

99  
201



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA MEDIANA EMPRESA A TRAVES DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTA: ESTHER VAZQUEZ RIVERA

ASESOR DEL SEMINARIO: L.A. GILBERTO DIAZ CASTRO



MEXICO, D. F.

1998

1998

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

23



Universidad Nacional  
Autónoma de México

UNAM



## **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.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA MEDIANA EMPRESA A TRAVES DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
ESTHER VAZQUEZ RIVERA

ASESOR DEL SEMINARIO: L.A. GILBERTO DIAZ CASTRO



MEXICO, D. F.

1997

Quiero dedicar esta Tesis a:

A Dios, por permitirme terminar  
una etapa más en la vida.

A mis padres Faustino y Ma. Antonieta  
por los cuales siento un profundo cariño y admiración.

A mis hermanos Felipe, Pedro y Nando,  
ya saben cuánto los quiero.

A Alfredo,  
porque siempre estarás con nosotros.

## AGRADECIMIENTOS.

A la Universidad Nacional Autónoma de México  
que me enseñó a valorarla, quererla y a estar  
orgullosa de ser universitaria y profesionista.

Al profesor Gilberto Enrique Días Castro  
por creer en mí y apoyarme siempre.

A mis amigas inseparables Karina, Araceli  
Lupita y Evelin.

**Detectar necesidades de capacitación y adiestramiento en la mediana  
empresa a través de una Auditoría Administrativa interna.**

**ÍNDICE**

Introducción.	1
<b>Capítulo I Administración</b>	
Administración	4
14 Principios Universales de Fayol	5
Importancia de la administración en la mediana empresa	6
Conceptos básicos	7
<b>Capítulo II Auditoría Administrativa.</b>	
Auditoría	12
Antecedentes de la auditoría administrativa	13
Auditoría administrativa	14
Objetivos de la auditoría administrativa	15
Alcance de la auditoría administrativa	18
La auditoría administrativa en el área de capacitación y adiestramiento	19
Clases de auditoría Administrativa	19
<b>Capítulo III Mediana empresa.</b>	
Empresa	29
Características de la empresa	29
Mediana Empresa	31
Características de la empresa mediana	31
Importancia de la empresa mediana en México	32
Problemática de la capacitación y adiestramiento en la empresa mediana	32
Análisis de datos estadísticos	36

<b>Capítulo IV Recursos Humanos.</b>	
¿Porqué administrar al personal?	51
Propósitos de la administración del personal	51
Proceso de la administración de personal	52
<b>Capítulo V Capacitación y adiestramiento.</b>	
Capacitación	62
Adiestramiento	64
Antecedentes de la capacitación	68
Causas de la capacitación	70
Clases de capacitación y adiestramiento	73
<b>Capítulo VI Fundamentos jurídicos de la capacitación y adiestramiento</b>	
Ley federal del trabajo	76
Artículo 123	76
Artículo 132	76
Resumen del Art. 155	83
Artículo 537, 538	83
Artículo 539	84
Acuerdos de 1997	88
<b>Capítulo VII Caso Hipotético</b>	
Planteamiento del problema	105
Objetivo del trabajo	105
Hipótesis	106
Propuesta	107
Procedimiento	111
Conclusiones	125
Bibliografía	128

## Introducción.

Nuestro país está pasando por una transición económica, social y política, que si bien puede verse como un riesgo para las empresas, instituciones, organizaciones, también es posible verlo desde un punto de vista como un reto de oportunidad para el mediano empresario de buscar nuevos horizontes, competir y crecer para subsistir en el mercado.

La globalización de la economía, los tratados de libre comercio y la competencia, ahora entre países como el nuestro, hace que el mediano empresario sienta la necesidad de tener mejores procesos de fabricación de productos y servicios desarrollar mejoras administrativas e implementar cambios tecnológicos los cuales en un pasado no eran necesarios. Esto se logra con una continua investigación sobre todo en los procesos tecnológicos, económicos, políticos y sociales; motivo de que se tiene que capacitar y adiestrar a todos los trabajadores.

El recurso humano es la base primordial de las empresas, sin embargo, el mediano empresario piensa generalmente que el capacitar y adiestrar a sus trabajadores es una pérdida de tiempo y dinero.

La capacitación y el adiestramiento, lejos de ser una pérdida de dinero es una inversión y una gran ayuda para la empresa y para la sociedad misma. Los trabajadores se sentirán parte de esa empresa, sentirán que están recibiendo más que un salario y que forman parte de la ella. Los motiva a hacer las cosas mejor además de que se reducen considerablemente los problemas sobre los recursos humanos como son el alto índice de rotación y abandono del trabajo. Con un programa de capacitación y adiestramiento basado en la detección de necesidades de capacitación los problemas se traducen en mayores beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores mismos y para el país.

El detectar las necesidades de capacitación en una empresa mediana es indispensable en esta época. El licenciado en administración debe estar consciente de la importancia de detectar estas necesidades, porque es un aspecto fundamental para que la formación profesional cumpla con su finalidad, de otro modo se caerá en el error de capacitar sin sentido, traducándose en una actividad que, además de no cumplir con su objetivo primordial, propicia el desperdicio de recursos financieros y humanos.

El propósito de este trabajo es que el administrador o el mediano empresario tenga presente la importancia que implica trabajar con personas, los problemas a los que las medianas empresas atraviesan por la falta de capacitación. El marco legal de la capacitación y adiestramiento que es de suma importancia ya que la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153 de la A a la X estipula que la capacitación y el adiestramiento es una obligación para las empresas.

Se propone una guía, basada en una auditoría administrativa interna, como un instrumento auxiliar para detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento, la cual tiene la ventaja de ser flexible ya que puede adaptarse a las necesidades de cada empresa mediana para lograr su eficiencia.

Esta guía consta de varios pasos a seguir, en los cuales se va a analizar cada uno de las áreas o departamentos de la empresa mediana, comparando *lo que se hace contra lo que se debe hacer*, de este modo se encontrarán las discrepancias y las necesidades de los trabajadores de cada departamento o área para que de este modo el encargado de capacitación y adiestramiento de la mediana empresa pueda tomar las decisiones que crea convenientes para los objetivos de la misma.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, el administrador de ésta, el mediano empresario puede decidir entonces cuál es la prioridad de

capacitación y adiestramiento, además de decidir si es que la capacitación será interna, con personal de la empresa, o contratando una empresa externa; es por tal motivo que en el Capítulo III se hace referencia a un análisis estadístico sobre la capacitación en la mediana empresa.

