se define como un examen de la Administración de un organismo social, realizado por un profesional de la Administración (Licenciado en Administración), con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la Organización, sus Recursos Humanos, Financieros, Materiales, sus Métodos. Controles y su forma de Operar.

II.3 DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Existen diferentes definiciones de Auditoría Administrativa de las cuales mencionaremos solo algunas:

El Diccionario Económico de la Empresa nos dice:

AUDITORIA es un examen general, de documentos, procedimientos y operaciones para poder manifestar sobre la corrección de los mismos.

Para **WILLIAM P. LEONARD**, la Auditoría Administrativa es el examen comprensivo y consultivo de la estructura de una empresa o cualquiera de sus partes en cuanto a planes, objetivos, métodos, controles, operación física y humana, a fin de precisar deficiencias de operaciones y optimizar el uso de recursos físicos y humanos.

Para **VICTOR MANUEL RAGAZZONI Y HERNANDEZ FUENTES**, la función de Auditoría Administrativa consiste en realizar un análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que tanto sus objetivos y políticas que ajusten, así como para comprobar la utilización correcta y racional de sus recursos, técnicos, materiales y financieros, y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional y evaluar las medidas de control que aseguren los resultados esperados.

Para **FERNANDEZ ARENAS**, la Auditoría Administrativa es la revisión objetiva de los objetivos institucionales así como el estudio de los niveles jerárquicos de la empresa y de la participación de los individuos de la misma.

El **ANÁLISIS FACTORIAL** define a la Auditoría Administrativa, como el análisis de potencialidad de la productividad para incrementar la eficiencia de operación ya sea de una empresa o en una rama industrial.

NOSOTRAS consideramos que la Auditoría Administrativa es un método o técnica a través de la cual vamos a examinar a la empresa, detectando así sus fallas e implementar las mejoras necesarias para operar con eficiencia.

II.4 DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y AUDITORIA FINANCIERA.

Al realizar las primeras revisiones de la empresa de un estudio complementario y operativo, el auditor financiero las estudiaba cuando así lo consideraba necesario y bajo su propio criterio, por lo que su resultado era subjetivo. Surgieron nuevas técnicas para revisar la actuación de otras actividades que no podía contemplar la Auditoría Financiera. Estas técnicas han recibido varios nombres como son:

- Diagnóstico de la Productividad
- Auditoría Operativa
- Diagnóstico de la Empresa
- Análisis Administrativo
- Auditoría de Funciones
- Auditoría Administrativa

De cualquier forma que se llame este tipo de revisiones, no será el mismo objetivo, ni las mismas herramientas de trabajo que se utilizan al realizar una Auditoría Financiera, por esta razón se la denomina: "Auditoría Administrativa".

Las diferencias que existen entre ambas auditorías se pueden resumir de la siguiente manera:

- Auditoría Financiera
- Auditoría Administrativa

AUDITORIA FINANCIERA

Se refiere únicamente a los aspectos financieros y a la evaluación del control de calidad. Existen disposiciones de carácter legal para efectuarla.

Su fin primordial es el dictamen de los estados financieros.

Le interesa a la empresa y al fisco.

Verifica que las decisiones de los empresarios lo hayan quedado registradas correctamente en la contabilidad.

Se refiere a hechos pasados.

Existen normas y principios generales aceptados.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Se refiere a cualquier área de la Empresa, Institución, etc. No existen disposiciones referentes a la personalidad de quien la practica.

Su fin primordial es evaluar cualquier actividad o función de la Organización.

Es un fin para uso interno de la Organización.

Debe proyectarse hacia el futuro.

II.5 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa se encarga de la revisión y evaluación de la Planeación, Organización, Ejecución y Control. La finalidad es contribuir como medio para identificar causas negativas que repercuten a la eficiencia con que una empresa debe operar, de manera que se logre determinar si se están cumpliendo con los objetivos establecidos.

La Auditoría Administrativa proporciona información completa, veraz y oportuna para que todos y cada uno de los que forman parte de una empresa alcancen un mayor grado de eficiencia en sus actividades.

Algunos de los beneficios que se derivan de una Auditoría Administrativa son :

- Revisión de las nuevas políticas, así como la observación para su cumplimiento.
- Una mejor comunicación, para informar a todos los que forman parte del organismo, el estado de compañía.
- Medición de los controles administrativos de la compañía.
- Examen en cuanto al progreso logrado para alcanzar los objetivos de la compañía.

De esta manera, por medio de la Auditoría Administrativa sabremos que es lo que podemos mejorar, cuales son sus debilidades de las Empresas, Instituciones, etc. así como sus deficiencias, si estamos obteniendo los fines propuestos, en que medida, cual es la situación de la empresa u organismo frente a otras similares en donde podemos introducir mejoras y cuales.

Por lo tanto podemos afirmar que para todo empresario es importante el llevar acabo una Auditoría Administrativa para evitar una situación crítica, utilizando los principios de la Administración.

II.6 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa, tiene como objeto primordial el revelar los defectos, Irregularidades, pérdidas, deficiencias y exitos en los elementos examinados de un organismo; así como encontrar los mejores léodos, formas de control operacional y evaluar y examinar los procedimientos y métodos, su operación, su realización y su posible modificación en todas y cada una de las áreas donde hayan localizado fallas.

II.7 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En algunas empresas la Auditoría Administrativa es una función específica llevada a cabo en un departamento especializado, en tanto otras, solo hacen uso de ella cuando surge un problema que no ha podido resolver por consiguiente recurren a despachos de Auditores Externos.

En cuanto a los alcances de la Auditoría, estos son inmensos, pues esta se puede llevar a cabo tanto en una área "X" de una Empresa, de un Organismo Sindical, de una Institución Financiera Educativa, de una Secta Religiosa, de un Hospital, etc.

En algunos casos se recurre a la Auditoría aún cuando el problema es muy específico, como pudiera ser la revisión única y exclusiva de publicidad. Para resolverlo, habría que analizar y evaluar todo lo que tenga relación directa con la publicidad.

En toda Empresa surgen problemas que van aunados a otros, ya que el proceso administrativo se da en cada una de las partes que forma la empresa y aunque cada una de ellas tenga una función específica que cumplir, siempre se contemplará desde un punto de vista general.

Algunas veces la Auditoría Administrativa se ve limitada por factores que no se pueden medir en forma objetiva, como son los juicios personales que emiten trabajadores, funcionarios que son subjetividades.

También existen otros inconvenientes que limitan el cambio de acción de la auditoría, gran parte de ello surge en la etapa de recolección de datos ya que el auditor no puede saber si la persona que esta proporcionando la información la recuerda, si es accesible y colaboró de una manera positiva, o si por lo contrario, es una persona que no colaboró por ser hostil y que por lo tanto difícilmente va a proporcionar información confiable.

Esta es una de las mayores limitaciones que tiene el auditor y que solo pueden ser separadas por sus cualidades y experiencia.

II.8 DIFERENTES ENFOQUES PARA UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El acelerado crecimiento de la población mundial ha multiplicado los problemas de toda clase, principalmente los administrativos.

Por muchos años las empresas han sido objeto de Auditorías a sus Estados Financieros, que abarcan recursos materiales únicamente. Por lo que los Recursos Humanos y Técnicos demandan otro tipo de auditoría, lo que ha obligado a estudiosos de la administración, pensar en una auditoría más amplia que la de los Estados Financieros.

La Auditoría Administrativa debe aprovecharse para todas las actividades de la empresa: Producción, Ventas, Finanzas, Mercadotecnia, etc. con objeto de llevar un adecuado control de ellas.

Así pues, los criterios para llevar a cabo una Auditoría Administrativa son variados, los cuales explicaremos más adelante de manera breve.

Cada autor expone su metodología a seguir en una auditoría Administrativa haciendo una definición de la misma.

En resumen la finalidad de una Auditoría Administrativa, independientemente del enfoque utilizado, es determinar las debilidades, deficiencias o aciertos de una empresa, con objeto de eliminar las primeras y mejorar o implementar mejoras en la última, todo esto es hacer una "evaluación de la eficiencia".

A continuación mencionamos algunos enfoques de diferentes autores.

2.8.1 ENFOQUE DE RUBIO RAGAZZONI Y JORGE HERNANDEZ FUENTES*

La Metodología que nos señala *RUBIO RAGAZZONI* y *JORGE HERNANDEZ FUENTES* se basa en cuatro etapas:

- I. PLANEACION
- II. EXAMEN
- III. EVALUACION
- IV. PRESENTACION

I. PLANEACION

- a) Definir el estudio a desarrollar
- b) Hacer un diagnóstico Administrativo
 - elaborar un programa del diagnóstico
 - aprobar dicho programa
- c) Definición del objetivo
- d) Delimitación del alcance necesario
- e) Delimitación del personal necesario
- f) Programación del tiempo necesario
- g) Definición de las técnicas y herramientas que se van a utilizar
- h) Aprobación del programa de auditoría

II. EXAMEN

- a) Entrevistarse con los responsables directivos, departamentales y de información
- b) Aplicación de técnicas de Auditoría Administrativa
- c) Captación de documentación necesaria
- d) Revisión complementaria y depuración de la información captada
- e) Capalación de opiniones y sugerencias

III. EVALUACION

- a) Análisis y evaluación de la información captada
- b) Jerarquización de observaciones
- c) Planteamiento de recomendaciones
- d) Discusión de las observaciones

IV. PRESENTACION

- a) Elaboración del informe final
- b) Presentación del informe final de los Directivos
- c) Presentación del informe a los responsables de las unidades auditadas

2.8.2 ENFOQUE DE WILLIAM P. LEONRAD.

Para llevar a cabo la Auditoría Administrativa, WILLIAM P. LEONARD señala los siguientes cinco pasos:

I. ESQUEMA GENERAL

- 1) Examen
- 2) Evaluación
- 3) Presentación
- 4) Persuación

EXAMEN

Obtener toda la información posible para determinar en que forma estan desarrollandose las actividades de las diferentes áreas.

Unas de las Técnicas dentro del examen para obtener la información, en el cual se basa la Auditoría Administrativa son:

1) las entrevistas, 2) realización de cuestionarios y 3) observación directa.

EVALUACION

Se hace un estudio reflexivo y analítico de la información obtenida y en este vamos a verificar si lo que se esta haciendo es lo correcto.

El proceso que se debe seguir en esta etapa es:

- . evaluación de la estructura
- . evaluación de métodos y procedimientos
- . evaluación y utilización de hombres y equipo
- . evaluación de métodos de control
- . evaluación de influencia económica

La evaluación también nos dice que debemos saber evaluar e interpretar las diferencias de la empresa, saber cuál es e la eficiencia de la empresa, buscar los problemas, darles soluciones y proporcionar alternativas.

PRESENTACION

Es el informar sobre los resultados de la Auditoría Administrativa.

Es el preparar un boceto o informe preliminar encaminado a integrar lo que sería el informe final a las autoridades que solicitaron la Auditoría Administrativa, debe ser práctico de leer, de entender y daríamos recomendaciones y conclusiones.

PERSECUCION

Es el complementar cualquier asunto planeado y que la empresa no ha llevado a cabo.

II. PROGRAMA

III. RECOPIACION DE DATOS

IV. ANALISIS, INTERPRETACION Y SINTESIS

Los pasos a seguir dentro del Análisis, Interpretación y Síntesis son los siguientes:

- 1) Estudio de los elementos
- 2) diagnóstico detallado
- 3) Determinación de propósitos y relación
- 4) Investigación de las deficiencias
- 5) Hacer un balance analítico
- 6) Comprobación de las deficiencias
- 7) Búsqueda de Problemas
- 8) Arribo de soluciones

- 9) Determinación de soluciones
- 10) Definición de métodos para mejorar la operación

IV. PRESENTACION DEL INFORME

La presentación del informe se hace de dos formas:

- . Escrita
- . Oral

2.8.3 ENFOQUE DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

Con todas sus limitaciones inherentes se propone la siguiente escala para cada una de las preguntas formuladas:

APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 a 100 %
Muy Bien	4	80 a 89 %
Bien	3	60 a 79 %
Regular	2	40 a 59 %
Mal	1	20 a 39 %
Muy Mal	0	0 a 19 %

En algunos casos será fácil aplicar el adjetivo de apreciación. En cambio, para otras circunstancias será más claro medir con el porcentaje de cumplimiento o de intensidad en ese aspecto particular.

Para los niveles jerárquicos de dirección cada uno de los puntos se multiplicará por 10, o sea: 0, 10, 20, 30, 40 y 50. Esto obedece al convencimiento de que la dirección es factor vital de la empresa y que de su buen desarrollo depende en gran parte el éxito de la institución.

También los cuestionarios relacionados con los objetivos se calificarán de 0 a 50 puntos:

La valuación total de una empresa quedaría:

Clientes	50 puntos	
Colaboradores	50 puntos	
Autoridades Gubernamentales	50 puntos	
Proveedores	50 puntos	
Instituciones de Crédito	50 puntos	
Accionistas	50 puntos	
Sub-total objetivos		300
Dirección	20 preguntas	1,000
Recursos Humanos	10 preguntas	50 puntos
Recursos Materiales	5 preguntas	50 puntos
Sub-total por nueve departamentos		675

Recursos Técnicos	10 preguntas	50 puntos	
Control de Políticas	35 preguntas	175 puntos	
Producción	35 preguntas	175 puntos	
Comercialización	70 preguntas	350 puntos	
Relaciones Humanas	35 preguntas	175 puntos	
Finanzas	10 preguntas	50 puntos	
Relaciones Públicas	10 preguntas	50 puntos	
Contabilidad	10 preguntas	50 puntos	
Auditoría	10 preguntas	50 puntos	
Servicios Generales	10 preguntas	50 puntos	
Sub-total de Recursos			1,125
Planeación	25 preguntas	125 puntos	
Implementación	25 preguntas	125 puntos	
Control	10 preguntas	50 puntos	
Sub-total del Proceso Admvo. por nueve departamentos			2,700
			5,800 puntos

Por supuesto el tipo de estructura formal es distinto para cada empresa y su departamentalización puede ser de cinco, diez o más divisiones. Volviendo a la suposición de la empresa valuada en 5,800 puntos este resultado es el óptimo y representa el ideal, por lo que podemos usar la escala de adjetivización planeada en la calificación a las preguntas de los cuestionarios usados en la Auditoría Administrativa.

PUNTUACION	PORCENTAJE	ADJETIVO
5220 a 5800	90 a 100%	Admon. excelente
4640 a 5219	80 a 89%	Admon. muy bien
3480 a 4639	60 a 79%	Admon. buena
2320 a 3479	40 a 59%	Admon. regular
1160 a 2319	20 a 39%	Admon. mala
0 a 1159	0 a 19%	Admon. muy mala

2.8.4 ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO

La Metodología consiste en las siguientes etapas:

I. PLANEACION D ELA INVESTIGACION

- * Definir la materia objeto de la investigación
- * Definir el propósito final de la investigación
- * Determinar el tiempo disponible para la investigación
- * Planear las fases y el volumen de trabajo
- * Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos
- * Obtener la autoridad necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación

II. ANALISIS DEL TEMA

- * Obtener de la investigación y su operación
- * Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación
- * Averiguar las operaciones de cada factor
- * Determinar la información mínima necesaria
- * Recopilar la información
- * Verificarla
- * Asegurarse de que este completa

III. EXAMINAR CADA FACTOR EN ESTA FORMA

- * ¿Hasta que grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadass a estas ?
- * ¿Que tendencias registra en el campo de cada factor?
- * ¿Que evolución ocurre en los campos de cada factor?

IV. COMBINAR LOS HALLAZGOS PARA DIAGNOSTICAR SOBRE EL TOTAL DE LAS OPERACIONES

- * Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación
- * ¿Cuál es la ejecución total real?
- * ¿Que objetivos pueden alcanzarse en el empleo de los medios disponibles?

V. PRESENTAR EL DIAGNOSTICO

- * Preparar documentos para su decisión
- * Exponer el desarrollo de los hallazgos
- * Estimular las decisiones
- * Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente

El Análisis Factorial constituye elementos vitales para el buen funcionamiento de la Empresa los llamados "Factores de Operación" y son los siguientes:

1. Medio Ambiente
2. Política y Dirección
3. Productos y Procesos
4. Financiamiento
5. Medios de Producción
6. Fuerza de Trabajo
7. Suministros
8. Actividad Productora
9. Mercado
10. Contabilidad y Estadística

CAPITULO

TERCERO

RECURSOS HUMANOS

III.1 DEFINICION DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones para poder funcionar, necesitan satisfacer sus objetivos organizacionales y para ello requieren de los recursos humanos, materiales y técnicos.

RECURSOS MATERIALES: son las instalaciones, dinero, maquinaria, muebles, etc.

RECURSOS TECNICOS: procedimientos, organigramas, instructivo, etc.

Pero los más importantes son los recursos humanos ya que pueden mejorar y perfeccionar el uso, elaboración y diseño de los recursos técnicos y materiales.

A continuación damos nuestra definición de Recursos Humanos;

Son todos los individuos con conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes y actitudes; todos estos aprovechables para el trabajo.

Como podemos ver para que una organización pueda alcanzar sus metas ello dependerá de la calidad de sus recursos humanos.

III.2 FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

A principios del siglo las funciones de la administración de recursos humanos eran únicamente la de contratar y despedir, y através del tiempo aumentaron llevandosa registros y elaboración de nóminas.

Ahora en la actualidad su función es:

- A) **Función empleo** Lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal calificado e idóneo, deacuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.
- B) **Función de Administración de salarios** Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente remunerados deacuerdo al esfuerzo responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.
- C) **Función de Relaciones Internas** Consiste en lograr que las relaciones establecidas entre la dirección y el personal sean desarrolladas y mantenidas así como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso de trabajador. Todo esto a través de una comunicación apropiada.
- D) **Función de Servicios al Personal.** Satisfacer las necesidades del trabajador así como ayudarlos en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal. Función de Planeación de Recursos Humanos
- E) **LLevar acabo estudios relacionados a la proyección de la estructura de la organización en el futuro,** así como realizar análisis de puestos y ver las posibilidades de desarrollo de los trabajadores através de cursos de capacitación y de un reclutamiento y selección.

III.3 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

PLANEACION: prever, preparar y tratar de inducir situaciones que sean favorables a la organización. Anticipar la cantidad y calidad de Recursos Humanos a la organización.

Es importante la Planeación de Recursos Humanos, ya que es imprescindible planear la actualización del potencial humano y así tener al personal idóneo dentro de la organización.

3.3.1 OBJETIVO DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Predecir la oferta y demanda futura de empleados de la organización, proporcionando la fuerza de trabajo adecuada.

Así pues la planeación de recursos humanos permite:

- Mejorar la utilización de recursos humanos
- Adecuar eficientemente las actividades de personal con los requerimientos futuros de la organización.
- Logra economías en la contratación de nuevo personal.

3.3.2 POLITICA DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas del país de la organización con objeto de planear nuestros recursos humanos.

Otro factor muy importante dentro de una organización es, que ésta debe preocuparse por contar con un inventario de recursos humanos que le permita conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, e intereses de cada uno de sus miembros de manera que pueda cubrir puestos que queden vacantes y poder "Planear" los recursos de entrenamiento para hacer frente a las necesidades futuras y presentes de la organización.

3.3.3. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Es aquel que cataloga la capacidad y las aptitudes de cada empleado, proporcionando un panorama completo de la capacidad con que cuenta dicho empleado.

3.3.4. ANALISIS DE PUESTOS

DEFINICION: examen de las características de cada puesto para establecer los requisitos mínimos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito.

ANALISIS: método lógico que consiste en separar las diversas partes de un todo con el fin de estudiar cada una de sus partes.