## CAPITULO I

### **Administración**

La tarea básica de la administración es hacer las cosas a través de las personas; la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa.

La función actual de la administración es la de interpretar los objetivos propuestos por la empresa y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación que se vive.

La participación del Licenciado en Administración en el mundo actual es la que corresponde de un coordinador; éste no es un experto (aunque puede llegar a serlo) en producción, en mercadotecnia, en finanzas o en recursos humanos, pero sí con suficientes conocimientos en cada una de las áreas para amalgamar las actividades de los diferentes campos de acción de la empresa y lograr sus

objetivos, sin el desequilibrio que puede provocar una preparación concentrada únicamente en alguna de dichas áreas, departamentos o funciones.

### **Los 14 Principios Universales de Fayol**

- 1 . *División del trabajo*: Consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- 2 . *Autoridad y responsabilidad*: Autoridad es el derecho de dar órdenes y el derecho y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar relacionadas entre sí.
- 3 . *Disciplina*: Depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
- 4 . *Unidad de mando*: Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
- 5 . *Unidad de dirección*: Una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
- 6 . *Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales*: Los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.
- 7 . *Remuneración del personal*: Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
- 8 . *Centralización*: Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
- 9 . *Jerarquía o cadena escalar*: Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
- 10 . *Orden*: *Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar*. Es el orden material y humano.
- 11 . *Equidad*: Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.

12. *Estabilidad y duración (en un cargo) del personal:* La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuando más tiempo una persona permanezca en un cargo, mejor.
13. *Iniciativa:* La capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
14. *Espíritu de equipo:* La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

### **Importancia de la administración en la Mediana Empresa**

Como se ha mencionado anteriormente, la administración consiste en el alcance de los objetivos a través de recursos humanos, materiales y técnicos y mediante el desempeño del proceso administrativo: la previsión, la planeación, la organización, la dirección, la integración y el control.

La importancia de la administración en la empresa mediana es esencial, ya que llevando una administración eficiente, van a asegurar su supervivencia y éxito en el mercado en que se desarrollen. Muchos de los problemas por los que están atravesando la mediana empresa son por falta de planeación a corto, mediano y largo plazo. Muchas de éstas empresas viven "al día". Las medianas empresas no tienen suficiente proyección por falta de capacitación, falta de administración de sus recursos financieros y por falta de organización, entre otras cosas. Es por tal motivo que la administración en todas las áreas de la mediana empresa, así como la delegación de autoridad y responsabilidad y una buena organización son esenciales para un buen control y funcionamiento ya que sin una capacitación adecuada para administrar medianas empresas, no se puede garantizar el éxito de las mismas.

a) importancia económica de la mediana empresa.

La importancia de la mediana empresa en el país no solo se puede medir por el número de establecimientos que existen, sino por el capital invertido, el valor de su producción, por el valor de las materias primas que consumen, por el empleo que generan, etc.

Gracias al crecimiento de las micro y pequeñas empresas o los talleres, los gremios, los artesanos se han convertido en medianas y grandes empresas.

La empresa mediana contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población y del fisco.

b) importancia social de la mediana empresa.

Contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional de México es muy limitada en ciertas clases sociales; el empresario debe prepararse continuamente a causa de los cambios políticos, sociales y económicos que está sufriendo nuestro país para poder tener un sitio dentro del comercio, la industria o los servicios, para lo cual debe preparar también a sus trabajadores. Por otra parte, al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero que procede del agro mexicano, contribuye a incrementar a un rango social distinto a este sector de desocupados o semidesocupados.

### **Conceptos Básicos**

*Dirigente-empresario en la administración de la capacitación y adiestramiento.*

Para efectos del presente trabajo, nos dirigimos al dirigente, empresario o encargado del departamento o el área de recursos humanos de una mediana

empresa, como el que se preocupa por el mejoramiento de la misma y es el responsable de la capacitación y adiestramiento de su personal. En las tabas del Capítulo III, Mediana Empresa, se podrá observar con detalle a los principales detectores de necesidades de capacitación y adiestramiento de la mediana empresa.

#### *Comisión mixta de capacitación.*

Son mecanismos de concertación y corresponsabilidad entre las autoridades y los propios trabajadores, a través de sus representantes sindicales, y aseguran que los programas de capacitación beneficien a todos y que se den de manera permanente y sistemática.

Las funciones de los comités mixtos de capacitación son, entre otras:

1. Programar concertar y evaluar los programas de capacitación de acuerdo a las necesidades pragmáticas y a los requerimientos escalafonarios de los puestos.
2. Seleccionar a los instructores técnicos y administradores de la capacitación.
3. Evaluar y acreditar los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje.

#### *Aprendizaje.*

Se entiende que el aprendizaje "Es la adquisición de información o de habilidades motoras"; "El logro de modificaciones del comportamiento por la experiencia previa".

La capacitación se hace por medio de la enseñanza; ésta se puede definir como: "la dirección del aprendizaje" <sup>1</sup>; las acciones cuyo fin es el aprendizaje. Dicho aprendizaje está directamente influido por las experiencias, expectativas,

---

<sup>1</sup>NERICI G. IMIDEO, Hacia una didáctica general dinámica, Pag. 54

intereses, necesidades, medio social y características de la persona a la que se está enseñando.

Después de un proceso de aprendizaje, la conducta del educando se verá influenciada, de manera positiva o negativa de acuerdo al contenido de lo que se enseña y de la reacción misma del educando a un sinnúmero de factores internos y externos como pueden ser: percepción de la enseñanza, el instructor, lugar, ambiente, facilidades, hostilidad o compañerismo, método, etc.

Por otra parte tenemos que "una persona ha aprendido cuando ha modificado algún aspecto de su conducta de manera más o menos permanente" es decir, cuando una persona ha asimilado los conocimientos y los ha introducido a su forma de vida lo cual se refleja por medio de actitudes, sentimientos, habilidades o destrezas.

Aprender es entonces llevar a la práctica lo que se nos ha enseñado. El cambio en la habilidades, actitudes y conocimientos no es el fin del aprendizaje en sí, es el reflejo del aprendizaje y también el medidor, el parámetro con el cual se puede evaluar lo aprendido.

Pero el aprendizaje no está completo si los conocimientos no se realizan de manera rutinaria o se aplican de una u otra forma, es decir, que se lleven a la práctica.

Como se ha visto con anterioridad en las diferentes definiciones que se presentaron, se encontraron tres aspectos fundamentales como base del aprendizaje. Estos aspectos se explican a continuación:

- 1) Se refiere a un cambio en las personas, mismo que se verá reflejado en las actitudes de las personas.

2) Requiere de la voluntad de la persona, sin el consentimiento de la persona no se llevará a cabo el aprendizaje, podrá existir enseñanza pero no se aprende.

3) Debe realizarse de manera constante o tener un refuerzo periódicamente, de lo contrario este aprendizaje dejará de estar actualizado, tenderá a perderse en la memoria o al momento de querer usarse no se contará con la destreza suficiente para realizar la tarea.

### *Ergonomía.*

"Es una de las disciplinas que buscan optimizar la relación entre las personas y su trabajo".

En la ergonomía, el énfasis se coloca en la persona que realiza el trabajo, o sea el personal de una mediana empresa, y la forma en que éste se lleva a cabo.

### *Plan.*

Por plan se entenderán aquellos lineamientos que han sido diseñados con el fin de realizar la capacitación de manera ordenada y con un fin previamente establecido y definido.

Dicho plan será una proyección de los objetivos de la capacitación para un periodo de tiempo determinado, puede componerse de uno o varios programas.

Los planes pueden establecerse en el área de capacitación de la empresa, desde los niveles jerárquicos más altos hasta los más bajos o de manera externa en la institución encargada de llevar a cabo la capacitación.

Más adelante, en el Capítulo VI, se verán los criterios generales para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y

adiestramiento de los trabajadores en donde se hablará lo referente a los planes y programas.

### *Educación.*

Es necesario que se entienda para este efecto educación como la palabra que engloba una función educativa ya sea adiestramiento, capacitación, desarrollo, o entrenamiento.

Algunos autores piensan que la educación de los hombres debe ser la preocupación de la sociedad y ésta debe preocuparse por que la persona desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, fortaleciendo el sentido de libertad, de obligaciones y derechos.

## CAPÍTULO II

### AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Auditoría es "la técnica que tiene por objeto la comprobación, verificación y evaluación de actividades, mediante la investigación u observación de hechos y registros".

" Es el examen crítico que realiza un licenciado en contaduría o un contador público independientemente de los libros y registros de una entidad, basado en técnicas específicas con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información financiera".

"Un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas".

La Auditoría tradicionalmente se ha orientado a aspectos financieros, sin embargo éste concepto se ha ido cambiando a lo largo de los años pues no es suficiente el conocer y analizar la información de los estados financieros de una mediana empresa para identificar los problemas de la misma; así es que en la

década de 1940 los banqueros y los analistas financieros expresaron el deseo de tener información que permitiera realizar una evaluación administrativa, es decir que abarcara todas las áreas de la empresa y no solo la parte financiera.

### **Antecedentes de la Auditoría Administrativa**

Durante mucho tiempo la auditoría se encargó únicamente del aspecto contable de las empresas y las realizaban auditores ajenos a éstas para cerciorares de la situación financiera y descubrir posibles fraudes o errores.

Al crecer el comercio, las empresas empezaron a crecer también y así mismo los problemas y desafíos. Debido a los cambios en las condiciones económicas, relaciones humanas, sociales y políticas, las empresas debían dar una mayor importancia a toda sus áreas, lo que implicaba realizar estudios minuciosos en áreas más allá del alcance de las auditorías de épocas pasadas.

Debido al crecimiento de las empresas y a la amplitud de los mercados, se impone una frecuente revisión y valoración de métodos de operación, de control, de planeación, etc.

En 1925 Henry Fayol mencionó: "El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para estudiar si la planeación, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos".

En 1950, Jackson Martindell, fundador del American Institute of Management, desarrolla uno de los primeros programas de Auditoría Administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación; publica su obra "Apreciación de la gerencia para ejecutores e inversionistas".

En 1955, Larke A.G. plantea la necesidad de llevar a cabo auto-auditorías para pequeñas empresas a fin de evaluar su forma de operar.

En 1970, Eduard Norbeck F. (coordinador) proporciona la base para entender los aspectos generales de esta técnica de auditoría administrativa.

En 1975, D. y Bloomston R., exponen que las auditorías administrativas se han desarrollado con los años como una forma de evaluar la eficiencia y la eficacia de varios sistemas de una organización, desde la responsabilidad administrativa, hasta la social.

En 1984, Robert J. Thierauf trata la auditoría administrativa como una técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización, desde el punto de vista administrativo.

En México, la Auditoría Administrativa se introdujo con las empresas transnacionales y posteriormente en empresas mexicanas pero sobretodo en empresas públicas.

El avance tecnológico ha hecho que las empresas se modernicen y que la auditoría se haya convertido en una herramienta de control fundamental. Aun cuando en México su aplicación no se ha generalizado totalmente, tiene que hacerlo en la medida en que el Licenciado en Administración se profesionalice.

### **Auditoría administrativa**

William P. Leonard define la auditoría administrativa como " el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una administración, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en

cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".

José Antonio Fernández Arena la define como "la revisión objetiva, metódica y completa; de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución."

Por todo lo anterior, se puede concluir que la auditoría administrativa es una herramienta básica de revisión y control de una empresa para evaluar en que forma las operaciones que se realizan en la empresa concuerdan con las establecidas, en que medida se están alcanzando los objetivos propuestos y encontrar alternativas de solución a los problemas que puedan surgir.

### **Objetivos de la Auditoría Administrativa**

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función de la empresa. En general la auditoría administrativa se encarga de :

- a) Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores.
- b) Descubrir las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.
- c) Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y localización de los métodos de control.