PUESTO: unidad despecifica de una organización que contiene el conjunto de habilidades, operaciones, condiciones de trabajo, y cualidades de esa unidad.

Para llevar acabo una buena administración es necesario iniciar con un anslisis de puestos, de esta manera sabremos los requerimientos y/o necesidades que el puesto demanda; colocando en el al empleado que cubra con las características del puesto.

III.4 VALUACION DE PUESTOS

DEFINICION: procedimiento que analizado el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos por el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeñan en relación con otros puestos de la misma organización a fin de establecer una relación lógica.

Una valuación de puestos ayuda a determinar el valor relativo de los puestos para la administración de sueldos y salarios, para estructurar nuestros salarios comparables con el mercado de trabajo, controlar los costos de recursos humanos, revisión periódica de salarios, selección, promoción, transferencia y programas de capacitación al personal.

3.4.1 SALARIO

El artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo aclara: "El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo".

La Oficina Internacional del Trabajo a definido al salario como la ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por los servicios que haya prestado o deba prestar.

La participación en las utilidades constituye también una prestación que integra el salario por disposición del art. 129 de la propia Ley se excluye la percepción de utilidades como parte del salario para los efectos de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores¹

3.4.2 SUELDO

Este término se usa para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago que es generalmente quincenal o decenal. La Ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor de una semana en el caso de "Personas que desempeñen un trabajo material y quince días para los demás trabajadores".²

¹ Trueba Urbina Alberto, Ley Federal del Trabajo Editorial Porrúa, 3er edición, México 1970

² Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos Editorial Trillas, décimo sexta reimprisión, México 1980

3.4.3 SALARIO MÍNIMO

Art. 90 de la Ley Federal del Trabajo lo define como la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados por una jornada de trabajo.

El salario debe ser suficiente para cubrir las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social, y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y facilite el acceso de los trabajadores a la obtención de salarios.

De acuerdo con la definición de salario mínimo el derecho a percibir éste no es estrictamente por una jornada de trabajo de 8 horas si no por la jornada que por costumbre o por contrato lleve acabo el trabajador al servicio del patrón.³

3.4.4 PRIMAS

Art. 80 de la Ley Federal del Trabajo aclara que los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de 25% sobre los salarios que les correspondan durante el periodo de vacaciones.

El objeto de esta disposición es que los trabajadores disfruten de sus vacaciones obteniendo un ingreso extraordinario, a efecto de que no contraigan obligaciones que excedan de sus ingresos normales.⁴

3.4.5 VACACIONES

Art. 81 de la ley Federal del Trabajo aclara que las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios. Los patrones entregarán anualmente a sus trabajadores una constancia que conenga su antigüedad y de acuerdo con ella el periodo de vacaciones que les corresponda y la fecha en la que deberán disfrutarlas.

³ Truaba Urbina Alberto, Ley Federal del Trabajo Editorial Porrúa, 3er edición, México 1970

⁴ Truaba Urbina Alberto, Ley Federal del Trabajo Editorial Porrúa, 3er edición, México 1970

III.5 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

DEFINICION DE RECLUTAMIENTO

Conjunto de procedimiento que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar o cubrir una vacante dentro de una organización.

El proceso de reclutamiento inicia cuando se buscan nuevos candidatos y concluyen cuando estos presentan sus solicitudes, es decir, antes del proceso de selección.

Su función consiste en descubrir las fuentes de recursos humanos dentro de los requisitos exigidos por la organización y utilizar las medidas para atraer candidatos en números suficientes tal que permita una adecuada selección de una fuerza de trabajo eficaz.

3.5.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

1. Vacante identificada: la determina el gerente, supervisor o director.
2. Requisitos del puesto: lo determina el análisis de puesto (descripción) y los comentarios del gerente.

El reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la autoridad de línea.

3.5.2 SELECCION DE PERSONAL

El proceso de selección de personal es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se deberá contratar, estas etapas deberán ser superadas por los candidatos.

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado⁵.

El proceso de selección inicia cuando los candidatos presentan su solicitud de empleo y concluye con la decisión de contratación.

⁵Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos Editorial Trillas, décimo sexta reimpresión, México 1996

3.5.3 FACTORES EN QUE SE BASA LA SELECCION DE PERSONAL

1. **Análisis de puestos:** nos proporciona la descripción del trabajo al realizar, deberes y responsabilidades, la especificación del puesto, perfil y características del puesto.
2. **Reclutamiento:** nos proporciona un grupo de candidatos potencialmente calificados de entre los cuales escoger para cubrir nuestra vacante.

3.5.4 PROCESO DE SELECCION

1. Recepción del candidato
2. Prueba de selección
3. Entrevista de selección
4. Verificación de referencias
5. Evaluación médica
6. Decisión de contratación
7. Entrevista con el supervisor o jefe inmediato

III.6 CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

El Art. 396 de la Ley Federal del Trabajo nos dice que el contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales deben prestar el trabajo en una o varias empresas o establecimientos.

III.7 CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Art. 20 de la Ley Federal del Trabajo. Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato Individual de Trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La prestación de un trabajo que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

III.8 CONTRATO LEY

Art. 404 de la Ley Federal del Trabajo. Contrato Ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones segun debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias entidades federativas o una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas entidades o en todo territorio nacional.

III.9 REGLAMENTO INTERIOR DEL TRABAJO

Art. 422 de la Ley Federal del Trabajo. Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

No son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos.

3.9.1 DIFERENCIAS ENTRE CONTRATO COLECTIVO Y REGLAMENTO INTERIOR DEL TRABAJO

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

- Existe un sindicato
- Se extiende únicamente para el personal sindicalizado
- Se requiere un sindicato de trabajadores
- Señala los lineamientos generales sobre los cuales se realiza una contratación
- Establece las condiciones sobre las cuales debe prestarse el trabajo

REGLAMENTO INTERIOR DEL TRABAJO

- No es necesaria la existencia de un sindicato
- Se extiende para todo el personal en general
- Se requiere ser suscrito por trabajadores libre
- Se limita a lograr una mejor ejecución de las labores en cada empresa
- Define reglas relativas a la conducta, la moral y la disciplina en la organización

III.10 SINDICATO

Art. 356 de la Ley Federal del Trabajo. Sindicato es la asociación de trabajadores o patronos, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

La asociación profesional de los trabajadores es un derecho social que tiene por objeto luchar por el mejoramiento de las condiciones económicas de los trabajadores⁶

REQUISITOS

1. Para formar un sindicato se requiere un número determinado de trabajadores (mínimo 20) o patronos (mínimo 3)
2. Registrar el sindicato ante la autoridad correspondiente Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 340 de la Ley Federal del Trabajo. Los sindicatos de trabajadores pueden ser:

1. Gremiales: los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio, o especialidad.
2. De Empresa: los formados por trabajadores que presten sus servicios en una misma empresa.
3. Industriales: los formados por trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial.
4. Nacionales de Industria: los formados por trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más Entidades Federativas; y
5. De Oficios varios: los formados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos solo podrán constituirse cuando en el municipio en el que se trate, el número de trabajadores de una misma profesión sean menor de 20.

⁶Trueba Urbina Alberto, Ley Federal del Trabajo
Editorial Porrúa, 3er edición, México 1970

Art. 381 de la Ley Federal del Trabajo.

Los sindicatos de patronos pueden ser:

1. Los formados por patronos de una o varias ramas de actividades;
2. Nacionales, los formados por patronos de una o varias ramas de actividades de distintas actividades federalivas.

III.11 CLSIFICACION DE LAS PRESTACIONES

Las prestaciones son los beneficios que las leyes otorgan al trabajador y las establecen en forma adicional al salario nominal (es la cantidad de dinero que ganará el trabajador, según la unidad adoptada tiempo, estajo, hora, día, semana, de trabajo o pieza hecha).

I. Prestaciones que otorgan las Leyes

A continuación mencionamos algunas de ellas:

Ley Federal del Trabajo⁷

- A) Jornada de trabajo (Art. 61)
- B) Descanso de media hora durante la jornada de trabajo (Art.63)
- C) Pago de horas extras (Art.67)
- D) Vacaciones (Art. 76 al 81)
- E) Indemnización (Art. 89)
- F) Aguardo (Art.87)
- G) Participación de utilidades (Art. 117 al 131)
- H) Capacitación y adiestramiento (Art. 132 Frac.15)

La Ley Federal del Trabajo es un ordenamiento jurídico aplicable en toda la República y se refiere única y exclusivamente al apartado "A".

Busca el equilibrio entre la relación del patrón y el trabajador. Todas sus disposiciones son de carácter público porque tenemos la obligación de cumplirlas, en caso contrario el estado hara uso de su poder para hacerlas cumplir.

⁷Artes Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas, décimo sexta reimpresión, México 1996

INFONAVIT

A continuación explicamos brevemente el objeto del Instituto:

1. Administrar los recursos del fondo nacional de la vivienda.
2. Establecer un sistema financiero que permita a los trabajadores obtener un crédito barato y suficiente para:
 - a) la adquisición en propiedad de habitaciones cómodas e higiénicas.
 - b) la construcción, reparación, ampliación o mejoramiento de sus habitaciones.
 - c) el pago de pasivos contraídos por los conceptos anteriores
3. Coordinar y financiar programas de construcción de habitaciones destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores.
4. Lo demás a que se refiere la fracción XI del apartado "A" del Art. 123 Constitucional y el Art. 4, Cap. 3 de la Ley Federal del Trabajo, así como lo que esta Ley establece.

Los patrones tienen la obligación de inscribirse y de inscribir a sus trabajadores, efectuar las aportaciones al INFONAVIT en las Instituciones de Crédito y hacer los descuentos a los trabajadores en sus salarios.

Por el contrario si el patrón no cumplió con su obligación de inscribir al trabajador, este último tiene derecho de acudir al Instituto para obtener la información requerida para su inscripción.

SAR⁸.

El Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) es una nueva prestación de seguridad social que promueve el ahorro permanente, derivado de las aportaciones del patrón y las de carácter voluntario, para que el trabajador mejore su situación económica al momento de su retiro, a la vez de apoyarlo en sus necesidades de vivienda.

SU OBJETIVO ES:

- Fortalecer el ahorro interno
- Asegurar la transición de la economía de la fase de estabilización a la del crecimiento sostenido.
- Mejorar la situación económica del trabajador al momento de su retiro
- Permitir al trabajador de escasos recursos el acceso a instrumentos de ahorro e inversión, así como a otros servicios bancarios
- Proporcionar a los trabajadores un conocimiento exacto de sus aportaciones y saldo de su cuenta.

Los patrones abrirán en la institución de crédito que elijan, las cuentas de cada uno de sus trabajadores, efectuando las aportaciones al banco por bimestre vencido a más tardar el 17 del mes del inmediato siguiente al bimestre del que se trata.

El monto de las aportaciones del SAR a cargo de los patrones será el 2% mensual del salario base de cotización al IMSS el cual tendrá límite de 25 salarios mínimos las cuotas patronales del 5% al INFONAVIT, serán depositadas bimestralmente por los patrones junto con las aportaciones al seguro de retiro.

El trabajador podrá efectuar aportaciones voluntarias a través de su patrón o directamente en el banco que lleva su cuenta, tanto la subcuenta del SAR como a la subcuenta del INFONAVIT.

Las cuentas de los trabajadores se identificarán por el registro federal de contribuyentes (incluyendo la homoclave) y una clave del banco donde se encuentra la cuenta.

El trabajador podrá disponer de los recursos totales en su subcuenta del seguro de su retiro, a los 65 años de edad, o cuando haya adquirido el derecho a disfrutar del IMSS:

- Vejez
- Cesantía en edad avanzada
- Incapacidad permanente total
- E Incapacidad permanente parcial (del 50% o más)

⁸ SAR BANCO MEXICANO SOMEX 1992

I.M.S.S.

Las personas que reciben dichas prestaciones, se dividen en: ASEGURADO es el trabajador que paga su cuota correspondiente, BENEFICIARIO conyuge o concubino(a) del asegurado(a), hijos menores de 16 años, o menores de 25 años si estudian y de cualquier edad si están incapacitados, y los padres del asegurado cuando dependen económicamente y viven con él.

Las prestaciones incluyen tanto al asegurado como a los beneficiarios, salvo casos especiales que se indicarán:

- a) Atención médicoquirúrgica, farmacéutica y hospitalaria (Art. 63, 99, 101)
- b) Aparatos de ortopedia, en el caso de riesgo de trabajo (Art. 63 fracc. III)
- c) Rehabilitación (Art. 64 fracc. IV)
- d) Traslado de enfermos (Art. 5 Reglam. de la Rama de Riesgos Personales y Enfermedades no Profesionales y Maternal)
- e) Visitas de enfermos (Art. 5 Reglam. de la Rama de Riesgos Personales y Enfermedades no Profesionales y Maternal)
- f) Reintegración de gastos al ser rechazado para atención médica por el Instituto (Art. 4 Reglam. de la Rama de Riesgos de Personal y Enfermedades no Profesionales y Maternal)
- g) Canastilla para el recién nacido (Art. 102 fracc. III)
- h) Ayuda para la lactancia (Art. 102 fracc. II)
- i) Guarderías para los hijos (de 43 días a 4 años) de los trabajadores.
- j) Aguinaldo anual para los pensionados (Art. 65 IV, 71 y 164)

Prestaciones que son sólo de aplicación para el asegurado:

- a) Salario o subsidio por accidente de trabajo y enfermedades profesionales (Art. 65)
- b) Subsidio por enfermedad (Art. 104)
- c) Subsidio antes y después del parto, a la asegurada (Art. 109)
- d) Pensión por incapacidad total permanente en el caso de riesgo de trabajo (Art. 65 fracc. II)
- e) Pensión por incapacidad parcial permanente, en el caso de riesgo de trabajo (Art. 65 fracc. III)
- f) Pensión por invalidez (Art. 129)
- g) Pensión por vejez (Art. 137)
- h) Aumento de la pensión de invalidez, vejes o viudez por asistencia indispensable
- i) Pensión por cesantía (Art. 164)
- j) Aumento de pensión si continúa asegurado después de haber cumplido los 65 años de edad (Art. 137)
- k) Ayuda para gastos de funeral (muerte del asegurado) (Art. 112)
- l) Pensión a la viuda(o) (Art. 149)
- m) Pensión a los hijos menores de 16 años o 25 que estudian (Art. 165)

En un plazo no mayor de cinco días a la firma del contrato individual de trabajo deberá afiliarse el trabajador al I.M.S.S., ya que contribuye un requisito de carácter legal.

CAPITULO

CUARTO

CAPACITACION

IV.1 CONCEPTO DE CAPACITACION

El Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, S.C. la define: como un proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no ejecutivo obtiene capacidades y conocimientos técnicos para un propósito particular.⁹

Nuestra definición de CAPACITACION es la adquisición de conocimientos generalmente de carácter técnico, científico y administrativo tendiente a preparar a las personas a que realicen mejor su trabajo actual.

A continuación exponemos las diferencias que existen entre Capacitación, Adiestramiento y Entrenamiento:

Educación	Entrenamiento	Adiestramiento
Adquisición Intelectual de bienes culturales	Prepara para un esfuerzo físico y moral.	Proporciona destreza en una habilidad adquirida (muscular o psicológica)
	Desarrollo	Capacitación
	Formación de la personalidad	Conocimientos ¹⁰

Como vemos, son conceptos diferentes pero con un mismo objetivo "Realizar mejor el Trabajo".

⁹García Morales Rolando I.I.C.E.E. Serie de manuales

¹⁰Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos Editorial Trillas, décimo sexta reimpresión, México 1986

IV.2 OBJETIVO DE LA CAPACITACION

Proporcionar al individuo los conocimientos necesarios para realizar mejor su trabajo, evitar la ignorancia del personal de la empresa así como la obsolescencia.

Otro objetivo, es que ayude a la empresa dándole un personal adiestrado y debidamente desarrollado para que desarrolle con eficiencia sus actividades.

IV.3 NECESIDADES DE LA CAPACITACION

La palabra necesidad significa carencia o falta y esta necesidad de capacitación se presenta en el momento en que se tiene que cubrir o satisfacer necesidades presentes.

Las necesidades van en función del giro de cada empresa y a través de la capacitación se busca incrementar los conocimientos y habilidades del personal, cubriendo así una determinada necesidad, aumentando de esta manera la productividad de la empresa.

Así pues, para detectar las necesidades de capacitación, es necesario conocer las causas por las cuales se originan. Algunas técnicas para detectar dichas necesidades son:

1. Evaluación de Puestos: revisar las evaluaciones que se hagan al empleado en su actividad.
2. Entrevista: establecer un dialogo con el empleado a fin de recavar y proporcionar información, tratar un problema.
3. Cuestionario: forma impresa o escrita para obtener información sobre uno o unos problemas específicos.
4. Prueba Test: para medir los conocimientos y habilidades através de exámenes de capacidad mental, de ejecución (eficiencia en la realización de tarea) y de aptitud (potencial de aprender nuevas funciones y conocimientos).

IV.4 CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

4.4.1 IMPORTANCIA

Incluso después de una inducción completa pocas veces los nuevos empleados logran un desempeño satisfactorio. Por otra parte los empleados experimentados pueden necesitar capacitación para reducir los malos hábitos de trabajo o aprender habilidades que mejoren su desempeño.

A partir de lo anterior afirmamos que la capacitación se da ante la necesidad de complementar las capacidades de los empleados a fin de lograr un equilibrio entre lo que puede hacer el empleado o trabajador y lo que exige su puesto.

El principal objetivo de capacitación es el de minimizar o eliminar la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el nivel de eficiencia deseado.

Así pues, las organizaciones tienen al factor humano como su recurso más valioso; por las diferencias que existen entre los individuos que integran o forman parte de una organización y por las habilidades del elemento humano con los requisitos del puesto o trabajo que esté desempeñando.

Con la capacitación se busca la modernidad, la eficiencia y el cambio en el trabajo así como producir un ambiente laboral más humano y de este modo aumentar la productividad.

IV.5 LEY FEDERAL DEL TRABAJO

LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

ARTICULO 153-A Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ARTICULO 153-B Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

ARTICULO 153-C Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ARTICULO 153-D Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

ARTICULO 153-E La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

ARTICULO 153-F La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

ARTICULO 153-G Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

ARTICULO 153-H Los trabajadores a quienes se imparte la capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupos y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos;
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

ARTICULO 153-I En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, los cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implantan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

ARTICULO 153-J Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y adiestramiento se integren y funciones oportunas y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

ARTICULO 153-K La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

ARTICULO 153-L La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las realidades a su organización y funcionamiento.

ARTICULO 153-M En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

ARTICULO 153-N Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

ARTICULO 153-O Las empresas en que no se rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar, igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

ARTICULO 153-P El registro de que se trate el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o aditarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que se impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretenden impartir dicha capacitación o adiestramiento;
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o Constitucional.

ARTICULO 153-Q Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes de la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras;
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

ARTICULO 153-R Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

ARTICULO 153-S Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleva a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

ARTICULO 153-T Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán las constancias por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponde, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

ARTICULO 153-U Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ARTICULO 153-V La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de constancias que hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

ARTICULO 153-W Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

ARTICULO 153-X Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que derivan de la obligación capacitación o adiestramiento en este capítulo.

IV.6 ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

En la elaboración de un programa de capacitación, es importante establecer los objetivos conductuales las estrategias, a seguir, los materiales de apoyo, los participantes para cada curso.

Al final del curso de capacitación, se van a medir los cambios que se requieran, si fueron estos producto del programa de capacitación y si los beneficios resultaron superiores al costo.