- d) Ayudar a la determinación de métodos deficientes, precisar pérdidas y deficiencias y, en su caso, resaltar oportunidades.
- e) Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asemejen a los objetivos.
- f) Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de las organizaciones.

Por medio de la revisión y evaluación metódica de las actividades de una empresa mediana en el área de capacitación y adiestramiento, se pueden responder las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son sus debilidades?
- ¿En qué podemos mejorar?
- ¿Cuáles son las diferencias?
- ¿Cuáles son sus causas?
- ¿Cuáles son sus aciertos?
- ¿Estamos obteniendo los fines propuestos?
- ¿En qué medida?
- ¿Cuál es la situación de la empresa mediana frente a otras similares?
- ¿En que áreas podemos inducir mejoras?
- ¿Cuáles son las mejoras?

Las respuestas a las preguntas anteriores, implican un estudio que tiene como finalidad primordial la determinación del grado de eficiencia de una empresa. Esta determinación del grado de eficiencia no quiere decir que deberá realizarse hasta el momento que muestre síntomas de anomalías o debilidades. Al analizar las interrogantes que trata de responder la auditoría administrativa, podemos observar que se refieren también a aspectos positivos, como aciertos y mejoras. Por lo anterior podemos afirmar que para que la

auditoría administrativa logre sus fines no es necesario haber llegado a un estado crítico dentro de la empresa mediana auditada.

La razón principal para llevar a cabo una auditoría administrativa es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas existentes, en este caso, en la mediana empresa en México.

La auditoría tiene un enfoque no de mirar hacia atrás, como podría ser el análisis de los estados financieros, sin restar la importancia que tienen, sino más bien tiene una mirada al futuro, hacia adelante; ya que evalúa el cumplimiento de los objetivos y metas de la gerencia, de la organización, la efectividad de planeación, organización, dirección y control de las actividades y lo apropiado de las decisiones de la gerencia respecto a los objetivos a corto mediano y largo plazo de la mediana empresa.

Un primer beneficio de la Auditoría Administrativa es que se puede anticipar a los problemas, es decir que se pueden detectar antes de que sucedan gracias a los cuestionarios utilizados en ésta técnica para obtener información oportuna y veraz.

Un segundo beneficio es que la Auditoría Administrativa es una herramienta administrativa para auxiliar a la mediana empresa en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es importante que una auditoría administrativa se realice periódicamente.

Otro de los beneficios, al aplicar los cuestionarios, es que los resultados son de carácter objetivo; sin embargo los resultados son valiosos solo después de haber comparado los hechos importantes con ciertos estándares establecidos.

En toda empresa se valúan procedimientos, se hacen comparaciones, se toman decisiones constantemente y muchas veces con gran riesgo y es hasta que se obtienen los resultados cuando se puede medir si la administración ha sido eficiente.

Gracias a la auditoría administrativa, se puede analizar en forma racional y lógica en lo posible, objetivamente todas las funciones que se realizan en una empresa para poder hacer una evaluación de la eficiencia apegada a la realidad. Es por tal motivo que la importancia de la Auditoría Administrativa radica en que "introduce oportunamente en la empresa el carácter objetivo en las operaciones"<sup>2</sup>.

Finalmente, la auditoría administrativa es una herramienta de apoyo para el administrador de la mediana empresa, la cual proporciona una opinión profesional y las posibles alternativas de solución de los problemas encontrados.

### **Alcance de la Auditoría Administrativa**

Una Auditoría Administrativa puede aplicarse tanto a un área específica o una de las subfunciones de una mediana empresa así como a su totalidad, también es aplicable a todo tipo de organismo. Se puede hacer una clasificación de las medianas empresas, entre ellas tenemos a los organismos de tipo religioso, educativo, hospitalario lucrativo y no lucrativo. Las áreas a investigar que tienen en común estas empresas son: estructura formal, crecimiento, políticas financieras y eficiencia en la operación, en sus áreas funcionales y subfuncionales, no olvidemos que no importa en cual giro o sector se encuentra la mediana empresa, ésta va a contar siempre con personal que necesite ser capacitado.

Como ya se mencionó anteriormente, la auditoría administrativa es aplicable a una parte de la mediana empresa sin embargo lo ideal es que se abarque toda o se corre el riesgo de tener una idea equivocada de los problemas y sus orígenes, pudiendo confundir síntomas con causas.

---

<sup>2</sup> Alvarez Anguiano Jorge. apuntes de auditoría administrativa.

## **La Auditoría Administrativa en el área de Capacitación y Adiestramiento**

No se puede concebir una mediana empresa sin el trabajo humano, es por eso que una auditoría administrativa en el área de Recursos Humanos y más específicamente al departamento de Capacitación y Adiestramiento es muy importante. El administrador de la mediana empresa debe prepararse continuamente para afrontar los cambios tecnológicos, comerciales, etc. que tiene la vida diaria empresarial.

El administrador de la mediana empresa debe estar consciente que para afrontar dichos cambios es necesario tener al personal de la empresa capacitado y adiestrado. La auditoría administrativa comprende una revisión y evaluación para determinar la capacidad y los puntos débiles y fuertes de los trabajadores. Para ello, el auditor administrativo realizará un examen de las condiciones de trabajo, programas de adiestramiento, evaluación de trabajo, calificación de méritos, desarrollo de actividades, etc.

La auditoría administrativa al área de capacitación y adiestramiento en la mediana empresa sirve como una herramienta que va a informar si la empresa está llevando una adecuada capacitación y adiestramiento a los trabajadores para coadyuvar al logro de sus objetivos generales y específicos.

### **La Auditoría Externa**

La auditoría externa se utiliza cuando la empresa no cuenta con los recursos humanos, financieros y técnicos suficientes para sostener un programa interno y cuando se requiere una opinión de carácter independiente a la mediana empresa.

La auditoría administrativa externa es un servicio de especialistas en diferentes áreas. Para efectuar una consultoría administrativa hay que tomar en cuenta tres aspectos:

- 1) Un proyecto que incluya el propósito de la auditoría administrativa para el área o toda la empresa.
- 2) El tiempo necesario.
- 3) El dinero disponible.

*El procedimiento para la elaboración del proyecto es el siguiente:*

- a) Establecimiento del objetivo que se persigue. En este paso la mediana empresa tendrá que cooperar junto con el consultor para la formulación del objetivo que será por escrito.
- b) Planeación de las operaciones. Es la determinación de recursos y el orden de aplicación de las actividades, así como la elaboración de un programa.
- c) La propuesta. Es el documento mediante el cual el consultor propone los términos en los cuales prestará sus servicios; contiene antecedentes y definición del problema, objetivos y beneficios esperados, programación y alcance, colaboración o participación del personal de la empresa y forma de pago.

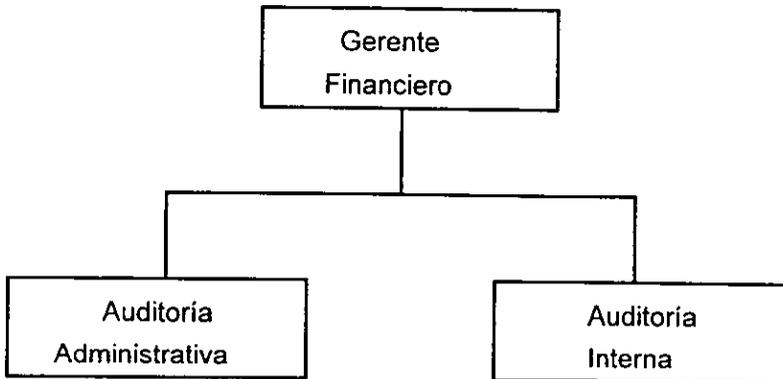
Algunas de los beneficios de la auditoría administrativa externa son que la empresa mediana no sostiene económicamente a un departamento de auditoría administrativa, sino que contratará periódicamente a una empresa consultora para evaluar su situación; otra ventaja es que la empresa mediana puede analizar su situación, independientemente del área, desde el punto de vista de un especialista y enriquecerá, de este modo, las alternativas de solución.

## **Auditoría Interna**

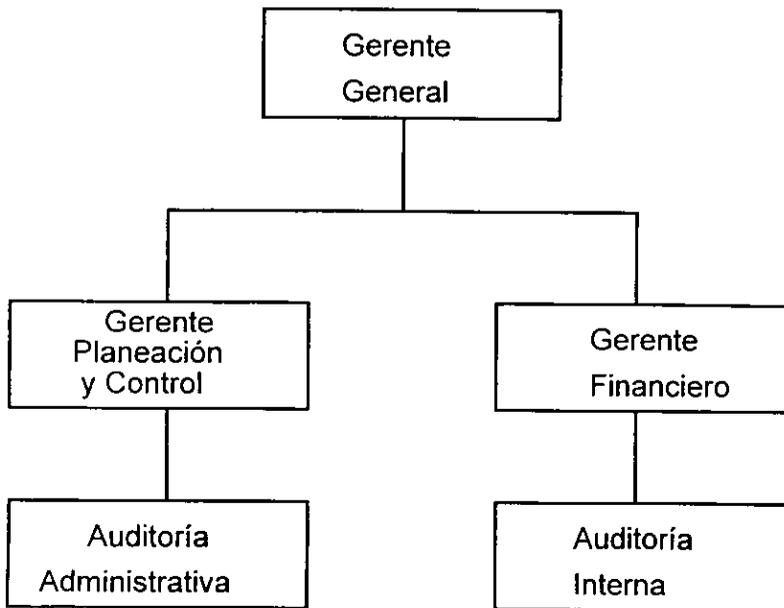
La auditoría administrativa interna puede definirse como un sistema de control realizado por la misma empresa; es decir, es parte integrante de un sistema total de control, revisión y evaluación de los resultados logrados.

La unidad de auditoría administrativa deberá ejercer el control superior en los que se refiere a la eficiencia de las operaciones, midiendo y evaluando resultados. Esta unidad puede verse en la empresa mediana de la siguiente manera, dependiendo también de la estructura de los departamentos de la empresa.

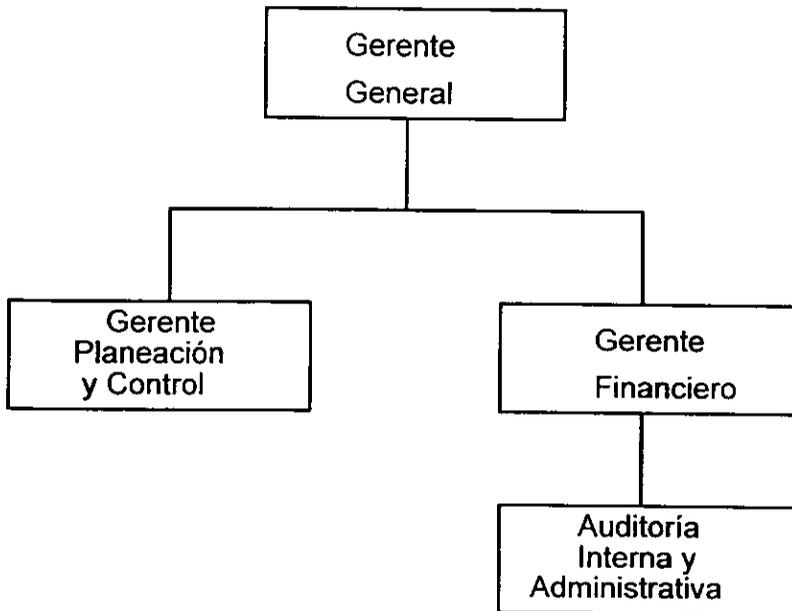
1) Una extensión de la auditoría interna financiera.