Determinando de esta manera si se continúa con la capacitación y en que condiciones. Algunos de los instrumentos y métodos didácticos para llevar a cabo dicho programa son los siguientes:

- Pizarrones
- Rotafolios
- Acolatos
- Retroproyector
- Pantalla

IV.7 EL APRENDIZAJE

DEFINICION

Es un proceso que abarca un cambio en el comportamiento, consiste en adquirir nuevos tipos actuales de conducta.

El aprendizaje es una causa fundamental del comportamiento humano, pues afecta poderosamente la manera como las personas piensan, sienten y actúan, sus creencias, valores y objetivos.

4.6.1 PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE

1. Diferencias individuales, el aprendizaje depende de la aptitudes y capacidades individuales (experiencias)
2. Participación, el aprendizaje es mucho más rápido y perdura más cuando el aprendiz participa activamente (práctica)
3. Motivación, el individuo aprende mejor cuando está motivado para ello
4. Repetición, graba un patrón en la memoria, el ejercicio repetido es indispensable para el desarrollo de habilidades.
5. Retroalimentación, saber cuanto ha progresando la persona, permite evaluar el progreso a través del conocimiento de resultado.

Para que una persona aprenda se requiere se enfrente a una situación nueva y que sea capaz de percibir toda clase de estímulos, todo esto va en función de sus necesidades, sus posibilidades, preparación, capacidad, madurez y su interés. A través de esto puede obtener satisfacciones como por ejemplo sentirse mejor consigo mismo.

Para un aprendizaje eficaz es necesario la participación del instructor, ya que este es la clave para el éxito de todo programa de capacitación (su influencia no es cuestionable). Todo instructor debe ser eficiente, mantener su liderazgo, ya que de esta manera mantendrá al grupo interesado y motivado.

Debe señalar al grupo el camino y el objetivo a seguir, debe despertar el interés del grupo, propiciar un ambiente agradable y de amistad, su voz debe tener un tono amable. De esta manera el instructor será quien lleve al éxito o al fracaso la capacitación.

4.7.2 EVALUACION DE RESULTADOS

Esta evaluación deberá determinar:

1. Hasta que punto la capacitación logró las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Detectar si los resultados presentan relación con las metas fijadas de la organización.
3. A nivel de la obtención del cambio según los puntos de vista de los propósitos y objetivos de producto o servicios reflejados en cantidades, calidad, oportunidad, costo-beneficio.
 - a) cantidad - tendrs que ser mayor
calidad - tendrs que ser mejor
oportunidad - tendrs que ser a tiempo
costo-beneficio - tendrs que ser menor/mayor
 - b) Recursos humanos, aumento de habilidades, elevación de conocimientos, cambios de actitudes y comportamiento.
 - c) En las operaciones aumento de producción, mejoramiento, dela calidad, reducción en el tiempo de entrenamiento, de índices de operaciones y reducción del mantenimiento de equipo y maquinaria.

IV.8 LA CAPACITACION COMO RETO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

La misión del administrador es coordinar las diferentes actividades y todos los recursos humanos, materiales y técnicos de una organización, con el objeto de alcanzar el objetivo de la misma de la manera más eficiente posible.

El progreso de la sociedad, trajo consigo problemas administrativos que para poderlos resolver ya no es suficiente la experiencia sino la aplicación de conocimientos.

Así pues, la preparación del Licenciado en Administración de Empresas tiene los conocimientos necesarios en cada una de las áreas y lograr sus objetivos, orientando a la empresa hacia un consultor especializado.

Actúa como consultor independiente y como ser integrante de la organización interna de una empresa. ¹¹

¹¹ Lic. Alvarez Aguilano Jorge, Apuntes de Auditoría Administrativa F. C. A. Tercera reimpresión.

IV.9 CONSTITUCION DE COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

El primer paso a seguir en la estrategia que les presentamos para la elaboración del plan y programa de capacitación y adiestramiento, es la constitución de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

A continuación se da una definición de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, así como sus funciones que deben de llevar a cabo.

4.9.1 DEFINICION

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento es un órgano formado por los sectores patronal y trabajador (bipartito) con igual número de representantes de cada sector (paritario), y cuya función principal es la de vigilar la instrumentación y operación de la capacitación en el centro de trabajo.

4.9.2. FUNCIONES

Los integrantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento deben de tener conciencia del papel que están representando, ya que de su eficiencia y eficaz función dependerá que se alcancen los objetivos y metas propuestas dentro de su centro de trabajo. Para lograr lo anterior, los representantes de la comisión deberán mantener una comunicación constante tanto de trabajadores y patrones como instructores efecto de estar en responsabilidad de cumplir realmente con las funciones de evaluar y proponer acciones para corregir, el desempeño de las actividades que se están realizando.

Por lo que respecta a otras funciones a parte de las que la ley federal del trabajo les atribuye, y para efecto de cumplir estas, la comisión mixta podría efectuar las siguientes:

- Presentar apoyo en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento.
- Verificar que la empresa elabore sus planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- Verificar que los cursos programados en los planes atiendan las necesidades de capacitación detectadas
- Cuadyuvar, en caso conveniente a la elaboración del plan y programa que se vaya a implantar.
- Verificar que el programa de capacitación sea presentado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y sea autorizado por la misma.
- Vigilar que los cursos que se implanten a los trabajadores sean los autorizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- Recabar de los instructores la verificación de los resultados obtenidos por el trabajador participante a efecto de estar en condiciones de autenticar las constancias de habilidades laborales.
- Promover la capacitación activa de los trabajadores tanto para que les capacite como para sugerir que se les designe como instructores.
- Llevar un registro actualizado de sus actividades y acuerdos que se realicen en cada reunión ordinaria o extraordinaria a efecto de llevar un seguimiento escrito que permita evaluar los resultados y alcance de su gestión. -
- Colaborar en la elaboración de criterios, procedimientos, sugerencias y medidas que mejoren la capacitación en la empresa.

IV.10 CRITERIOS

En cuanto a la constitución y funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

- I. Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integran preferentemente con el siguiente número de representantes:
 1. Uno por parte de los trabajadores y otro por parte del patrón, cuando la comisión mixta de capacitación y adiestramiento represente hasta 20 trabajadores.
 2. Tres de los trabajadores y tres del patrón cuando la comisión mixta de capacitación y adiestramiento represente a más de 21 a 100 trabajadores.
 3. Cinco de los trabajadores y cinco del patrón, cuando la comisión mixta de capacitación y adiestramiento represente a más de 100 trabajadores.
- II. El número de integrantes a que se refiere en criterio que anteceden podrá aumentarse en forma proporcional conforme a la diversidad de puestos, niveles de trabajo, variedad y complejidad de los procesos tecnológicos y a la naturaleza de la maquinaria y equipo empleados en la empresa. A las empresas con 20 o más trabajadores se recomienda, integrar una sola comisión de capacitación y adiestramiento, lo cual puede contar con subcomisiones en razón de la dispersión geográfica, de los establecimientos de la empresa, de sus características tecnológicas o la cantidad de mano de obra que ocupe.
- III. Se recomienda que los representantes que integran la comisión mixta de capacitación y adiestramiento reúnan las siguientes características.
 1. Por los trabajadores:
 - a) Ser trabajador de la empresa
 - b) Ser mayor de edad
 - c) Ser reconocido por su buena conducta
 - d) Saber leer y escribir
 - e) Ser designado por los trabajadores; en caso de que exista sindicato será conforme a las disposiciones estatutarias del mismo. A falta de sindicato, será electo por la mayoría de los trabajadores de la empresa.

2. Por el patrón:

- a) Ser mayor de edad
 - b) Saber leer y escribir
 - c) Ser reconocido por su buena conducta
 - d) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.
 - e) Ser designado por el patrón o su representante legal.
- IV. En una empresa se podrán constituir más de una comisión mixta de capacitación y adiestramiento cuando las relaciones laborales así lo requieran.
- V. Trabajadores y patrones deberán elaborar bases del funcionamiento de la Comisión Mixta de la Capacitación y Adiestramiento que podrán contener entre otros los siguientes aspectos:
1. Funciones que la Ley Federal del Trabajo establece para las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
 2. Funciones específicas que deberán realizarse.
 3. Organización Interna de la Comisión Mixta de la Capacitación y Adiestramiento.
 4. Duración en el cargo de los representantes.
 5. Periodicidad de operación para los acuerdos de la comisión.
 6. Normas de operación para los acuerdos de la comisión.
 7. Normas de operación para el registro y control de sus actividades.
 8. En su caso, normas de operación a que se sujetaran las subcomisiones mixtas de capacitación y adiestramiento y periodicidad en que presentarán sus informes.
- VI. Se recomienda que la comisión mixta lleve un seguimiento escrito de sus actividades.
- VII. Las empresas informarán de la constitución de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento a la Dirección General de Capacitación y Productividad directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del trabajo, a efecto de que se verifique la adecuada integración de las mismas que se otorga al registro correspondiente.
- VIII. Para la presentación de el informe relativo a la integración de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento ante esta Secretaría.
- IX. En caso de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento de trabajadores en relación individual de trabajo, se deberá anexar una lista con el nombre de los trabajadores representados.
- X. Cuando exista cambios relativos a la comisión mixta, las empresas deberán informar directamente a la Dirección General de Capacitación y Productividad o por conducto de las Delegaciones Federales de trabajo sobre los mismos con el propósito de actualizar sus comisiones.

IV.11 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES

En este capítulo se describirán los pasos sencillos pero efectivos que podemos realizar para el diagnóstico de las necesidades que existen en la empresa.

4.11.1 INTRODUCCION AL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

Se describirán cuales son las áreas del desarrollo del ser humano y cuáles son los mecanismos que nos permitan satisfacer adecuadamente: definiremos el concepto de diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento, se analizará también cuales son los objetivos que deberan buscarse en el diagnóstico de necesidades, así como las ventajas que representa su aplicación en la empresa.

4.11.1.1 AREAS DEL DESARROLLO DEL SER HUMANO

El desarrollo del hombre se cifra en un constante cambio de distintos aspectos. Estos cambios abarcan desde el aspecto físico hasta otros más complejos que exigen de mayor observación y análisis.

Los estudiosos en el campo del desarrollo humano han determinado tres áreas del desarrollo del ser humano.

AREA VOLITIVA: Se agrupan todos aquellos aspectos del individuo relacionado con la voluntad, con el querer hacer algo. Normalmente el hombre ha encontrado cosas que quiere hacer y son las que lo impulsan a actuar (actitudes).

Cuando alimentamos el área volitiva, de tal manera que modificamos nuestras actitudes positivamente, lo hacemos mediante el proceso denominado "DESARROLLO":

Esto nos trae consigo; que al proporcionar al ser humano cursos de desarrollo modificamos el área volitiva y esto se traduce en cambios de "ACTITUDES".

Cursos de desarrollo ⇔ Area Volitiva ⇔ Cambio de actitud

AREA COGNOSCITIVA: Esta bien sabido que la experiencia pragmática de los individuos ordenada correctamente, sistematiza los conocimientos de los cuales nacen los principios que dan origen a las normas, a las leyes y a las ciencias.

En esta área del ser humano se agrupan todos los conocimientos acerca de algún campo.

Cuando alimentamos el área cognoscitiva de tal manera que incrementamos o perfeccionamos nuestros conocimientos, lo hacemos mediante el proceso denominado "CAPACITACION".

Esto significa que al proporcionar al ser humano cursos de "Capacitación" modificaremos el área cognoscitiva y esto se traduce en un incremento en los "CONOCIMIENTOS".

Cursos de Capacitación ⇨ Área Cognoscitiva ⇨ Más conocimientos

AREA PSICOMOTRIZ: Esta se refiere a las habilidades o destrezas, tanto físicas como mentales, que adquiere el individuo con la práctica.

Mientras más práctica un individuo, se vuelve más diestro o hábil para realizar determinada actividad. El área del "PODER HACER".

Cuando alimentamos el área psicomotriz de tal manera adquirimos o incrementamos nuestras habilidades o destrezas lo hacemos mediante el proceso denominado "ADJESTRAMIENTO". Se traduce que cuando proporcionamos al ser humano curso de "Adiestramiento" modificamos el área "Psicomotriz" y esto se traduce en un incremento de sus "HABILIDADES".

Cursos de Adiestramientos ⇨ Área Psicomotriz ⇨ Más habilidades

4.11.1.2 CONCEPTO DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

Para adiestramos propiamente en materia del concepto de diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento, es pertinente unificar el criterio que podemos tener respecto a las palabras que forman este concepto.

DIAGNOSTICO significa: analizar y determinar soluciones sobre el concepto analizado.

NECESIDAD: es definida literalmente como, todo aquello a lo que es imposible faltar o resistir; falta de lo indispensable.

En resumen podemos decir que el concepto de diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo es: "El análisis de los síntomas, de las situaciones, de preocupaciones y los problemas que se presentan en una empresa, con el objeto de definir si estos son originados por falta de conocimientos, habilidades o correctas actitudes de los trabajadores y empleados de dicha empresa".

Es pertinente aclarar que normalmente se pueden realizar diagnóstico de la siguiente forma:

- A toda una empresa; a lo que llamamos diagnóstico para detectar necesidades organizacionales.
- A un departamento o área de una empresa; a lo que llamamos diagnóstico para determinar necesidades departamentales.

- c) A un nivel ocupacional dentro de la empresa; a lo que llamamos diagnóstico para determinar necesidades por nivel ocupacional.
- d) A una persona que ocupa un puesto de trabajo; a lo que llamamos diagnóstico para determinar necesidades individuales.

4.11.1.3 OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

El diagnóstico de necesidades de capacitación, adiestramiento pretende alcanzar los siguientes objetivos específicos.

- a) Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presentan y proceder a investigar las causas que lo origina.
- b) Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la empresa debe funcionar, (determina lo que debiera hacerse en la empresa).
- c) Efectuar un inventario de recursos humanos en la empresa y determinar su potencialidad
- d) Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente efectúan sus funciones, (determinar lo que en realidad se hace).
- e) Realizar un análisis comparativo entre lo que debiera de hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, determinando las diferencias.
- f) Clasificar las necesidades detectadas en: necesidades financieras, necesidades de materiales, necesidades tecnológicas y necesidades de los recursos humanos.
- g) Determinar si las necesidades de los recursos humanos se pueden satisfacer con cursos de capacitación, y/o cursos de adiestramiento y/o cursos de desarrollo.
- h) Definir exactamente quienes necesitan capacitación, en qué y cuando.
- í) Describir las características de los participantes, como son: edad, sexo, escolaridad, experiencia.
- j) Determinar el número exacto de participantes para cada evento, curso o programa.
- k) Describir detalladamente las actividades de capacitación adiestramiento y desarrollo que se van a realizar.
- l) Precisar las evidencias encontradas que justifiquen las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo a realizar.

m) Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, tomando en cuenta las prioridades asignadas.

En forma genérica, podemos decir que el diagnóstico de necesidades tiene el objetivo de encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que en realidad se hace, además estas diferencias pueden referirse a necesidades presentes o necesidades futuras, tomando en cuenta el proceso mismo de enriquecimiento de actividades de un puesto a la posibilidad de que el trabajador escale puestos de mayor responsabilidad cada vez.

En la gráfica se ejemplifica claramente lo anterior expuesto a las necesidades de capacitación presentes o necesidades futuras.

NECESIDADES DE CAPACITACION PRESENTES

PRESENTE
mi puesto actual

Actividad
Cantidad
Calidad

Lo que deberá
estar haciendo
"DEBIERA"

Actividad
Cantidad
Calidad

Lo que hace
realmente
"ES"

NECESIDADES DE CAPACITACION A FUTURO

Otro Puesto

Actividad
Cantidad
Calidad

Lo que voy ha hacer en el futuro
"DEBIERA"

Mi puesto

Actividad
Cantidad
Calidad

Lo que hago actualmente en
puesto. Es lo que "DEBIERA"
estar haciendo "ES".

4.11.1.4 VENTAJAS DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

El diagnóstico de necesidades de capacitación, adiestramiento es importante para las empresas porque ofrece, entre otras, las siguientes ventajas.

- a) Permite que las actividades de capacitación y adiestramiento se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- b) Permite prever los cambios que se realizarán en el futuro y estar preparados para que cuando estos se presenten no provoquen problemas.
- c) Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sentar las bases para evitar la falta de hombres aptos para los puestos de trabajo.
- d) Puede descubrir problemas en los procedimientos administrativos, que estén afectando el funcionamiento de la empresa.
- e) Descubre los problemas que se tengan con la maquinaria, los equipos y los materiales, así como las situaciones que estén originando problemas de tipo financiero.
- f) Establece el criterio necesario para administrar adecuadamente las promociones del personal.
- g) Permite establecer un programa de inducción para cada nivel ocupacional de la empresa.

4.11.2 PROCESO PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

Esta unidad está orientada fundamentalmente al estudio de un "Modelo de Proceso de Diagnóstico" de necesidades de capacitación y adiestramiento. Pero para comprenderlo positivamente y adecuadamente se analizaron los síntomas manifiestos y encubiertos que se nos pueden presentar en las empresas las cuales no señalan, la necesidad de realizar un diagnóstico, aquí también se estudiará la forma en que deben ser definidos y clasificados los problemas, con la correspondiente asignación de prioridades para su resolución, así como el modelo de diagnóstico.

4.11.2.1 IDENTIFICACION DE SINTOMAS ENCUBIERTOS Y MANIFIESTOS

Si consideramos a la empresa como un ente dinámico, y de hecho lo es en el que cada una de las partes que lo integran son variables con el tiempo, tenemos que en la empresa siempre existen cambios o adaptaciones.

Sin embargo hay una serie de indicios que nos hacen saber que algo no no está sucediendo como debiera, es decir se presentan una serie de indicaciones (nosotros los denominaremos síntomas, que señala que algo no está funcionando correctamente).

Ahora este es nuestro punto de partida, los síntomas cuya definición la podríamos establecer: "Los indicadores que muestran que algo no está sucediendo como se esperaba"

Los síntomas en una empresa denotan la existencia de:

- Cambios no previstos
- Problemas a causa de problemas no previstos
- Cambios previstos o cambios futuros
- posibles problemas en potencia

Por otra parte a la desviación de la norma de funcionamiento en la actividad, le vamos a llamar "PROBLEMA" en virtud de que es un desvío de las condiciones en que debiera realizarse una actividad.

"Todos los síntomas, son indicadores de que existen problemas o que se pueden presentar problemas en un futuro"

Las empresas deben analizar y estudiar los síntomas que longan antes de pensar siquiera en el diagnóstico de necesidades, ya que como hemos dicho los síntomas son los indicadores de los problemas presentes o futuros.

Existen en la empresa dos tipos de síntomas:

A) SINTOMAS MANIFIESTOS : Son aquellos que indican un problema cuya causa se detectan a simple vista, es decir son aquellos problemas de origen fácilmente detectable.

Para comprender más ampliamente los síntomas manifiestos citamos algunos ejemplos:

- a) Un número de empleados menor a los que se requiere, es un síntoma manifiesto de que los niveles de producción o de productividad, no se alcanzan o no se van a alcanzar.

- b) Cuando tenemos personal de nuevo ingreso, es un sistema manifiesto el que no alcanza su rendimiento óptimo o de que puedan tener accidentes de trabajo.
- c) Los empleados a punto de jubilarse, es un síntoma manifiesto el que nos indica un problema, encontrar o preparar a quien lo sustituya.
- d) Cuando ampliamos las instalaciones, es un síntoma manifiesto ya que hay que buscar personas preparadas para cumplir los puestos ampliados.

Pasemos ahora a definir y ejemplificar los síntomas encubiertos:

B) SINTOMAS ENCUBIERTOS: Son aquellos que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista, sino que hay que hacer un minucioso análisis para encontrar lo que los origina.