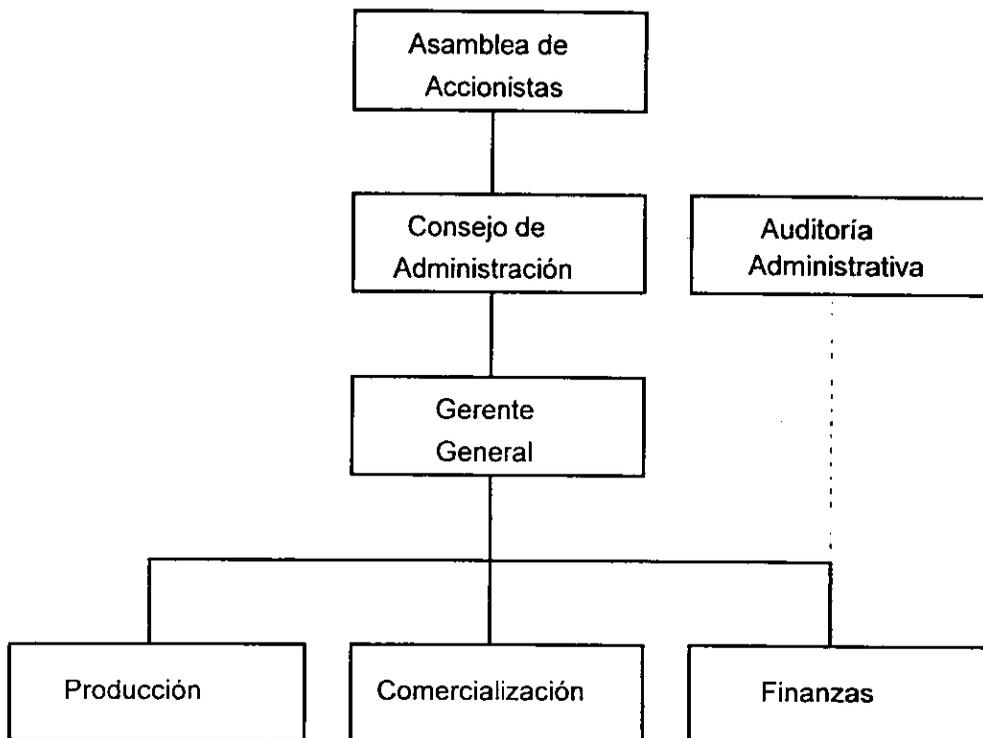
2) Función independiente de la administración financiera.



3) Forma departamental con la auditoría interna.



4) Órgano asesor del consejo de administración.



Algunos beneficios de la auditoría administrativa interna son :

1. Suministra un medio de proveer un mayor grado de delegación de autoridad y descentralización de las operaciones.
2. Permite verificar continuamente la efectividad de los controles establecidos y recomendar las mejoras que sean necesarias.
3. La aceptación por otros miembros de la gerencia se logra más fácilmente cuando los auditores internos ejercen funciones de consultoría y actúan como asesores especiales, preocupados por el mejoramiento de todas las operaciones.

La utilización de la auditoría administrativa interna ha ido incrementándose en las medianas empresas.

Aun cuando muchas empresas no cuentan con unidades administrativas de auditoría interna, tales funciones pueden ser cumplidas. El propósito de éste trabajo es que el administrador del área de recursos humanos o el dirigente de una empresa mediana pueda realizar una evaluación para detectar las necesidades de capacitación en la empresa a través de el método propuesto en el Capítulo 8 sin la necesidad de implantar un departamento de auditoría administrativa.

Teniendo en consideración que el objetivo de este trabajo es proponer una metodología para descubrir las necesidades de capacitación y adiestramiento dentro de la empresa mediana a través de una auditoría administrativa interna, se revisarán a continuación las metodologías de William P. Leonard y del C.P y L.A.E. Jorge Álvarez Anguiano, ya que la metodología propuesta está inspirada en estos dos autores.

#### Método de William P. Leonard.

El esquema general de William P. Leonard consiste en los apartados; examen y evaluación, de los cuales del examen se tomaron las áreas de estudio y los detalles a estudiar.

<i>Examen</i>
<b>Áreas de estudio</b>
Funciones específicas Departamentos Divisiones La empresa
<b>Detalles a estudiar</b>
Planes y objetivos La estructura de la empresa Políticas y sistemas Métodos de control Recursos humanos y físicos Estándares Medición de resultados

<i>Evaluación</i>
<b>Proceso</b>
Influencia económica Estructura adecuada Adecuación de los controles Métodos de protección Causas de variación Utilización de los recursos Métodos para trabajar
<b>Análisis e interpretación</b>
Estudios de los elementos Diagnosis detallada Determinar propósitos Deficiencias Balance analítico Prueba de eficiencia Búsqueda de problemas Soluciones Alternativas Métodos simplificados

Jorge Álvarez Anguiano.

Las etapas de la evaluación de la eficiencia, que fueron estudiadas para el desarrollo del método son las siguientes:

#### 1. Ponderación de funciones.

La ponderación de funciones es la asignación de un valor que se le da a cada una de las funciones de la empresa, con el fin de proporcionar una importancia relativa a cada una de estas funciones. Es decir, el valor que tiene cada función con respecto a las demás en la empresa, y que juntas suman un valor de 100%.

Así se tiene por ejemplo, que en una empresa mediana la ponderación de funciones puede ser:

Finanzas	20%
Personal	15%
Producción	25%
Ventas	40%

#### 2. Determinación de factores a evaluar.

Dentro de cada función habrá diversos factores a evaluar, y para su determinación habrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa.

En el método propuesto se van a tener seis factores a evaluar, los cuales se analizarán a fondo en el Capítulo 7. Dichos factores son:

- Recursos materiales
- Actividades
- Requerimientos del puesto
- Índices de eficiencia
- Ergonomía

## Medidas de seguridad

### 3. Asignación de puntos.

La asignación de puntos quiere decir que se va a poner una puntuación a cada factor a evaluar, con el objeto de dar mayor amplitud al juicio de los auditores y más flexibilidad a la auditoría.

Para la metodología propuesta, no todos los factores tendrán la misma puntuación, eso dependerá de la importancia o el número de preguntas que desarrolle el encargado de la capacitación y adiestramiento.

### 4. Determinación de grados.

Los grados son cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. El profesor Álvarez Anguiano, en sus Apuntes de Auditoría Administrativa, menciona cinco grados, los cuales van del cero (muy mal) al cinco (excelente).