Son ejemplos de síntomas encubiertos los siguientes:

a) EN LA PRODUCCION DE UNA EMPRESA

- Escasa productividad
- Mala calidad del producto
- Costos elevados de producción
- No se logran cumplir los programas de producción
- Desperdicios excesivos de control de calidad
- Hay retrasos considerables en las entregas

b) EN LA ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS

- Carencia total o parcial de políticas
- Objetivos no muy claros y poco realistas
- Deficiente programación de actividades, o falta total de programación
- Ausencia de estándares de operación
- Disciplina incorrecta del personal
- Comunicación pobre o defectuosa en algunos o en todos los niveles de la organización

c) EN LA CONDUCTA DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Excesivo traslape de responsabilidad
- Alto índice de ausentismo y retardismo por parte del personal
- Problemas personales entre los integrantes de los diferentes departamentos
- Débil excesiva autoridad por parte de los supervisores, jefes o gerentes
- Constantes llamados de atención o castigos a los trabajadores por parte de los jefes.

d) EN LA MORAL DEL PERSONAL

- Falta de interés por parte de los trabajadores en hacer su trabajo
- Falta de responsabilidad del personal
- Frecuentes y altos grados de irritabilidad
- Fricciones personales entre los grupos de trabajo
- Falta de cooperación hacia la empresa por parte del personal
- Actitudes negativas hacia la empresa utilizando los comentarios "me están explotando", "me vale", "no es mi empresa", "no me importa la empresa", "entre más lo saque a la empresa mejor".

Los anteriores son sólo algunos ejemplos de los síntomas encubiertos que nos podemos encontrar en la empresa y todos ellos son el reflejo de que en la misma existen PROBLEMAS, es decir, están sucediendo cosas que no deberían de suceder, hay una desviación de las condiciones ideales.

Las causas de los síntomas encubiertos que hemos mencionado, pueden ser muchas, entre otras citaremos las siguientes:

- Problemas causados por la maquinaria o equipo.
- Problemas causados por el medio ambiente de trabajo ya sea físico o moral.
- Problemas causados por los materiales.
- Problemas causados por aspectos financieros.
- Problemas causados por los recursos humanos o mano de obra.

Estos a su vez se subdividen en:

- Problemas de personal causados por falta de conocimientos.
- Problemas de personal causados por carencia de habilidades.
- Problemas de personal causados por la manifestación de actitudes.

Como hemos visto, en los síntomas manifiestos se pueden identificar fácilmente las causas que lo originen; sin embargo los síntomas encubiertos requieren una mayor atención, a fin de determinar y clasificar las causas que les dan lugar.

4.11.2.2 DEFINICION Y CLASIFICACION DE PROBLEMAS

Definición de problema: es la desviación de la norma del funcionamiento de una actividad.

El problema se puede clasificar en:

- a) **LO QUE SE VE DE UN PROBLEMA;** lo primero que vemos son los síntomas y después los daños o las consecuencias.
- b) **LO QUE NO SE VE DE UN PROBLEMA;** En esta clasificación nos referimos a que casi nunca vemos la causa real (cambio en las condiciones ideales) y mucho menos la desviación que lo provoca que es (causa de la causa) y nunca observamos la causa final (causa).

Ahora cuando surge un problema, solucionamos sus daños y sus síntomas a través de tres tipos de acciones:

- a) **ACCION INTERNA:** Es la acción que realizamos sobre el síntoma o la consecuencia del problema, con el objeto de tener tiempo para solucionarlo posteriormente, es una solución temporal.
- b) **ACCION ADAPTATIVA:** Es la acción que realizamos para vivir con el síntoma o la consecuencia del problema y casi nunca nos preocupamos por resolverlo ya que nos hemos acostumbrado a él.
- c) **ACCION CORRECTIVA:** Acciones encaminadas a la solución definitiva del problema que se presenta.

CAPITULO

QUINTO

CASO PRACTICO

V.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO

Esta Auditoría Administrativa tiene por objeto detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento de cada uno de los departamentos que conforman la Tienda Departamental, S.A. de C.V.

V.2 ANTECEDENTES

Antes de la llegada de los Españoles a America, en México se vislumbraba una organización comercial bastante rudimentaria entre las tribus que habitaban en aquella época. Sólo después del asentamiento de los Aztecas en el Valle de México se unificarán todos los comercios.

Por ser la Ciudad de México el principal asentamiento de los Españoles; Centro de vida política, económica, social y cultural, el comercio prosperó.

Los productos Españoles llegaban con una protección siempre favorable para España; era un comercio monopolístico ya que constaba de tributos y reglas siempre beneficiando a dicho país a pesar, de que en México existían los mercados; las ferias adoptaron una forma de comercialización organizadas formalmente.

Los mercaderes tenían sus puestos, tiendas con vendimias, sedas, juguetes y demás artículos de consumo, hallándose estas frentes a la plaza mayor. En las calles colindantes se hallaban más puestos de legumbre, pescado, etc.. Estableciéndose al rededor de la plaza más comerciantes.

El Rey Carlos V para alojar a los comerciantes bajo un mismo techo y un mismo lugar, mandó construir el mercado "El Parión" en 1527.

Así, con el fin de descongestionar la plaza mayor estableció la plazuela "El Volador" en 1659, otras más se situaron en Santa Catarina representando estas un antecedente de las tiendas comerciales en México.

La actividad comercial se pagaba con pesos en metal precioso dando lugar a la creación de la Casa Moneda. Volviéndose el comercio más ágil, siguiendo en manos de los Españoles.

Posteriormente hubo gran demanda, por la entrada de productos extranjeros (Ingleses, Alemanes y Franceses) por los productos importados, siendo desplazados los Españoles como los Mexicanos.

Los dueños de almacenes de ropa adquieren mayor importancia ya que introducen toda clase de telas y sedas y demás productos venidos de Francia.

El desarrollo comercial continúa en acenso, y es así como surgen grandes almacenes como "El Puerto de Liverpool" en 1852 perteneciente a un Francés, entre ella la Tienda Departamental, S.A de C.V. Así pues se inician las Tiendas departamentales en México, de origen Europeo.

Así pues la Tienda de departamentos proporcionan la más amplia gama de mercancías en diversos "Departamentos", todos ellos bajo un mismo techo.

Resumiendo las Tiendas Departamentales representan el paso decisivo del comercio organizado en la Ciudad de México.

En 1872 se estableció otra tienda Departamental "El Palacio de Hierro" y el "Puerto de Veracruz". De este modo, podemos apreciar que el comercio pertenecía a extranjeros, quedando a un lado los mexicanos.

En 1878 surge la Tienda Departamental, S.A. de C.V. para indicar a su clientela que sus productos provenían de lejanos países.

Trabajo intenso y políticas de venta honestas y definidas en su operación comercial tanto al menudeo como al por mayor, hicieron posible el crecimiento firme y sostenido de la Tienda Departamental y la ampliación sucesiva de sus instalaciones, hasta inaugurar en el año de 1932 un moderno edificio y hacer de él uno de los Almacenes de Departamentos más importante de la Ciudad.

Atento a las necesidades cambiantes del comercio la Tienda Departamental, S.A. de C.V. decidió, en 1960 terminar su actividad de ventas al mayoreo y concentrar sus Recursos Humanos y Financieros en la creación y desarrollo de nuevos Almacenes de Departamentos, en diferentes partes de la Ciudad de México y de la República Mexicana, con el propósito siguiente de satisfacer a sus diversos clientes de cada sector de la población.

Entre los servicios que prestan los que practican el comercio son:

- Proporcionar mercancía al momento y a domicilio.
- A un precio accesible.
- Proporcionar mercancía de calidad.

Así mismo sucede en el campo de la moda los artistas y diseñadores buscan nuevas formas de expresión y dar a conocer sus creaciones a todo el mundo a través de estos negocios departamentales.

De este modo el equipo de la Tienda Departamental, S.A. de C.V. se esfuerza por ofrecer todo esos adelantos y esas nuevas manifestaciones de la moda, en el momento oportuno, en el lugar preciso y a un precio justo, para que de esta manera sus clientes disfruten su visita a esos almacenes, encontrando con el mínimo esfuerzo lo que desean y la máxima satisfacción y todo lo que buscan.

V.3 IMPORTANCIA

Así pues localizamos a nuestra Tienda Departamental dentro del sector privado.

A continuación damos una semblanza de lo que es una Tienda Departamental y su importancia:

Este tipo de Almacén se denomina "Departamental" o por "Departamentos" debido a la gran variedad de mercancías que venden, todas ellas en secciones separadas, divisiones o departamentos.

En cada una de estas divisiones o departamentos encontramos ropa para caballero, dama, bebés, muebles, discos, jardinería, juguetes, perfumería, artículos de cocina, deportes, cuadros y pinturas, vinos y ultramarinos. Todos estos artículos y otros se agrupan por departamentos y con una especialización en su ramo.

Una característica importante es la atención que da el personal de la tienda al cliente, ya que muchos vocos, este está especializado en algún artículo en particular presto a atender a los clientes.

De esta manera cada departamento con personal especializado en demostración o ventas, actuando por separado y reportando a la Gerencia de Ventas. Además de tener responsabilidades como supervisar las ventas, mantener los inventarios a un nivel adecuado, llevando un control de los artículos de su departamento, e informar a la Dirección de la labor realizada en ese departamento.

Otra característica particular de este tipo de tiendas, es que se paga en una caja específica perteneciente al departamento donde se efectúa la compra al contado o a crédito, proporcionando al cliente una nota de venta por la compra de la mercancía.

Cuando se trata de la venta de muebles y/o mercancía que requiere ser transportada la tienda ofrece los servicios siguientes:

1. Enviar la mercancía al domicilio del cliente
2. Atención a devoluciones, composturas, de la mercancía comprada.
3. Envoltura y empaque especial.
4. Instalación cuando así lo requiera la mercancía.

También la tienda a través de su personal especializado da demostraciones o exhibiciones al cliente, ya sea de moda o de un artículo especial.

Debido al constante cambio y desarrollo de estas tiendas además ofrecen servicios tales como salón de belleza, óptica y tratamientos faciales.

ESTA TIENDA NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Otro factor importante para dichas tiendas es el uso de la publicidad a través de la televisión, radio, y periódicos, haciendo énfasis sobre los servicios que proporcionan, mercancía de temporada, promociones, rebajas, ofreciendo crédito, con el simple hecho de firmar puede pagar su compra, facilitando de esta manera el servicio.

Su IMPORTANCIA radica en que ofrece una gran variedad de artículos y/o mercancía en la misma tienda, así el comprador no necesita trasladarse a otra tienda para ir en busca de lo que desea, sino que en la misma encontrar un gran surtido de productos.

Debido a la situación que observamos en la actualidad de una inflación controlada y latente, desempleo desbordado y con tasas altas de intereses en ocasiones no es posible pagar al contado por lo que se implantó un instrumento comercial que facilitara la adquisición y compra de los artículos. Dicho instrumento es el "CREDITO".

Algunas Tiendas Departamentales por el año de 1900 comenzaron a dar plazos de 30 días para pagar como una cortesía a sus clientes más selectos. De este modo el cliente compra más que cuando compra al contado (con dinero).

Al otorgar crédito a un cliente es un financiamiento completo, cobrándole un interés de acuerdo al importe del crédito pedido y al tiempo que éste será cubierto. Con el tiempo los plazos otorgados fueron ampliándose de 30 días a 60, 90 y 120 días para cubrir el pago de una mercancía y su cargo mensual.

Existe también el crédito revolvente, que es aquel en el que no se puede exceder de una cierta cantidad de lo adeudado.

Otro factor importante es el tráfico de mercancía ya que es en gran escala por el gran movimiento de grandes cantidades de mercancías. Además de la atención "Personal" por los vendedores capacitados para orientar a la clientela sobre un artículo específico que desea adquirir.

Otra característica importante es que casi todos los artículos están garantizados contra fallas y descomposturas, lo que en otro tipo de establecimientos no ofrecen garantía.

EXISTEN OTRAS TIENDAS Y ESTABLECIMIENTOS CON CARACTERISTICAS SIMILARES A LAS TIENDAS DE DESCUENTO Y SON:

1. Tienda de Autoservicio o de Descuento

En este tipo de tienda el mismo cliente se puede servir la mercancía que desee y en la cantidad que quiera, observando, inspeccionándola sin que haya personal de la tienda que le haga demostración alguna e individual.

El personal solo atiende a dudas como por ejemplo la ubicación de algún artículo, marcas y precios. Una característica primordial y que la diferencia de las Tiendas Departamentales es que tiene una mezcla

más amplia de mercancía como alimentos y productos para la limpieza. Y que todas sus ventas son al contado (efectivo, cheque, tarjeta de crédito bancaria).

EJEMPLOS DE ESTOS TIPOS DE TIENDAS SON:

- Gigante
- Comercial Mexicana
- Aurrera

2. MUEBLES

Se dedican única y exclusivamente a la venta de muebles y accesorios para el hogar.

Cuentan con personal altamente calificado para atender al cliente, recibiendo un porcentaje sobre las ventas realizadas.

EJEMPLO DE ESE TIPO DE TIENDAS SON:

- Hermanos Vázquez
- K2
- Viana

3. CENTROS COMERCIALES

Son aquellas tiendas departamentales y de autoservicio, que se constituyen juntas, cerca una de otra. De esta manera el cliente tiene gran facilidad de encontrar y de escoger lo que desee ya que si no encuentra en una tienda lo que busca lo encuentra en otra tienda o comercio dentro de la misma zona.

EJEMPLOS DE ESTE TIPO DE TIENDA SON:

- Perisur
- Plaza Universidad
- Plaza Satélite
- Plaza Coyoacán
- Plaza Lindavista

Así pues México cuenta con un gran número de Tiendas Departamentales y de Autoservicios dirigidas a cada sector de la población. (Medio, Bajo y Alto).

V.4 DIFERENCIA ENTRE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL Y UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO

A continuación presentamos algunas diferencias entre las Tiendas Departamentales y de Autoservicio:

TIENDA DEPARTAMENTAL

- Cuenta con sistema de crédito
- La mercancía la adquiere de los proveedores, y la distribuye en la tienda ofreciéndola através del vendedor.
- Atención al cliente.
- Se paga en la caja correspondiente a cada departamento.
- El cliente es atendido por el vendedor o personal en ventas especializado.
- Venden productos suntuarios en su mayoría.
- Se ubica de acuerdo a un grupo más selecto de personas requiriendo de un estudio más profundo para ello.

TIENDAS DE AUTOSERVICIO

- Ventas al contado
- Distribuye la mercancía para que le consumidor la escoja.
- Sólo cuando el cliente lo solicita se atiende.
- Se paga en cualquier caja.
- El cliente se sirve la cantidad y calidad de la mercancía que desea.
- Ofrecen alimentos y una variedad de artículos de toda clase.
- Se localiza de acuerdo a estratos sociales de recursos mínimos y medios.

A pesar de que existen diferencias entre ambas, también hay semejanza entre ambas, como por ejemplo cuentan con un estacionamiento, servicio de devolución de mercancía defectuosa, envoltura de regalos, informes al cliente y un sistema de publicidad muy semejante através de los diferentes medios masivos de comunicación.

V.5 ORGANIZACION

La Organización Administrativa de la Tienda Departamental, S.A. de C.V. es de tipo funcional, ya que las responsabilidades están distribuidas de tal manera ya que cada persona es encargada de una sección especializada de operaciones.

En la página siguiente presentamos el Organigrama de dicha Tienda.

En el observamos cuatro funciones especializadas y una general:

1. Dirección General
2. Dirección de Finanzas
3. Dirección de Operaciones
4. Dirección de Inmobiliaria y de Nuevos Proyectos

A continuación se da una explicación breve de cada una de ellas.

1. DIRECCION GENERAL

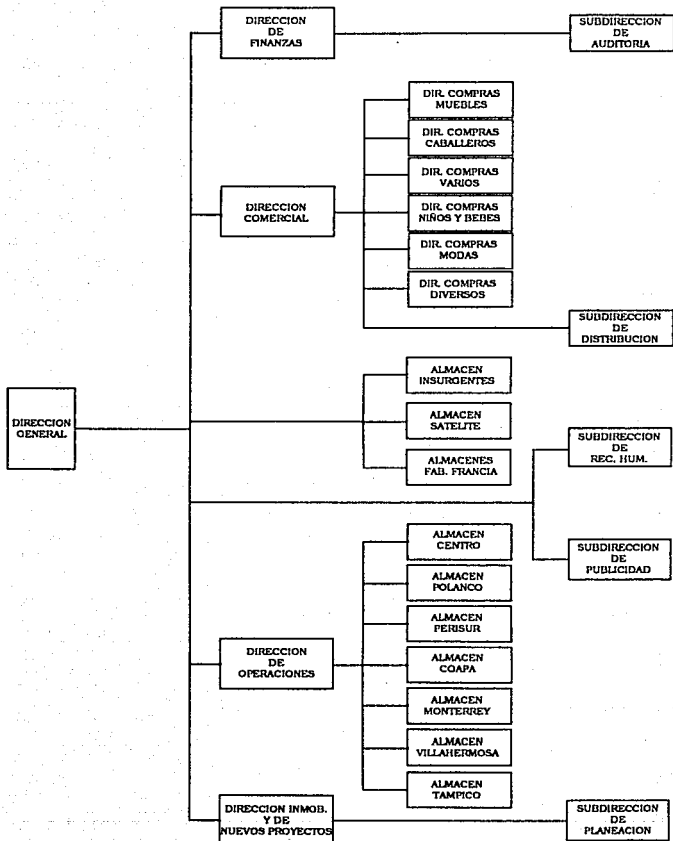
Es responsable ante el Consejo de Administración de la marcha del negocio y la ejecución de los planes trazados, así como de enterarlo también de los resultados obtenidos durante cada ejercicio anual de la compañía y de los proyectos por realizar.

2. DIRECCION FINANCIERA

Tiene a su cargo todas las actividades y estudios que involucran el capital de la empresa. Aspectos económicos, como costos, presupuestos y liquidez; estudios especiales y económicos, de determinación de políticas de inversión y control de los fondos de la empresa.

3. DIRECCION COMERCIAL

Tiene como función presentar y dar la imagen que se desea de la empresa ante el público. Se encarga de dar al cliente lo que pida. Da a conocer lo que una tienda departamental ofrece en mercancía, servicio, instalaciones con base en la publicidad a través de los medios masivos de comunicación, como radio, televisión, revistas y periódicos. Así como, llevar una investigación de mercados, de proyectos y servicios, negociar con los proveedores, la decoración de la tienda para dar una buena imagen y presentación a los clientes, elaborar artículos publicitarios, distribuir la mercancía y presentación de la misma, hacer un estudio de la ubicación de tiendas y revisar el surtido y variedad de artículos, fijar cantidad y precio de los mismos.



Todo ello para dar una satisfacción al público consumidor, así como llevar acabo el registro de las compras a través de sus diferentes direcciones, cuidando las relaciones con los proveedores en eventos especiales, pactando condiciones óptimas de compra, referentes a descuentos, plazos, arreglos especiales y devolución de mercancía defectuosa.

Fijar los precios de venta, de acuerdo con las políticas establecidas por la Dirección General de la empresa y vigilar que las compras de mercancía estén de acuerdo a los presupuestos establecidos y previamente autorizados.

4. DIRECCION DE OPERACIONES

Se encarga de todas las actividades que se generan por la existencia de mercancía de todos y cada uno de los diferentes almacenes de la Tienda Departamental, S.A. de C.V. Todo lo que se conoce como tráfico comercial y que consiste en recoger la mercancía o productos de los proveedores para llevarlas a las bodegas de cada una de las tiendas resguardo y conservación de la mercancía, así como su distribución dentro de la tienda para su exhibición, reparación o cambio de aparatos y muebles descompuestos.

Llevar una relación de la mercancía con los documentos que la amparan, hacer inventarios periódicos de cada seis meses.

Tratar con los proveedores respecto al precio de la mercancía así como inspeccionar la calidad de la misma. Registro de entradas de mercancías al almacén. Llevar un control de lo existente en bodega.

Control para que se entregue lo más pronto posible la mercancía ya pactada con el cliente o los clientes (a su domicilio), así como revisar que esté autorizada la entrada y salida de la mercancía de la bodega.

5. DIRECCION DE INMOBILIARIA Y NUEVOS PROYECTOS

Llevar acabo los planes y proyectos establecidos para la imagen y publicidad, que requiere dar la tienda departamental a sus clientes. Establecer nuevos planes acorde al entorno económico, político y social, así como actualizarlos para llevarlos acabo.

V.6 PLANEACION DEL TRABAJO Y APLICACION DE LA AUDITORIA

1. Objetivo
2. Planteamiento del problema
3. Hipótesis
4. Investigación Preliminar
5. Determinación del Universo
6. Determinación de los elementos a evaluar
7. Factores a evaluar
8. Aplicación de la Auditoría
9. Metodología
10. Identificación del área de estudio
11. Elaboración de los cuestionarios
12. Tabulación de los cuestionarios
13. Conclusiones
14. Recomendaciones

Este capítulo se ha dividido en dos partes : teoría y práctica. La teoría, corresponde a los puntos a desarrollar en la planeación del trabajo. Se indica como se llevó a cabo y los puntos que se tratarán.

La parte práctica, es la auditoría (caso práctico)

1. OBJETIVO DEL ESTUDIO

Esta Auditoría Administrativa tiene por objeto detectar las fallas de capacitación y adiestramiento de cada uno de los departamentos que conforman la Tienda Departamental, S.A. de C.V.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El objeto de nuestro estudio esta en que no se ha logrado consolidar la capacitación en la Tienda Departamental tan importante, este trabajo remarca la necesidad de conocer la funcionalidad de la capacitación en sus diferentes departamentos como una misión que tiene el Consejo de Administración de que el ser Humano requiere de un constante desarrollo con nuevas técnicas administrativas, así estaremos cumpliendo Constitucionalmente con la Ley de Capacitación para poder eliminar las deficiencias administrativas.

En algunas entrevistas realizadas a empleados de diferentes niveles, encontramos que hay duplicidad de funciones, afectando de esta manera a la Tienda Departamental.

Platicamos con personal de nuevo ingreso, el cual la mayoría no recibe capacitación ni una inducción adecuada que le permita su integración óptima a la Tienda Departamental, lo cual es muy importante.

3. HIPOTESIS

La Auditoría Administrativa es una herramienta de control para lograr la eficiencia de la Capacitación en la Tienda Departamental.

El exceso de rotación de personal es causa de la deficiencia administrativa.

La falta de Políticas y Procedimientos de Capacitación en la Tienda Departamental origina fallas en sus actividades.

4. INVESTIGACION PRELIMINAR

Nuestra investigación se enfoca al Departamento de Capacitación de la Tienda Departamental "X", S.A. de C.V. Para detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento, así como si proporciona capacitación a todo el personal tanto de nuevo ingreso como al personal que ya tiene cierta antigüedad en la empresa.

Iniciamos con una entrevista informal con el Director General dándonos visto bueno. Posteriormente nos fuimos con empleados de las distintas áreas y sucursales así como varias visitas a los almacenes, con el objeto de ampliar esta información y contar con un amplio panorama del área que nos interesa con empleados de las distintas áreas y sucursales

Las mencionadas sucursales se localizan en :

- Perisur
- Coapa
- Insurgentes
- Centro
- Polanco

Enfocando nuestro estudio a las sucursales localizadas en el Distrito Federal.

5. DETERMINACION DEL UNIVERSO

Todas las Tiendas que existen dentro del Distrito Federal (6) de las cuales unicamente evaluamos 2 que son nuestra muestra.

6. DETERMINACION DE LOS ELEMENTOS A EVALUAR

Para realizar la investigación de manera concreta, a continuación mencionamos los elementos que consideramos son necesarios para una adecuada capacitación, y que son:

- Políticas y Procedimientos
- Elaboración de un Programa de Capacitación
- Actualización de conocimientos y habilidades
- Descripción de Puestos

7. FACTORES A EVALUAR

Consideramos que para una adecuada capacitación es necesario contar con:

- Políticas
- Objetivos
- Elaboración de un Programa de Capacitación y
- Adiestramiento
- Evaluación de Resultados
- Actualización de Conocimientos y Habilidades
- Evaluación de Puestos
- Manual de Bienvenida

De esta manera el Departamento de Capacitación puede satisfacer sus necesidades presentes, proveer y adelantarse a las necesidades futuras. Así como proporcionar capacitación a su personal con cierta antigüedad, en la Tienda departamental, como al personal de nuevo ingreso.

Es de vital importancia hacer énfasis en que es necesario proporcionar capacitación al individuo de nuevo ingreso ya que de ello depende su adecuada integración a su actividad, a su puesto y a la empresa misma; y así tener un óptimo desarrollo tanto personal como laboral, elevando su productividad en el trabajo.

8. APLICACION DE LA AUDITORIA

Esta es la parte esencial de nuestra investigación, ya que se va a comparar la información obtenida a través de la entrevista informal y documental con la información que se obtenga al aplicar los cuestionarios

9. METODOLOGIA

Nuestra Metodología no se basó en un método específico de los diferentes autores ya mencionados en el Capítulo II de la presente investigación.

De las diferentes metodologías tomamos estas etapas que a nuestra consideración son importantes.

De esta manera nuestra Metodología es la siguiente:

1. Examen

- Entrevistas
- Aplicación de cuestionarios

2. Evaluación

- Analizar y evaluar la información obtenida

3. Presentación

- Elaboración del Informe Final

10. IDENTIFICACION DEL AREA SUJETA A ESTUDIO

Una vez conocida la estructura de la Tienda Departamental "X", S.A. de C.V. se diseñaron los cuestionarios con las preguntas correspondientes a cada sección o área y cada nivel jerárquico.

De acuerdo a la estructura de la Tienda Departamental se aplicaron en:

- Dirección de Finanzas
 - Subdirección de Auditoría
- Dirección Comercial
 - Departamento de Compras
 - Departamento de Caballeros
 - Departamento de Compras Varios
 - Departamento de Niños y Bebés
 - Departamento de Diversos
- Almacén Centro
- Almacén Perisur
- Dirección de Inmobiliario y de Nuevos Proyectos
 - Subdirección de Planeación

Se aplicaron los cuestionarios a la mayor parte de las Direcciones y Subdirecciones con objeto de saber si el área de capacitación, (a la que también se aplicaron cuestionarios) proporciona al personal Directivo, Secretarial y Vendedores capacitación y adiestramiento.

A la Subdirección de Recursos Humanos no se le aplicaron los cuestionarios porque dentro de este departamento se selecciona al personal idóneo para desempeñar "X" puesto, que posteriormente recibirá una capacitación para desarrollar adecuadamente sus habilidades y aptitudes óptimamente.

11. ELABORACION DE LOS CUESTIONARIOS

Se elaboró un cuestionario diferente para cada una de las Direcciones, Subdirecciones y Almacenes.

El contenido de cada cuestionario será el siguiente:

1. Las preguntas están enfocadas a cada departamento según las actividades y niveles que ocupan.
2. El objetivo de cada pregunta es obtener información clara y verídica.
3. Verificar si se cumple con el programa de capacitación y adiestramiento a todos los trabajadores de nuevo ingreso.

La base para la elaboración de las preguntas dependió de la entrevista informal, manual de bienvenida.

A continuación se presentan los cuestionarios.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION
CUESTIONARIO

El objetivo del presente cuestionario es conocer la mecánica de Capacitación.

Por este motivo pedimos de favor dé respuesta a las siguientes preguntas :

15 1.- Tienen un Programa de Capacitación para cada área de la empresa ?

5 2.- Fijan sus objetivos al elaborar los programas de Capacitación ?

SI () NO ()

5 3.- La elaboración de los Programas de Capacitación corresponden a sus necesidades ?

SI () NO ()

5 4.- Los Cursos de Capacitación se imparten a todos los niveles ?

SI () NO ()

5 5.-Con qué frecuencia capacitan a sus Trabajadores, Empleados, Funcionarios o Ejecutivos?

15 6.- Se imparte Capacitación a todo el personal de nuevo ingreso ?

SI () NO ()

5 7.- Detecta el instructor la motivación del trabajador antes y después del Curso de Capacitación ?

SI () NO ()

10 8.- Se hace una evaluación de la Enseñanza-Aprendizaje al final del Curso de Capacitación ?

SI () NO ()

5 9.-Due departamento envía más Trabajadores, Empleados, Funcionarios o Ejecutivos a capacitar ? y Con qué frecuencia ?

10 10.- Realiza usted Test Psicológicos para medir el Coeficiente Intelectual ?

SI () NO ()

5 11.- Realiza usted Pruebas de Habilidades?

SI () NO ()

5 12.- La Descripción de Puestos es importante para la Detección de Necesidades ?

SI () NO ()

10 13.- Cuentan con una Descripción de Puestos ?

SI () NO ()

100 x

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIRECCION DE FINANZAS
CUESTIONARIO

El objetivo del presente cuestionario es el de verificar si se cumple con el objetivo del Curso de Capacitación.

Por este motivo pedimos de favor dé respuesta a las siguientes preguntas :

- 20 1.- Qué nivel jerárquico tiene dentro de su área ?

- 25 2.- Recibió capacitación para su área ?
SI () NO ()
- 20 3.- Considera importante el Curso de Capacitación ?
SI, POR QUE _____
NO, POR QUE _____
- 15 4.- Se siente satisfecho al realizar su trabajo ?
SI () NO ()
- 20 5.- Con qué frecuencia lo invitan a los Cursos de Capacitación ?

100 %

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIRECCION COMERCIAL
CUESTIONARIO

El objetivo del presente cuestionario es el de verificar si se cumple con el objetivo del Curso de Capacitación.

Por este motivo pedimos de favor dé respuesta a las siguientes preguntas :

20 1.- Qué nivel jerárquico tiene dentro de su área ?

25 2.- Recibió capacitación para su área ?

SI () NO ()

20 3.- Considera importante el Curso de Capacitación ?

SI, POR QUE _____

NO, POR QUE _____

15 4.- Se siente satisfecho al realizar su trabajo ?

SI () NO ()

20 5.- Con qué frecuencia lo invitan a los Cursos de Capacitación ?

100 %

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIRECCION DE INMOBILIARIA Y NUEVOS PROYECTOS
CUESTIONARIO

El objetivo del presente cuestionario es el de verificar si se cumple con el objetivo del Curso de Capacitación.

Por este motivo pedimos de favor dé respuesta a las siguientes preguntas :

20 1.- Qué nivel jerárquico tiene dentro de su Área ?

25 2.- Recibió capacitación para su área ?
SI () NO ()

20 3.- Considera importante el Curso de Capacitación ?
SI, POR QUE _____
NO, POR QUE _____

15 4.- Se siente satisfecho al realizar su trabajo ?
SI () NO ()

20 5.- Con qué frecuencia lo invitan a los Cursos de Capacitación ?

100 %

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIRECCION DE OPERACIONES
CUESTIONARIO

El objetivo del presente cuestionario es el de verificar si se cumple con el objetivo del Curso de Capacitación.

Por este motivo pedimos de favor dé respuesta a las siguientes preguntas :

20 1.- Qué nivel jerárquico tiene dentro de su área ?

25 2.- Recibió capacitación para su área ?

SI () NO ()

20 3.- Considera importante el Curso de Capacitación ?

SI, POR QUE _____

NO, POR QUE _____

15 4.- Se siente satisfecho al realizar su trabajo ?

SI () NO ()

20 5.- Con qué frecuencia lo invitan a los Cursos de Capacitación ?

100 %

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SUBDIRECCION DE PLANEACION
CUESTIONARIO

El objetivo del presente cuestionario es el de verificar si se cumple con el objetivo del Curso de Capacitación.

Por este motivo pedimos de favor dé respuesta a las siguientes preguntas :

- 20 1.- Qué nivel jerárquico tiene dentro de su área ?

- 25 2.- Recibió capacitación para su área ?
SI () NO ()
- 20 3.- Considera importante el Curso de Capacitación ?
SI, POR QUE _____
NO, POR QUE _____
- 15 4.- Se siente satisfecho al realizar su trabajo ?
SI () NO ()
- 20 5.- Con qué frecuencia lo invitan a los Cursos de Capacitación ?

100 %

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SUBDIRECCION DE AUDITORIA
CUESTIONARIO

El objetivo del presente cuestionario es el de verificar si se cumple con el objetivo del Curso de Capacitación.

Por este motivo pedimos de favor dé respuesta a las siguientes preguntas :

20 1.- Dué nivel jerárquico tiene dentro de su Área ?

25 2.- Recibió capacitación para su Área ?

SI () NO ()

20 3.- Considera importante el Curso de Capacitación ?

SI, POR QUE _____

NO, POR QUE _____

15 4.- Se siente satisfecho al realizar su trabajo ?

SI () NO ()

20 5.- Con qué frecuencia lo invitan a los Cursos de Capacitación ?

100 %

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SUBDIRECCION DE PUBLICIDAD
CUESTIONARIO

El objetivo del presente cuestionario es el de verificar si se cumple con el objetivo del Curso de Capacitación.

Por este motivo pedimos de favor de respuesta a las siguientes preguntas :

20 1.- Qué nivel jerárquico tiene dentro de su área ?

25 2.- Recibió capacitación para su área ?
SI () NO ()

20 3.- Considera importante el Curso de Capacitación ?
SI, POR QUE _____
NO, POR QUE _____

15 4.- Se siente satisfecho al realizar su trabajo ?
SI () NO ()

20 5.- Con qué frecuencia lo invitan a los Cursos de Capacitación ?

100 %

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DEPARTAMENTO DE MROE
CUESTIONARIO

El objetivo del presente cuestionario es el de verificar si se cumple con el objetivo del Curso de Capacitación.

Por este motivo pedimos de favor de respuesta a las siguientes preguntas :

- 10 1.- Qué puesto tiene usted dentro de su departamento ?

- 10 2.- Qué tiempo tiene en su puesto ?

- 20 3.- Recibio capacitación para desempeñar su puesto ?
SI () NO ()
- 20 4.-Recibio conocimiento sobre los diferentes artículos para niños ?
SI () NO ()
- 15 5.- Considera necesario el Curso de Capacitación ?
SI, POR QUE _____
NO, POR QUE _____
- 10 6.- Se siente agusto al realizar su trabajo ?
SI () NO ()
- 5 7.- Es agradable el ambiente de trabajo ?
SI () NO ()
- 10 8.- Con qué frecuencia recibe capacitación ?

100 %

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DEPARTAMENTO DE CABALLEROS
CUESTIONARIO

El objetivo del presente cuestionario es el de verificar si se cumple con el objetivo del Curso de Capacitación.

Por este motivo pedimos de favor dé respuesta a las siguientes preguntas :

- 10 1.- Qué puesto tiene usted dentro de su departamento ?

- 10 2.- Qué tiempo tiene en su puesto ?

- 20 3.- Recibio capacitación para desempeñar su puesto ?
SI () NO ()
- 20 4.-Recibio conocimiento sobre los diferentes articulos para caballero ?
SI () NO ()
- 15 5.- Considera necesario el Curso de Capacitación ?
SI, POR QUE _____
NO, POR QUE _____
- 10 6.- Se siente agusto al realizar su trabajo ?
SI () NO ()
- 5 7.- Es agradable el ambiente de trabajo ?
SI () NO ()
- 10 8.- Con qué frecuencia recibe capacitación ?

100 x

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DEPARTAMENTO DE MUEBLES
CUESTIONARIO

El objetivo del presente cuestionario es el de verificar si se cumple con el objetivo del Curso de Capacitación.

Por este motivo pedimos de favor dé respuesta a las siguientes preguntas :

- 10 1.- Qué puesto tiene usted dentro de su departamento ?

- 10 2.- Qué tiempo tiene en su puesto ?

- 20 3.- Recibio capacitación para desempeñar su puesto ?
SI () NO ()
- 20 4.-Le proporcionaron algún catálogo sobre las clases de muebles ?
SI () NO ()
- 15 5.- Considera necesario el Curso de Capacitación ?
SI, POR QUE _____
NO, POR QUE _____
- 10 6.- Se siente agusto al realizar su trabajo ?
SI () NO ()
- 5 7.- Es agradable el ambiente de trabajo ?
SI () NO ()
- 10 8.- Con qué frecuencia recibe capacitación ?

- 100 %

12. TABULACION DE LOS CUESTIONARIOS

Se le asignó un puntaje a las preguntas para evaluar el valor de cada una de ellas; al totalizar los valores de cada pregunta se obtendrá el total: 100%

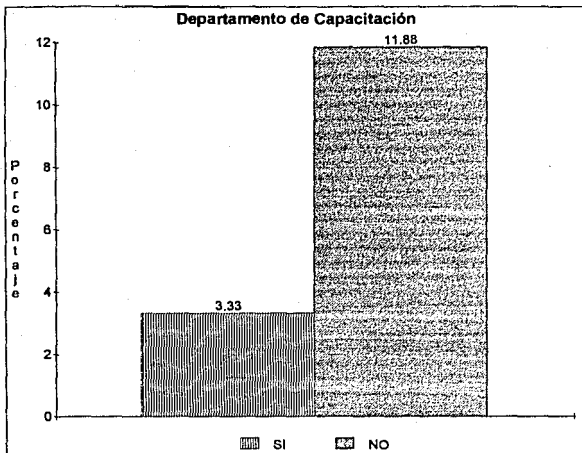
Para determinar el puntaje de cada pregunta determinamos cuales eran las más y menos importantes, apoyandonos en las siguientes tablas:

	A		B
MUY BIEN	25	EXCELENTE	20
BIEN	20	MUY BIEN	15
REGULAR	15	BIEN	10
		REGULAR	5

La **tabla A** la utilizamos para las preguntas con valor de 20, 25 y 15 puntos.

La **tabla B** la utilizamos para las preguntas con valor de 5, 10, 15, 10 y 20 puntos.

Una vez asignados estos valores sacamos el porcentaje de cada una de las preguntas sobre el número total de cuestionarios. Dicho porcentaje nos indica la efectividad del departamento de capacitación con respecto a las demás áreas que requieren de ella.

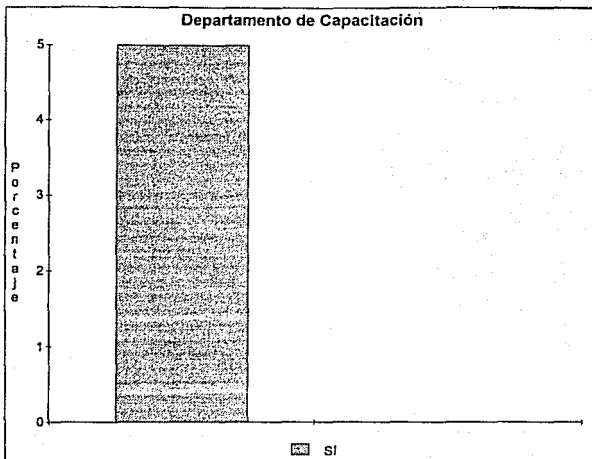


PREGUNTA 1

¿ TIENEN UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA CADA AREA DE LA EMPRESA ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 15%

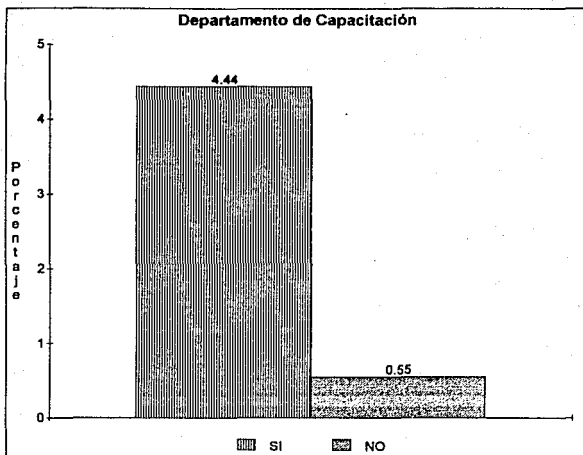
Observamos que el 11.66% nos dicen que cuentan con un Programa de capacitación, en tanto que el 3.33% nos dicen que si. Por lo tanto no cuentan con un Programa de Capacitación para cada una de las áreas.