Los puntos que se van a escoger para la metodología propuesta serán del 0 al 2, en donde:

2	Bien
1	Regular
0	Malo

Los métodos antes descritos no están completamente desarrollados, sólo se menciona la parte de la cual fue estudiada para el desarrollo del método propuesto en el Capítulo 7.

En el Capítulo siguiente se analizará a la mediana empresa, así como sus características, problemas con el personal y una evaluación de la capacitación y adiestramiento en las mismas.

## **CAPÍTULO III**

### **MEDIANA EMPRESA**

#### **Empresa**

Es una entidad económica con personalidad jurídica propia que conjunta los recursos humanos, materiales y técnicos para el logro de sus objetivos.

Las empresas se clasifican en :

- a) De servicios
- b) Comerciales
- c) Industriales (extractivas o de transformación)

#### **Características de la Empresa**

- a) Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley .
- b) Es una unidad económica porque tiene una finalidad lucrativa .
- c) Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.

- d) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida.
- e) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa no importando el giro o sociedad mercantil.

Aunque siempre se habla de los problemas de la Pequeña y mediana empresa como un solo problema, las pequeñas empresas difieren en muchos aspectos de las medianas. La mediana empresa, por su dimensión permite a sus directivos la delegación de tareas rutinarias, lo que no es posible en la pequeña; la empresa mediana llega a tener en su organigrama un área de Recursos Humanos y un departamento de capacitación y adiestramiento (que es el motivo de éste estudio) lo cual una empresa pequeña no cuenta con las bases ni la organización ni la estructura para tenerlo, ya que la gerencia o departamento de personal existe en una empresa en la medida en que su complejidad y magnitud lo requieran y los ejecutivos reconozcan la necesidad y conveniencia de su creación.

Los directivos de la mediana empresa tienen la oportunidad de acudir a los organismos gremiales y hacer patente sus necesidades y tener influencia en éstos, así, estos dirigentes hablan en nombre de las micro, pequeñas y medianas empresas, expresando sus problemas como si fueran los de todo el sector.

Es por tal motivo que en el presente trabajo se ha decidido definir un área específica de análisis como lo es la empresa mediana en el departamento de Recursos Humanos y en el área de Capacitación y Adiestramiento que es vital para nuestro país.

## **Mediana empresa.**

La empresa mediana se puede considerar como tal por su capital social, por sus activos totales, por el mercado que abarca, por el número de trabajadores, etc. Para fines de éste trabajo se va a definir la empresa mediana de acuerdo a las definiciones de Nacional Financiera (NAFIN) , de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

Para Nacional Financiera, la mediana empresa es "La unidad económica que ocupa hasta 200 personas y cuyo valor de venta anual no haya rebasado el equivalente al importe de 2010 salarios mínimos general, elevado al año"

Para SECOFI la mediana empresa es "El negocio que ocupe hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebase el equivalente en 20 millones de pesos"

Para INEGI la mediana empresa se clasifica por el número de trabajadores; éste es de 101 a 250 personas.

## **Características de la mediana empresa**

- La mediana empresa tiene mayor acceso a fuentes de financiamiento que las pequeñas;
- Es capaz de obtener asistencia técnica;
- Delega funciones;

- Posee una mayor organización que la pequeña empresa;
- Cuenta con un contacto personal más estrecho entre el director de la empresa y sus empleados que una empresa grande;
- Tiene una posición poco dominante en el mercado de consumo;
- Posee íntima relación con la comunidad local.

### **Importancia de la mediana empresa en México**

- La capacidad de compra que dan a la clase trabajadora mediante sueldos y salarios.
- Puede servir como auxiliar de las grandes empresas llenando huecos en la producción; es decir complementándolas en lugar de competir con ellas.
- La empresa mediana es generadora de fuentes de trabajo.
- Crea y fortalece una clase empresarial al formar empresarios, administradores y técnicos.
- Participa en el desarrollo económico y social del país.
- Contribuye a la independencia económica y social del país.
- Promueve mayores niveles de vida.

### **Problemática de la Capacitación y Adiestramiento en la mediana empresa**

En todos y cada uno de los procesos administrativos de una empresa estarán subordinados a la capacidad e idoneidad de los hombres que la integran y por tanto entra en acción la administración de personal.

Algunos de los problemas más significativos en la capacitación y adiestramiento de las medianas empresas son:

*a) Por parte del empresario.*

- Al empresario no le interesa la formación del trabajador sino su experiencia.
- El empresario piensa que la capacitación es una pérdida de tiempo y dinero, ya que al capacitar al trabajador éste se irá a empresas mas grandes con mayor salario . Lo que se llama "pirateo de trabajadores calificados".
- El empresario cuando contrata está prejuiciado y piensa que el trabajador no es capaz de asumir responsabilidades

*b) Por parte del trabajador.*

- Piensan que la capacitación fuera del horario de trabajo no les genera un beneficio real .
- La necesidad de obtener ingresos provoca que los trabajadores den prioridad al trabajo sobre el estudio o la capacitación por lo que constantemente cambian de empleo en busca de un mejor salario.
- El trabajador cambia constantemente de actividad, por lo que puede cambiar de ser obrero a artesano, de un sector a otro, sin capacitación previa.
- El trabajador piensa que el dueño abusa de su trabajo. El salario promedio del trabajador mexicano es muy bajo, esto hace que su proyecto de permanencia en la empresa sea corto.

Del análisis efectuado en estos dos enfoques puede observarse que en ninguno de los dos casos, empresario y trabajador, existe el interés de una capacitación y un adiestramiento en el trabajo.

Otros problemas que se encuentran en el área de capacitación y adiestramiento en la mediana empresa son:

1. Escaso conocimiento de apoyo de programas de capacitación por parte de organismos a nivel nacional.
2. Bajos niveles de capacitación y adiestramiento de los trabajadores y empresarios, así como elevados índices de rotación de personal que propician carencia de recursos humanos altamente calificados.
3. Ausencia de programas específicos a nivel empresa para mejorar la calidad, productividad y modernización de procesos.

En éste capítulo se ha visto la importancia, las características y la problemática de la mediana empresa en México exclusivamente en el área de capacitación y adiestramiento.