PREGUNTA 2

¿ FIJAN SUS OBJETIVOS AL ELABORAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION ?

La gráfica nos muestra que efectivamente fijan sus objetivos al elaborar los Programas de Capacitación.

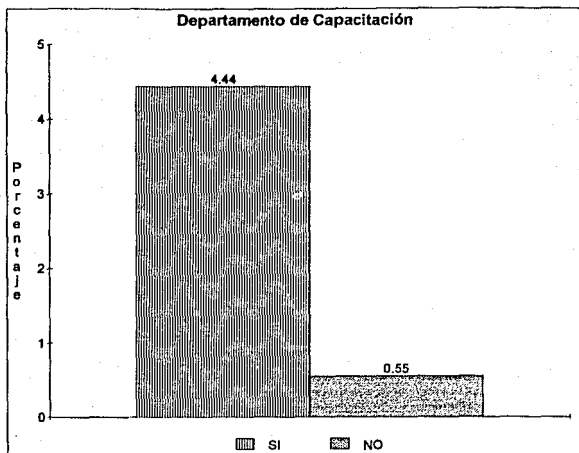


PREGUNTA 3

¿ LA ELABORACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION CORRESPONDEN A SUS NECESIDADES ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 5%

La gráfica nos muestra que del 5% el 4.44% considera que los Programas de Capacitación si corresponden a sus necesidades en tanto que el .55% considera que no corresponden a sus necesidades.

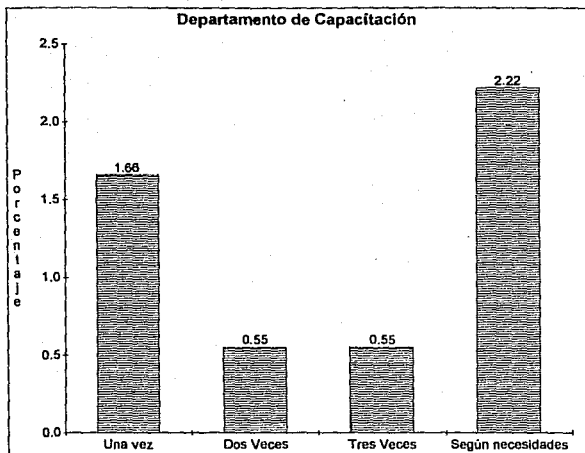


PREGUNTA 4

¿ LOS CURSOS DE CAPACITACION SE IMPARTEN A TODOS LOS NIVELES?

A esta pregunta se le asigno el valor del 5%

La gráfica nos muestra que del 5% el 4.44% dice que si se imparte capacitación a todos los niveles, en tanto que el .55% dice que no se imparte.

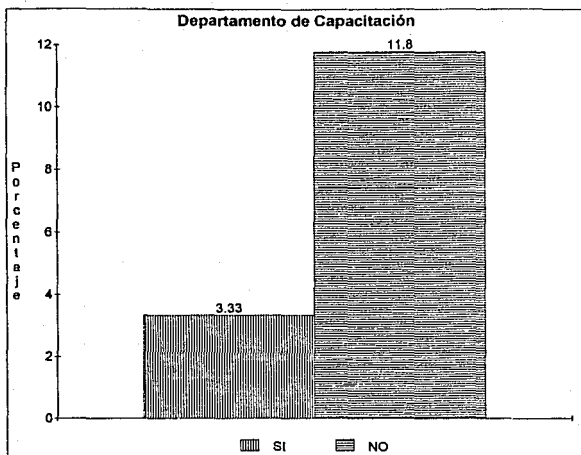


PREGUNTA 5

¿ CON QUE FRECUENCIA CAPACITAN A SUS TRABAJADORES. FUNCIONARIOS Y EJECUTIVOS ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 5%

La gráfica nos muestra que del 5% el 1.66% capacitan a sus trabajadores 1 vez al año, el .55% dos veces al año, el .55% tres veces al año y el 2.22% segun las necesidades que se tengan.

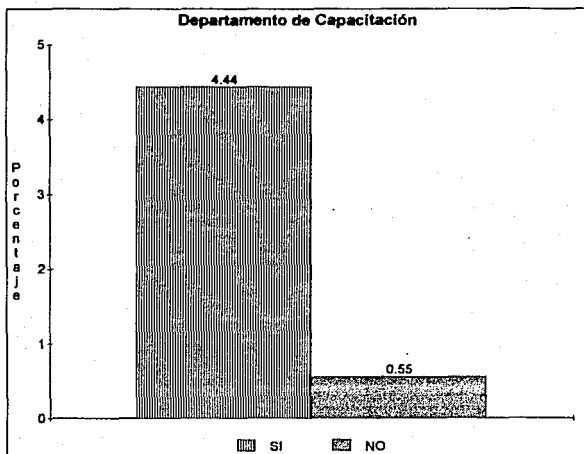


PREGUNTA 6

¿ SE IMPARTE CAPACITACION A TODO EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?

A esta pregunta se le asigno el valor del 15%

La gráfica nos muestra que del 5% el 11.66 % no imparten capacitación al personal de nuevo ingreso, mientras que el 3.33% si imparten capacitación al personal de nuevo ingreso.

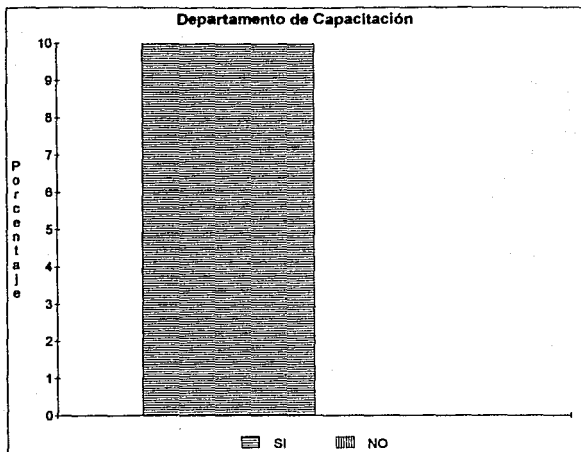


PREGUNTA 7

¿ DETECTA EL INSTRUCTOR LA MOTIVACION DEL TRABAJADOR ANTES Y DESPUES DEL CURSO DE CAPACITACION ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 5%

La gráfica nos muestra que del 5% el 4.44% detecta la motivación antes y después del curso de capacitación mientras que el .55% no la detecta.

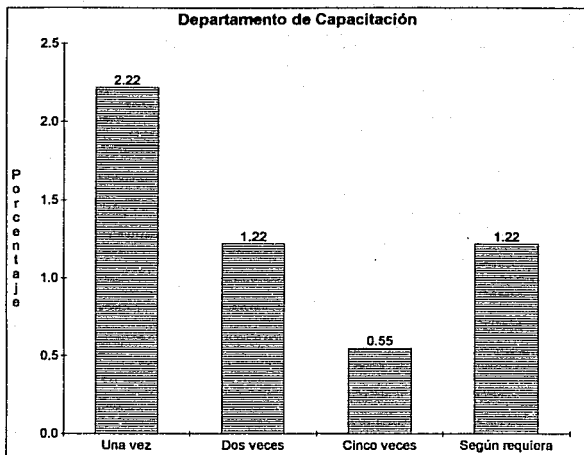


PREGUNTA 8

¿ SE HACE UNA EVALUACION DE LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE AL FINAL DEL CURSO DE CAPACITACION ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 5X

La gráfica nos muestra que si se hace una evaluación de la enseñanza-aprendizaje al final del Curso de Capacitación.

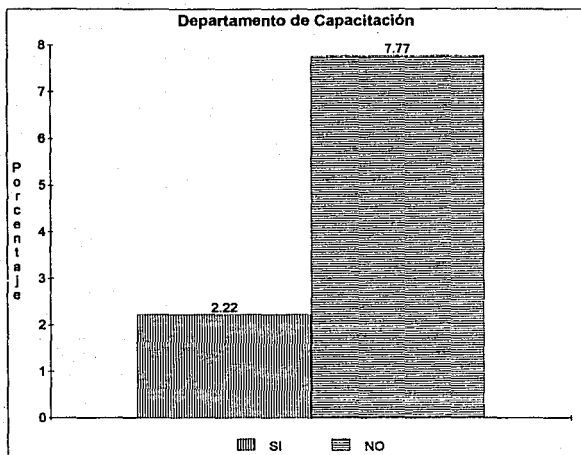


PREGUNTA 9

¿ QUE DEPARTAMENTO ENVIA MAS TRABAJADORES, EMPLEADOS, FUNCIONARIOS O EJECUTIVOS A CAPACITAR ? ¿ Y CON QUE FRECUENCIA ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 5X

El departamento que más envía trabajadores a capacitar es el departamento de VENTAS, con una frecuencia del 2.22% una vez al año, el 1.22% dos veces al año, el ,55% cinco veces al año y el 1.22% según lo requiera.

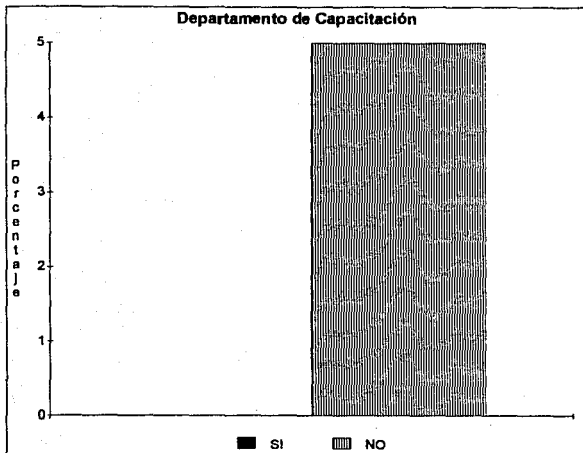


PREGUNTA 10

¿ REALIZA TEST PSICOLOGICOS PARA MEDIR EL COEFICIENTE DE INTELIGENCIA ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 10%

La gráfica nos muestra que del 10% el 7.77% no realiza Test Psicológicos para medir el coeficiente de Inteligencia, en tanto que el 2.22% nos dice que si los realizan.

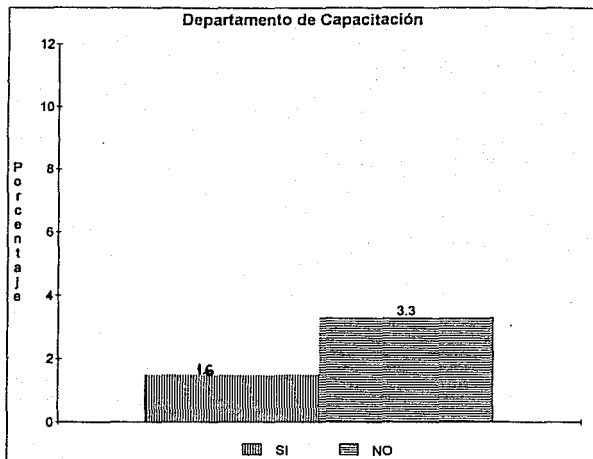


PREGUNTA 11

¿ REALIZA USTED PRUEBAS DE HABILIDADES ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 5X

La gráfica nos muestra que dentro de este departamento no se realizan Pruebas de Habilidades.

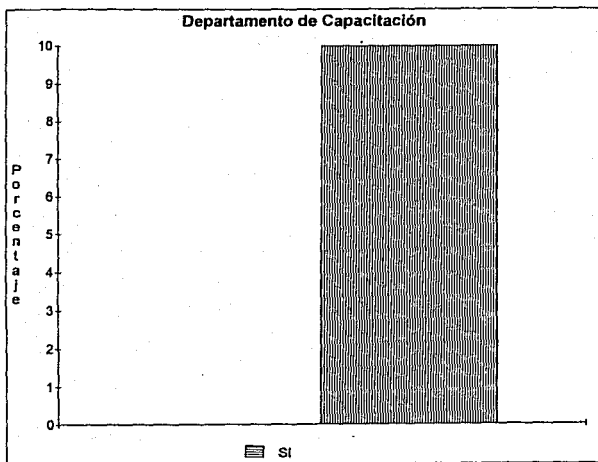


PREGUNTA 12

¿ LA DESCRIPCION DE PUESTOS ES IMPORTANTE PARA LA DETECCION DE NECESIDADES ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 5%

La gráfica nos muestra que del 5%, el 3.33% no creen importante la descripción de puestos para la detección de necesidades, en cuanto que el 1.66% si la considera importante.



PREGUNTA 13

¿ CUENTA CON UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 10%

La gráfica nos muestra que este departamento de capacitación si cuenta con una descripción de puestos.

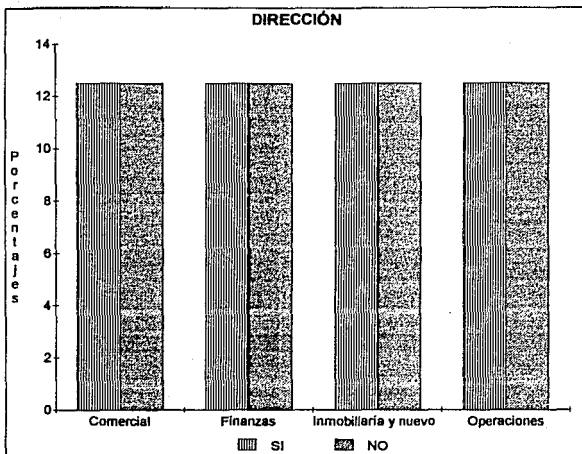
DIRECCION COMERCIAL, FINANZAS, INMOBILIARIA
Y NUEVOS PROYECTOS Y DE OPERACIONES.

PREGUNTA 1

¿ QUE NIVEL JERARQUICO TIENE DENTRO DE SU AREA ?

Al aplicar esta pregunta en la Tienda Departamental nuestros encuestados fueron Contadores, Jefe de Departamentos y Jefe de Sección.

Esta pregunta se formuló con el objeto de saber si reciben o no CAPACITACION.

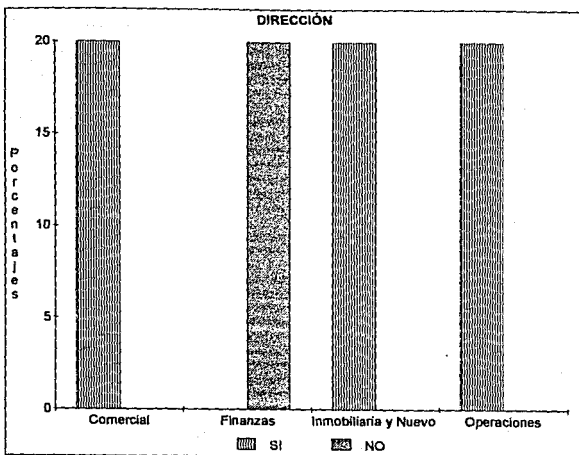


PREGUNTA 2

¿ RECIBIO CAPACITACION PARA SU AREA ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 15%

La gráfica nos muestra que la mitad, el 12.5% recibió capacitación y el otro 12.5% no recibió capacitación.

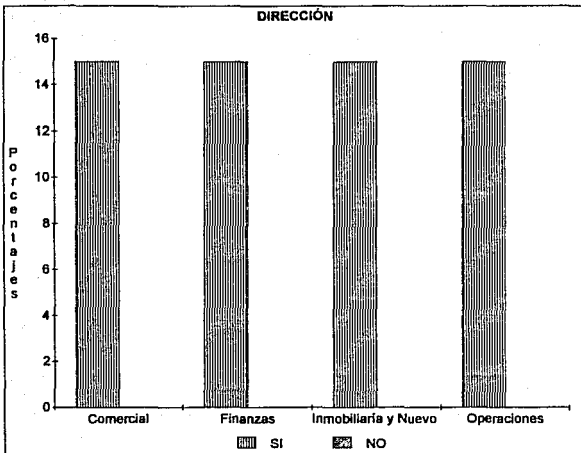


PREGUNTA 3

¿ CONSIDERA IMPORTANTE EL CURSO DE CAPACITACION ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 20%

La gráfica nos muestra que la Dirección de Operaciones, Inmb. y Nuevos Proyectos, y Comercial si considera importante el Curso de Capacitación, en tanto que la Dirección de Finanzas no lo considera importante

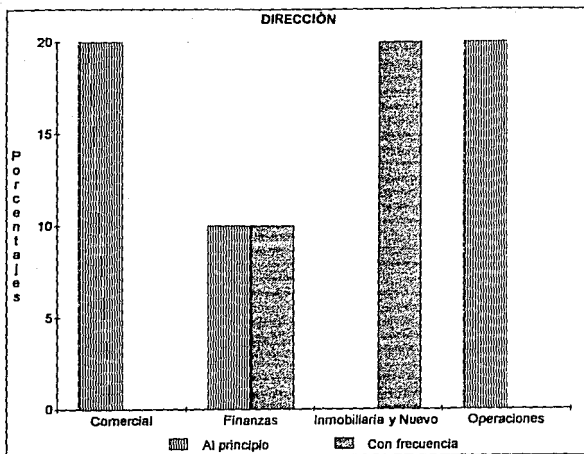


PREGUNTA 4

¿ SE SIENTE SATISFECHO AL REALIZAR SU TRABAJO ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 15%

La gráfica nos muestra que de las cuatro Direcciones los cuestionados se sienten satisfechos al realizar su trabajo.



PREGUNTA 5

¿ CON QUE FRECUENCIA RECIBE CAPACITACION ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 20%

Se manejaron dos variables: al principio y con frecuencia que fueron las que predominaron; de las cuales la Dirección comercial, Finanzas y Operaciones solo reciben capacitación al principio y la Dirección de Inmb. y Nuevos Proyectos reciben capacitación con frecuencia.

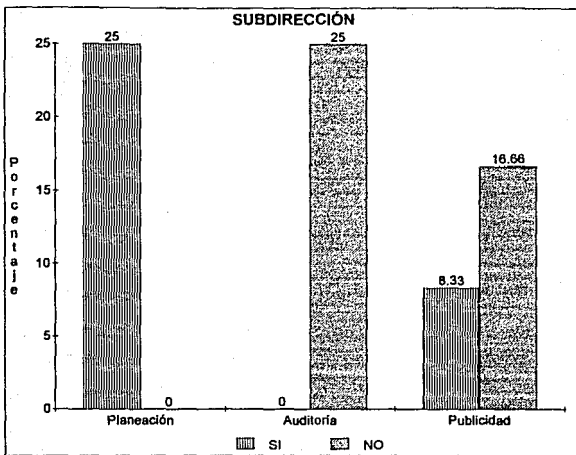
**SUDIRECCION DE PLANEACION, AUDITORIA
Y PUBLICIDAD.**

PREGUNTA 1

¿ QUE NIVEL JERARQUICO TIENE DENTRO DE SU AREA ?

Al aplicar esta pregunta en la Tienda Departamental nuestros encuestados fueron Publicistas, Secretarias, auditores y Jefe de Sección.

Esta pregunta se formuló con el objeto de saber si reciben o no CAPACITACION.

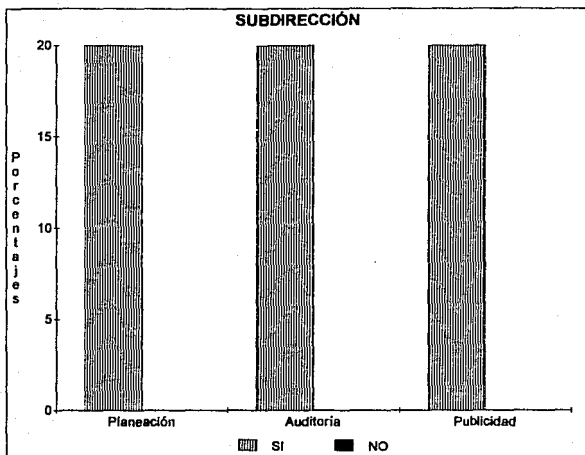


PREGUNTA 2

¿ RECIBIO CAPACITACION PARA SU AREA ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 25%

La gráfica nos muestra que de las Subdirecciones de Planeación y Auditoría si reciben capacitación en su totalidad, mientras que la Subdirección de Publicidad solo el 8.33% recibe capacitación y el resto que es 16.66% no la recibe.

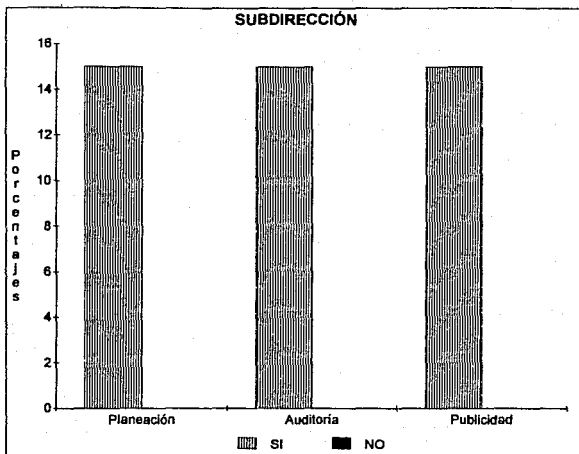


PREGUNTA 3

¿ CONSIDERA IMPORTANTE EL CURSO DE CAPACITACION ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 20%

Como podemos observar cada uno de los cuestionados de las diferentes Subdirecciones si consideran importantes los Cursos de Capacitación.

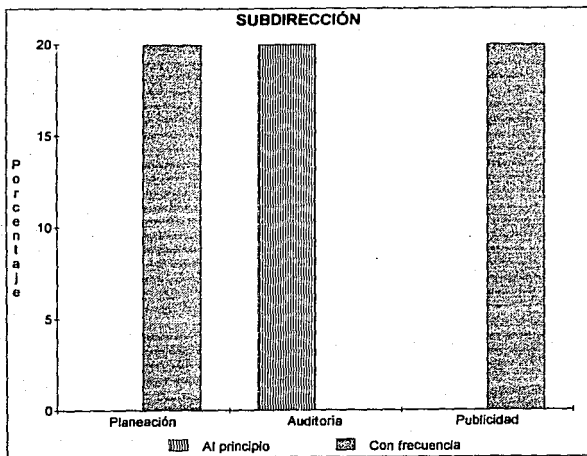


PREGUNTA 4

¿ SE SIENTE SATISFECHO AL REALIZAR SU TRABAJO ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 15%

La gráfica nos muestra que si se sienten satisfechos al realizar su trabajo.



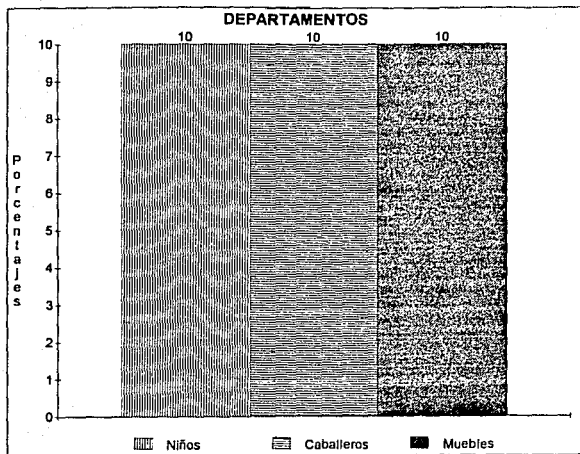
PREGUNTA 5

¿ CON QUE FRECUENCIA RECIBEN CAPACITACION ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 20%

Se manejaron dos variables: al principio y con frecuencia, que fueron las respuestas que predominaron.

De las cuales la Subdirección de Auditoría recibió capacitación solo al principio y en cuanto a la Sub. de Planeación y Publicidad reciben capacitación con frecuencia.

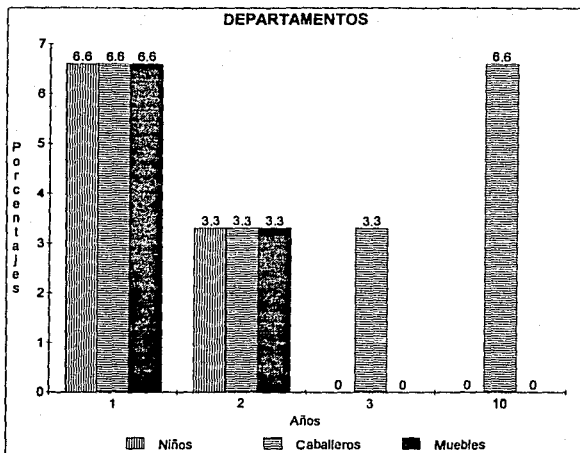


PREGUNTA 1

¿ QUE PUESTO TIENE USTED DENTRO DE SU DEPARTAMENTO ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 10%

Como se puede observar en esta gráfica todos los cuestionados son VENEDORES

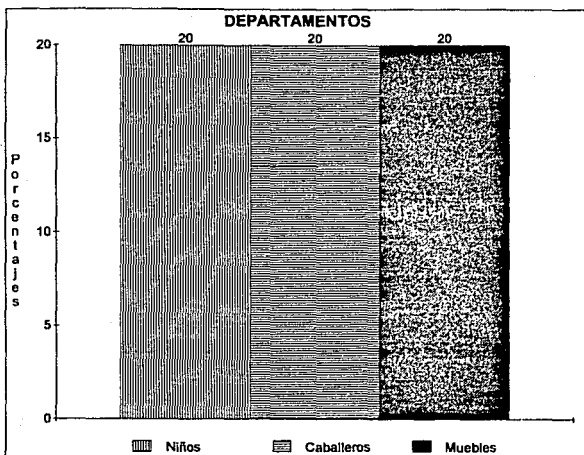


PREGUNTA 2

¿ QUE TIEMPO TIENE EN SU PUESTO ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 10%

La gráfica nos muestra que el 6.6% de los Departamentos de niños y muebles tienen un año desempeñando su puesto; el 3.3% de estos mismos departamentos tiene tres años y el departamento de muebles tiene 3.3% con cinco años y el 0.6% con diez años.

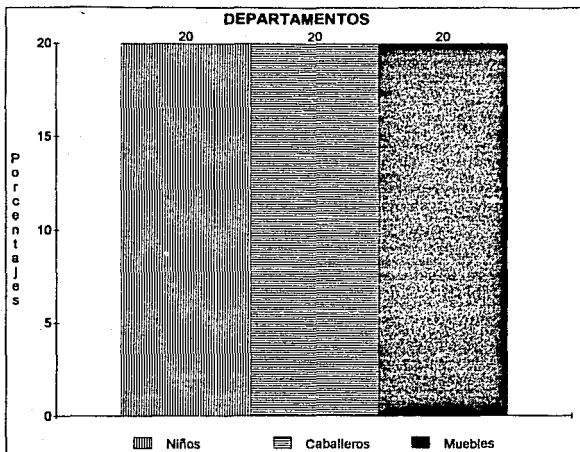


PREGUNTA 3

¿ RECIBIO CAPACITACION PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 20%

La gráfica nos muestra que en los tres Departamentos el 20% es afirmativo, por lo que concluimos que SI reciben capacitación.

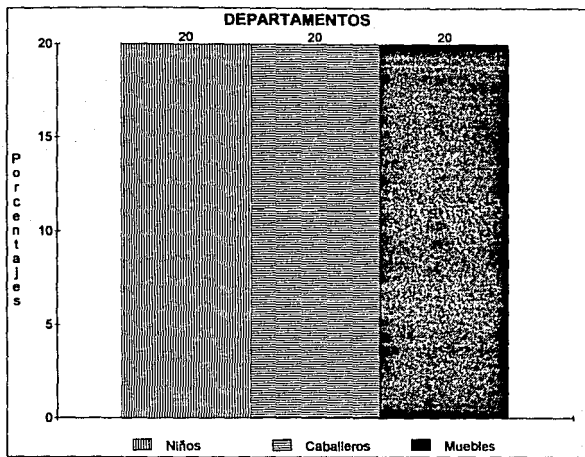


PREGUNTA 4

¿ RECIBIO CONOCIMIENTO DE LOS DIFERENTES ARTICULOS ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 20%

La gráfica nos muestra que en los tres Departamentos todos reciben capacitación, es decir el 20% de cada uno de los Departamentos.

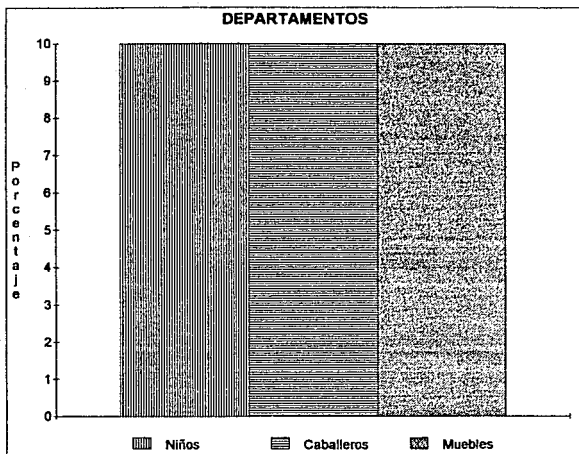


PREGUNTA 5

¿ CONSIDERA NECESARIO EL CURSO DE CAPACITACION ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 20%

En esta gráfica los cuestionados consideran importante el curso de capacitación, porque hay que tener conocimientos sobre la actividad a desempeñar.



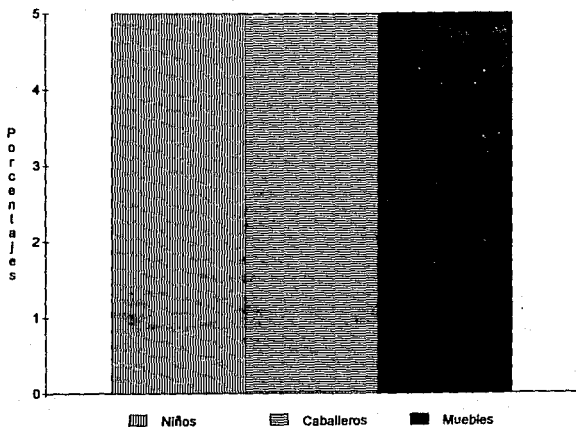
PREGUNTA 6

¿ SE SIENTE AGUSTO AL REALIZAR SU TRABAJO ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 10%

Como podemos observar en la gráfica todos los cuestionados se sienten agusto al realizar su trabajo.

DEPARTAMENTOS

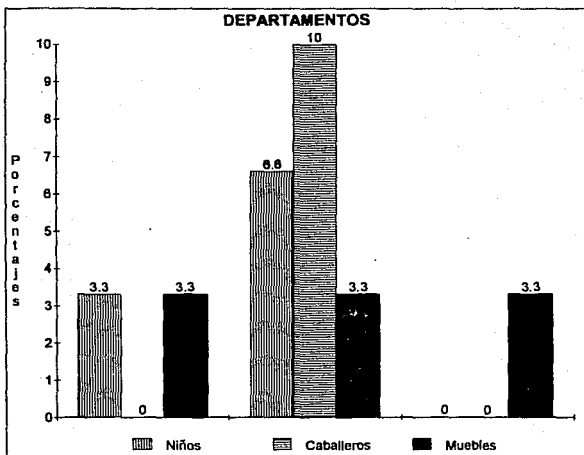


PREGUNTA 7

¿ ES AGRADABLE EL AMBIENTE DE TRABAJO ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 5X

Como podemos observar en la gráfica todos los cuestionados consideran agradable el ambiente de trabajo.



PREGUNTA 8

¿ CON QUE FRECUENCIA RECIBE CAPACITACION ?

A esta pregunta se le asigno el valor del 10%

Como observar en la gráfica, tanto el Departamento de muebles como el de niños recibieron el 3.3% capacitación al principio, el Departamento de caballeros el 10 % dos veces al año, así como el departamento de muebles el 6.6% y el departamento de niños el 3.3%; y solo el 3.3% el departamento de muebles no recibio capacitación como ellos quisieran.

13. CONCLUSIONES

El resultado global de la Auditoría Administrativa en el Departamento de Capacitación se han encontrado los siguientes resultados:

Hay una gran rotación de personal, lo cual nos indica que no hay una adecuada organización capaz de evitar dicha rotación.

Encontramos también que no proporcionan capacitación y adiestramiento al personal antiguo ni al personal de nuevo ingreso. Manifestando esto una falla del departamento de capacitación, ya que consideramos que de acuerdo a la Ley Federal de Trabajo todo trabajador tiene derecho a la Capacitación, requisito que no se lleva a cabo en la Tienda Departamental, S.A. de C.V.

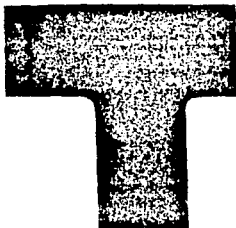
Es importante que cada elemento nuevo que ingresa a una empresa debe recibir capacitación para desempeñar su puesto con eficiencia, así como desarrollar sus habilidades y conocimientos que le ayuden en el mismo. Así como integrarse de manera óptima a la empresa, a su puesto y a sus compañeros de trabajo y lograr un desarrollo personal satisfactorio.

La capacitación es aquella actividad de Enseñanza-Aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos.

14. RECOMENDACIONES

- Proporcionar capacitación y adiestramiento a todo el personal de nuevo ingreso para desarrollar con eficiencia su puesto.
- Proporcionar Capacitación periódica a su personal, contribuyendo a ello a desarrollar nuevas habilidades, proporcionar nuevos conocimientos y de esta manera estar actualizado.
- Hacer una evaluación de la Enseñanza-Aprendizaje al final del curso de capacitación con objeto de valuar el endimiento del individuo.
- Llevar acabo una Descripción de Puestos, con la finalidad de tener las características que el puesto demanda.
- Es importante que la persona que proporcione capacitación y adiestramiento, tenga un desarrollo profesional óptimo.
- Establecer políticas y procedimientos con respecto a que todo el personal de nuevo ingreso debe recibir capacitación y adiestramiento.

A N E X O S



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL SUBSECRETARIA "B"

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

CRITERIOS PARA LA PRESENTACION Y REGISTRO DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO Y DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EMPRESAS HASTA CON 10 TRABAJADORES EN UN FORMATO UNICO.

Diario Oficial de la Federación del 10 de septiembre de 1985.

Oficio número 02-B-1026 de fecha 23 de agosto de 1985 que establece los criterios y el formato para la presentación y registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento para empresas hasta con 10 trabajadores.

C. Lic. María Aspero Palomino de Escandón
Directora General de Capacitación y Productividad
Oficiosa.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153-A, 153-B, 153-C, 153-D, 153-Q Fracción VI, 153-R y 539 Fracción III inciso a) y el, compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, así como aprobar, disponer que se hagan las modificaciones pertinentes o rechazar según el caso, los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, que hayan formulado los patronos, de común acuerdo con sus trabajadores, a fin de dar cumplimiento a la obligación que les señala el Artículo 132 Fracciones XV y XVIII de la Ley antes citada.

De acuerdo a lo anterior, mediante oficios 01005 y 01006 publicados en el Diario Oficial de la Federación el día 10 de agosto de 1984, se emitieron criterios respecto a la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y a la formulación y presentación de Planes y Programas, con el objeto de simplificar y agilizar los trámites de su autorización y registro, para dar cumplimiento al Programa de Simplificación Administrativa. Los criterios consideraron las opiniones vertidas por patronos y trabajadores en el Foro de Consulta Popular para la Transición Democrática de Capacitación y Productividad, cuya realización se estableció en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988.

Posteriormente, tomando en cuenta que un gran número de empresas establecidas en el país se integran hasta con 10 trabajadores cada una, se manifestó la necesidad de simplificar aún más los formatos de registro para que este tipo de empresas cumplan con sus

obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento.

Lo anterior condujo al establecimiento de un formato único que integra el informe sobre la constitución de la Comisión Mixta y la presentación del Plan y de los Programas de Capacitación y Adiestramiento, y facilitar así los trámites de autorización y registro en materia de capacitación y adiestramiento que deben llevar a cabo los patronos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Sobre este particular, esta Secretaría solicitó la opinión del Consejo Consultivo de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, el cual estuvo de acuerdo en el manejo de un formato especial para este tipo de empresas.

Con base en lo expuesto y para facilitar la presentación del informe que se refiere a la constitución de la Comisión Mixta y a la presentación de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, a través de un formato único, a las empresas que tengan hasta 10 trabajadores, así como para uniformar y agilizar los trámites administrativos que se efectúen ante la Dirección General a su cargo, he tenido de conveniente expedir los siguientes criterios:

1. Para el informe de la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y la presentación del Plan y Programas correspondientes ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las empresas que tengan hasta 10 trabajadores podrán utilizar la forma DC-U, impresa según modelo anexo, en hoja de 28 x 21.5 cm.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la forma cuyo uso se establece, siempre y cuando se ajuste a las dimensiones y al modelo que se publica.

2. El manejo de la forma DC-U se ajustará a los siguientes lineamientos:

- a) Se llenará por triplicado usando invariablemente caracteres conocidos como de imprenta.
- b) Se presentará directamente ante la Dirección General a su cargo, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

3. Estos criterios estarán sujetos a las disposiciones contenidas en los criterios vigentes publicados en

el Diario Oficial de la Federación el 10 de agosto de 1984, en lo referente a la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, así como para la formulación de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

Los criterios a que se refiere el presente oficio y su anexo, deberán hacerse del conocimiento de los particulares, mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas.

A T E N T A M E N T E

SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION
EL SUBSECRETARIO

LIC. EMILIO LOZoya THALAMON.

INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA FORMA UNICA PARA EL INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA Y PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EMPRESAS HASTA CON 19 TRABAJADORES.

INSTRUCCIONES GENERALES:

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Presentar la Forma DC-U en original y dos copias.
- Esta Forma consta de 3 hojas; llenar anverso y reverso y anexas cuantas hojas sean necesarias.
- Los espacios donde se indica NO SE LLENA, deberán dejarse en blanco.

Identificar los datos numerados con los espacios numerados de la forma que aparecen en el modelo anexo.

I. DATOS GENERALES:

(1) NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON.

Anotar con claridad la razón social de la empresa si ésta es persona moral, o el nombre del patrón si es persona física.

(2) R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON.

Anotar el Registro Federal de Contribuyentes que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha asignado a la empresa:

SAJL-760131-R72
(Pañi Santos Lara)

Que en el ejemplo de llenado corresponde a una persona FÍSICA.

Tratándose de una PERSONA MORAL un ejemplo puede ser:

TME-830415-R72
(Textiles Mexicanos, S.A.)

(3) REGISTRO PATRONAL DEL INSS.

Anotar el número de registro asignado a la empresa por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

(4) CALLE, No. EXT., ETC.

Anotar correctamente el domicilio de la empresa, indicando calle, número exterior, número interior, colonia, población, municipio o delegación política, entidad federativa, código postal, teléfono(s) y apartado postal (cuando exista).

(5) ACTIVIDAD ESPECIFICA O CIRCULO DE LA EMPRESA.

Describir la actividad a la que se dedica la empresa.

Ejemplo:

Fabricación de artículos de plástico; Compra-Venta de aparatos eléctricos; etc.

(6) No. TOTAL DE TRABAJADORES.

Anotar el número total de trabajadores que laboran en la empresa.

(7) HOMBRES - MUJERES.

Anotar del total de trabajadores, cuántos son hombres y mujeres.

II. CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

En caso de estar vigente la Comisión Mixta, líñense únicamente los espacios sobre inicio de actividades y duración en el cargo.

REPRESENTANTE PATRONAL - REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES.

(8) NOMBRES.

Anotar el nombre de la persona que representará al patrón ante la Comisión Mixta y el de la que lo hará por los trabajadores.

(9) FIRMAS.

Cada representante deberá necesariamente presentar su firma.

(10) R.F.C.

Anotar el registro federal de contribuyentes de ambos representantes.

(11) INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION.

Anotar la fecha en que la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento iniciará sus actividades.

(12) DURACION EN EL CARGO.

Anotar el número de años que los miembros de la Comisión Mixta fungirán como representantes.

(13) BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO.

Anejar las bases generales de funcionamiento de la Comisión Mixta, las cuales deberán estar firmadas por sus integrantes. (Un Modelo de bases generales de funcionamiento, se anexa en este documento).

(14) TIPO DE CONTRATO.

Marcar con una "X" el tipo de contrato que existe en la empresa: INDIVIDUAL y/o COLECTIVO y/o IZT.

III. CARACTERISTICAS DEL PLAN.

(15) No. DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y LA COMISION MIXTA.

Indicar el número de establecimientos en los cuales el Plan y la Comisión rigen, anotando

caros a la izquierda cuando la cifra no abarque los tres cuadros; anexas los datos sobre domicilio y registro del IMSS, de los otros establecimientos.

(16) PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN.

Anotar la fecha de inicio y terminación del plan de capacitación y adiestramiento, con base en la iniciación de la primera etapa y la terminación de la última.

(17) ETAPAS DE CAPACITACION.

Numeraar la o las etapas que comprende el plan, indicando por cada una de ellas su fecha de inicio y terminación (mes y año).

(18) No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:

Añotar el número de trabajadores que serán capacitados tanto por programas específicos como por programas generales. Cuando los programas sean presentados parcialmente, indicar únicamente el número de trabajadores comprendidos en las etapas que se presentan.

Se entiende por PROGRAMA GENERAL, a la unidad de capacitación formal y explícita de carácter terminal, que forma parte de un sistema general, que comprende a un determinado puesto de trabajo, integrado por uno o más módulos y al cual se pueden adherir las empresas de acuerdo al Artículo 153-B de la Ley Federal del Trabajo.

Se entiende por PROGRAMA ESPECIFICO, aquel que responde a un puesto de trabajo y se elabora al interior de la empresa, que satisface a las necesidades particulares de la misma y que puede ser impartido con recursos propios y/o externos.

(19) No. DE PARTICIPANTES EN LOS NIVELES EDUCATIVOS DE:

Anotar el número de trabajadores que se les impartirá educación básica para adultos en cada uno de sus niveles:

- Alfabetización.
- Primaria.
- Secundaria.

(20) NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA.

Tratándose de personas físicas, anotar el nombre y firma del patrón o su representante legal; en caso de ser persona moral, el representante legal de la empresa.

(21) NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O SU REPRESENTANTE LEGAL, O EN SU CASO, DEL REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA.

Cuando en la empresa rija contratación colectiva, anotar nombre y firma del Secretario General del Sindicato; en caso de no existir tal contratación, el nombre y la firma del representante de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

IV. DESCRIPCION DE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA.

(22) No. DE ETAPA.

Identificar por puesto de trabajo, el número de etapa en la cual se impartirá la capacitación a los trabajadores que lo ocupan, con base en la numeración progresiva señalada en el espacio 17.

(23) DENOMINACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO CONFORME AL ORDEN EN QUE SE CAPACITARAN.

Denominar todos y cada uno de los puestos de trabajo que integran la empresa, siguiendo el orden en que serán capacitados.

(24) No. TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO.

Anotar el número de trabajadores que ocupan cada puesto de trabajo denominada en el espacio anterior.

(25) NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS A IMPARTIR POR PUESTO

Anotar el nombre de cada uno de los cursos, eventos y/o niveles educativos que integran los programas específicos y/o los módulos del programa general en su caso, con los que se capacitará a los trabajadores de cada puesto de trabajo.

(26) DURACION - TOTAL DE HORAS.

Anotar por cada curso, evento y/o nivel educativo, el total de horas en que será impartido.

(27) OBJETIVO(S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS.

Anotar los objetivos que se pretenden alcanzar con la impartición de cada curso y/o evento.

(28) CLAVE.

Identificar por cada curso, evento, nivel educativo o módulo, el tipo de agente capacitador que lo impartirá, conforme a las claves siguientes:

- 1) Si se trata de INSTITUCION CAPACITADORA.
- 2) Si se trata de INSTRUCTOR EXTERNO.
- 3) Si se trata de INSTRUCTOR INTERNO.
- 4) Si se trata de AGENTE AUXILIAR.
- 5) Si se trata de ASESOR DE EDUCACION BASICA.

(29) NOMBRE.

Anotar el nombre del agente capacitador respectivo.

(30) REGISTRO STyPS O R.F.C.

Para los casos 1) y 2) del tipo de agente capacitador, anotar necesariamente el número de registro otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Para los casos 3), 4) y 5) proporcionar el registro federal de contribuyente.

(31) PUESTO.

Cuando el agente capacitador sea interno, anotar el puesto de trabajo que ocupa en la empresa.

MODELO DE BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

MIXTA: A continuación se presenta un modelo de Bases Generales de funcionamiento con el propósito de orientar a los patrones y a los trabajadores en la elaboración de aquéllas que se establezcan en cada centro de trabajo. Su adopción será optativa, pero se recomienda que por lo menos se incluyan los puntos señalados en los Criterios relativos a las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y de acuerdo a cada centro de trabajo se podrán adicionar aquellos aspectos que se consideren convenientes para el adecuado funcionamiento de su Comisión Mixta.

Enfatizamos que el éxito del cumplimiento de las funciones de los representantes depende de la relación interpersonal y profesional que establezcan.

Es recomendable que la Comisión Mixta lleve un libro de Actas para el registro y seguimiento de sus actividades.

En la ciudad _____, Estado de _____, siendo las _____ horas del día _____, aido en _____

se encuentran presentes los miembros de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, con el objeto de establecer, de conformidad con lo dispuesto por el Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo, las Bases Generales a que se sujetará el funcionamiento de la Comisión Mixta de la empresa: _____

(Nombre de la Empresa)

Para lo anterior patrón y trabajadores (a través del sindicato, si lo hay) _____

(Nombre del Sindicato)

convienen en que dichas Bases Generales, se contengan y se encuentren en el presente documento.

BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA.

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1o. El patrón y los trabajadores, nombrarán respectivamente _____ representantes (No. de representantes) _____ representante(s) que será(n) integrante(s) de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento por cada una de las partes.

CAPITULO II

DE LAS FUNCIONES DE LA COMISION

Artículo 2o. La Comisión, conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, tendrá las siguientes funciones:

- a) Vigilar la instrumentación y operación del sistema interno de capacitación de la empresa, conforme al Plan y Programas autorizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. Lo anterior, mediante el informe que

le solicite la Comisión a los Agentes Capacitados y que éstos le rindan de los cursos que se impartan y del personal que recibe la capacitación, evaluando semestralmente los resultados.

- b) Verificar que los Agentes Capacitadores Externos que vayan a ser contratados por la empresa, cuenten con el registro correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- c) Sugerir a los Agentes Capacitadores las medidas tendientes a perfeccionar los sistemas y procedimientos de capacitación y adiestramiento, conforme a las necesidades de desarrollo y entrenamiento que requiera la fuente de trabajo.
- d) Autenticar las Constancias de Habilidades Laborales, en los términos del Artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo, recabando previamente para tal efecto de cada uno de los instructores internos y/o externos que aparecen en el Plan y Programas autorizados a la empresa, la certificación de los resultados obtenidos por cada trabajador participante.

Las Constancias de Habilidades Laborales a que se refiere el ordenamiento laboral citado, son independientes de cualquier otro documento de carácter sindical que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.

- e) Practicar a los trabajadores los exámenes de que trata el Artículo 153-V, de la Ley Federal del Trabajo, emitiendo el fallo correspondiente.

- f) Verificar el funcionamiento de los Agentes Capacitadores internos y/o externos, conforme a lo establecido en el Plan y Programas de capacitación y adiestramiento autorizados y detectar las irregularidades de su funcionamiento, a efecto de establecer las medidas correctivas o en su caso, presentar al reporte correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como autoridad competente.

- g) Prestar el apoyo necesario en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento y además, en caso de ser conveniente, coadyuvar con la empresa en la elaboración del Plan y Programas que se vayan a implementar de acuerdo al diagnóstico de necesidades, dentro del alcance de los conocimientos que la Comisión tenga de las actividades esenciales que componen los puestos de trabajo existentes en la empresa en donde se ha constituido.

- h) Elevar sugerencias o recomendaciones, al Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la Rama Industrial o actividad económica a que pertenece la empresa donde está constituida la Comisión, a fin de coadyuvar en la elaboración de criterios y establecimiento de procedimientos que mejoren el sistema de capacitación y adiestramiento y a los programas que para esta rama se establezcan.

- i) Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación y adiestramiento de la empresa.

Asimismo, aprovechar la experiencia y conocimientos que el trabajador tenga en su puesto de trabajo, para convertirlo en instructor interno de la empresa, mediante las sugerencias que en este sentido la Comisión haga al patrón.

j) Establecer un registro actualizado de las actividades de la Comisión Mixta y de los acuerdos que se vayan tomando en cada sesión ordinaria y extra ordinaria que se celebre, en relación con la implementación del plan y los programas de capacitación y adiestramiento autorizados a la empresa, a efecto de llevar un seguimiento que le permita evaluar los resultados y alcances de su gestión y sirva de base para los reportes que periódicamente debe rendir a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y además facilitar el funcionamiento adecuado de la Comisión.

k) Verificar que se expidan las constancias de habilitación laborales, entregándolas al destinatario debidamente firmadas y autenticadas.

CAPITULO III
ORGANIZACION INTERNA DE LAS
INTEGRANTES DE LA COMISION

Artículo 10.- Son atribuciones de los integrantes de la Comisión las siguientes:

- a) Asistir puntualmente a las sesiones ordinarias y/o extraordinarias que se convoquen.
- b) Hacer uso de la palabra.
- c) Hacer sugerencias o recomendaciones en relación a los puntos tratados en la orden del día.
- d) Analizar y discutir los asuntos relativos a la capacitación.
- e) Acordar en relación a las propuestas presentadas en las sesiones.
- f) Firmar las actas de reunión de la Comisión.

CAPITULO IV
DE LA DURACION EN EL CARGO

Artículo 45. Los integrantes de la Comisión, tanto representantes del patrón como de los trabajadores, durarán en su cargo _____, a partir de la integración de dicha Comisión, mientras no renuncien o sean destituidos.

Artículo 57. En caso de cambio de alguno de los integrantes, la nueva designación deberá hacerse del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en un plazo no mayor de 10 días.

CAPITULO V

DE LAS SESIONES Y ACUERDOS DE LA COMISION

Artículo 61. Las sesiones de la Comisión podrán ser de carácter ordinario y/o extraordinario.

Las sesiones extraordinarias se podrán celebrar - - cada vez que sean necesarias, a juicio y por acuerdo expreso de la Comisión.

Artículo 77. La Comisión deberá levantar acta de - cada una de las sesiones, las cuales deberán contener cuando menos la siguiente información:

- a) Fecha, en que se celebre la sesión.
- b) Mencionar si es ordinaria o extraordinaria.
- c) Orden del día de la sesión.
- d) Acuerdos tomados en la sesión.
- e) Firma de los asistentes.

CAPITULO VI
DE LAS BASES GENERALES

TRANSITORIO

UNICO.- El presente documento entrará en vigor a - partir del día siguiente de su aprobación por el - patrón o su representante legal y por los trabajado - dores.

CONVALIDACION

Los aquí firmantes, en cumplimiento a lo dispuesto en el ARTICULO UNICO TRANSITORIO, manifiestan su - conformidad.

EL PATRON POR LOS TRABAJADORES

Cargo:

NOTA: Las Bases de Funcionamiento de la Comisión - Mista deberán anexarse a la Forma DC-1.

**SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**

SUBSECRETARÍA "B"

Dirección General de Capacitación y Productividad**FORMA ÚNICA PARA EL INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA Y PRESENTACIÓN REQUERIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EMPRESAS HASTA CON**

No. DE ENTRADA NO SE LLENE

I. DATOS GENERALES**DE TRABAJADORES**

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:				R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON			
CALLE	No. EXT.	No. INT.	C.P.	REGISTRO PATRONAL DEL IMSS			
COLONIA		POBLACION		TELEFONO		APARTADO POSTAL	
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA		NO SE LLENE	ENTIDAD FEDERATIVA			NO SE LLENE	
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA		NO SE LLENE	No. TOTAL DE TRABAJADORES		HOMBRES MUJERES		

II. CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

(En caso de estar vigente la Comisión Mixta, anotar únicamente el apartado sobre inicio de actividades y duración en el cargo)

REPRESENTANTE PATRONAL			REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES			INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION		
NOMBRE	FIRMA	R.F.C.	NOMBRE	FIRMA	R.F.C.	DIA MES AÑO		
						DURACION EN EL CARGO		
ANEXAR BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO			TIPO DE CONTRATO			INDIVIDUAL <input type="checkbox"/> COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>		

III. CARACTERISTICAS DEL PLAN

No. DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y LA COMISION MIXTA PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN DEL _____ DIA MES AÑO _____ DIA MES AÑO	ETAPAS DE CAPACITACION Numero programativamente (tal(s) etapa(s) que comprende el plan) _____ Periodo que abarca la etapa _____ DEL _____ J AL _____ J DEL _____ J AL _____ J DEL _____ J AL _____ J	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR: PROGRAMAS ESPECIFICOS _____ PROGRAMAS GENERALES _____	
		No. DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE: ALFABETIZACION _____ PRIMARIA _____ SECUNDARIA _____	

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA _____ NOMBRE _____ FIRMA _____	NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O DE SU REPRESENTANTE LEGAL, O EN SU CASO DEL REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA _____ NOMBRE _____ FIRMA _____
---	--

HOJA 1 ANVERSO

*PROPORCIONAR POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL R.F.C., LA CLAVE DEL IMSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS FORMA DCU EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y LA COMISION MIXTA.

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

IV. DESCRIPCION DE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA*

No DE ETAPA	DENOMINACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO CONFORME AL ORDEN EN QUE SE CAPACITARAN	No. TOTAL DE TRABAJADORES DE CADA PUESTO	NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS A IMPARTIR POR PUESTO	DURACION TOTAL DE HORAS	OBJETIVOS DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR:				
						1) INSTITUCION CAPACITADORA		4) AGENTE AUXILIAR		
						2) INSTRUCTOR EXTERNO	3) INSTRUCTOR INTERNO	5) ASESOR EDUCACION BASICA		
CLAVE	NOMBRE	REGISTRO ST y PS o R.F.C.	PUESTO (Instructor Interno)							

HOJA Y REVERSO
 LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD.

FORMA DC-U

BIBLIOGRAFIA

- ❑ ADMINISTRACION DE EMPRESAS
REYES PONCE AGUSTIN
1a PARTE ED. LIMUSA, MEXICO 1990
- ❑ ADMINISTRACION DE EMPRESAS
REYES PONCE AGUSTIN
2a PARTE ED. LIMUSA, MEXICO 1990
- ❑ AUDITORIA ADMINISTRATIVA
LEONARD ÉILLIAM P.
ED. DIANA, MEXICO 1991
- ❑ EL ANALISIS FACTORIAL
KLEIN ALFRED É.
BANCO DE MEXICO, MEXICO 1982
- ❑ ¿QUE ES LA CAPACITACION?
GARCIA MORALES ROLANDO
ED. INSTITUTO INTERNACIONAL DE LA CAPACITACION Y ESTUDIOS EMPRESARIALES,S.C.
MEXICO 1993
- ❑ CONSIDERACIONES SOBRE DINAMICAS DE GRUPOS
CASTREJON JAIME
ED. EDICO, MEXICO 1979
- ❑ LEY FEDERAL DEL TRABAJO
TRUEBA URBINA ALBERTO
ED. PORRUA, MEXICO 19970
- ❑ LEY FEDERAL DEL TRABAJO
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
MEXICO 1986
- ❑ ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
ARIAS GALICIA FERNANDO
ED. TRILLAS, MEXICO 1986

- ❑ LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO
ED. DIANA, MEXICO 1974
- ❑ APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
ALVAREZ ANGUIANO F.C.A.
- ❑ MANUAL DE CRITERIOS PARA LA CONSTITUCION Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES
MIXTAS Y CRITERIOS PARA LA FORMULACION Y PRESENTACION DE PLANES Y
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

EDITADO POR LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B", DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD,
MEXICO 1984.

GLOSARIO DE TERMINOS

ADIESTRAMIENTO:

Acción destinada a desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

ACTITUD:

Tendencia del comportamiento efectivo, regido por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas o situaciones.

APTITUD:

Potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o habilidad.

AREA OCUPACIONAL:

La división administrativa que hace la empresa para agrupar distintos puestos con un mismo fin productivo, según las funciones básicas que se desarrollen al interior de la misma y su estructura organizacional.

CAPACITACION:

Acción destinada a desarrollar los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo.

CURSO:

Conjunto de actividades didácticas que se desarrollan con base en un programa de capacitación y adiestramiento delimitado en tiempo y recursos determinados.

HABILIDAD:

Destreza necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerida.

PROGRAMA:

Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisface las necesidades de capacitación y adiestramiento en un determinado puesto de trabajo.

PROGRAMA ESPECIFICO:

Aquel que responde a un puesto de trabajo y se elabora al interior de la empresa y que satisface a las necesidades particulares de la misma, y que puede ser impartido con recursos propios y/o externos.

PROGRAMA GENERAL:

Unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponda a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos, y al cual se pueden adherir las empresas.

EMPRESAS:

Es la unidad económica de producción o distribución de bienes y servicios.

OCUPACION:

Conjunto de puestos con características comunes e interrelacionadas funcionalmente entre sí.

PATRON:

Es la persona física o moral que utiliza los servicios de otros trabajadores.

PUESTO DE TRABAJO:

Operaciones, actividades y tareas que realiza un individuo, propia de una unidad de trabajo.

RECURSOS:

Conjunto de elementos humanos, materiales y técnicos indispensables para llevar a cabo las acciones de capacitación y adiestramiento.

TRABAJADOR:

Es la persona física que presta a otra, física o moral un trabajo personal subordinado.