Se puede observar que la mediana empresa tiene muchos problemas en cuanto a su posición en el mercado, ya que la pequeña empresa abarca un mercado local, la grande un mercado nacional y transnacional y la mediana debe luchar por crecer y mejorar, o en el peor de los casos mantenerse y ser competitiva.

La administración en la mediana empresa ha sido en muchas ocasiones empírica y su crecimiento sin una buena planeación, ya que muchas de ellas son resultado del crecimiento de las pequeñas empresas que no tienen una estructura definida. Estos y otros fenómenos no están aislados de su personal ni del grado de preparación de éstos; al contrario, el personal de una empresa es el motor, la parte más importante de una empresa y es por tal motivo que el administrador de

una mediana empresa debe estar consciente de la importancia que implica trabajar con personas y que éstas estén capacitadas para las funciones que realizan dentro de la mediana empresa.

## **Análisis de datos estadísticos de la mediana empresa**

De un estudio realizado por el INEGI publicado en 1994 sobre las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, se tiene que en 1993 se encuentran un total de 2,300 mil empresas; de ese estudio, se analizarán a continuación las siguientes tablas en las que se busca destacar la importancia de la mediana empresa, así como el personal que ocupa, el tipo, el objeto, el lugar de capacitación, etc.

Como se puede observar en el cuadro siguiente, la mediana empresa junto con la micro y pequeña ocupa el 99.6% de las empresas en el país.

La mediana empresa incorpora más de quinientas unidades económicas en 1993 respecto a 1988, pero reduce su importancia porcentual, que pasa del 1,9 al 1.2%. Decece su participación relativa en el personal ocupado y mejora 0.3 puntos en la producción.

La baja de personal puede deberse a varios factores; sin embargo se observa que hay una alta en productividad, con lo que se puede pensar que si el personal de la mediana empresa está capacitado, entonces ésta no tendrá que incurrir en gastos para contratar a más personal para lograr la misma o una mayor productividad.

Unidades económicas, personal ocupado y producción por estrato 1988-1993

Estrato	unidades económicas				personal ocupado				ingresos	
	1988		1993		1988		1988		1988	1993
	absoluto	%	absoluto	%	absoluto	%	absoluto	%	%	%
0 a 15	120747	87	2243107	91.6	373854	14.1	666097	21.1	4.4	9.2
16 a 100	13482	9.7	16831	6.3	521858	19.8	643691	19.8	13.2	14
101 a 250	2641	1.9	3204	1.2	414309	157	498699	154	17.2	14.5
251 y más	1965	1.4	2285	0.9	1330451	50.4	1417555	43.7	68.2	62.3

Unidades económicas, personal ocupado e ingreso por estrato 1988-1993

Estrato	unidades económicas				personal ocupado				ingresos	
	1988		1993		1988		1988		1988	1993
	absoluto	%	absoluto	%	absoluto	%	absoluto	%	%	%
0 a 15	740254	96.1	1191911	98.5	1464529	67.5	2306555	71.8	39.4	44.2
16 a 100	13313	1,8	16447	1,4	427709	19.7	526024	16.4	37.3	34.1
101 a 250	1972	0,1	1257	0,1	147709	6,8	225929	7,1	10,8	12,2
251 y más	309	--	369	--	129399	6.0	154365	4.8	12.5	9.5

En este cuadro se puede observar que la mediana empresa en el comercio alcanza en 1993 una cantidad de 1,457 unidades, 485 más que en 1988; gana 0.2 puntos su importancia relativa en el personal ocupado y 1.4 en los ingresos.

De los cuadros anteriores se puede decir que en el sector comercio se ha visto un incremento en el personal ocupado y así mismo un aumento en los ingresos, lo que no se logró en el sector servicios.

Los cuadros que a continuación se presentan, son un análisis de los establecimientos que proporcionan capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, según algunas variables que se consideran de las más importantes.

Número de establecimientos manufactureros que proporcionan capacitación a sus trabajadores por tamaño, según principal responsable de la detección de las necesidades de capacitación.

Tamaño	Total	Trabajadores individuales.	Equipo de trabajo sistémicamente.	Supervisores	Trabajadores y supervisores conjuntamente	Departamento del establecimiento.	Personal directivo.	Comisión Mixta de capacitación y adiestram.	Empresa externa	Comité Nacional de capacitación y adiestramiento.	No Sabe	Otro
Total	18,573	619	477	6,735	1,639	947	5,302	2,568	92	60	31	103
Grande	1,870	20	92	429	216	439	275	374	10	5	8	2
Mediana	2,076	129	179	629	207	222	453	421	18	14	5	4
Pequeña	6,754	179	226	2,246	910	218	1,643	1,170	69		211	80
Micro	7,875	391	81	3,431	307	69	2,930	603	0	39	7	17

\*La suma de las parciales puede no coincidir con los totales por cuestiones de redondeo.

Como se puede observar en la tabla anterior, del total de empresas que capacitan a su personal, el 11.2% lo ocupa la mediana empresa.

El principal detector de necesidades en la mediana empresa son los supervisores con un 30.3% del total; le sigue en importancia el personal directivo con un 21.8% y finalmente el tercer responsable de la detección de necesidades es la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento con un 20.3%.

Número de establecimientos manufactureros que recibieron capacitación en 1989 por tamaño, según nivel ocupacional.

Tamaño	Total	Directivos	Profesionistas	Técnicos	Administrativos	Superiores	Obreros Profesionales	Obreros Especializados	Obreros en general
Total	984,386	22,861	48,845	51,459	99,272	57,187	63,868	185,76	455,134
Grande	598,464	9,952	33,785	36,520	59,319	36,722	33,771	114,41	271,982
Mediana	172,729	3,629	7,261	7,500	19,763	10,038	12,786	32,640	79,248
Pequeña	168,931	6,221	6,510	5,578	16,242	8,940	13,058	30,135	82,248
Micro	44,262	2,859	1,287	1,861	3,948	1,487	2,259	8,874	21,686

\*La suma de las parciales pueden no coincidir con los totales por cuestiones de redondeo.

Número de establecimientos manufactureros que recibieron capacitación en 1991 por tamaño, según nivel ocupacional.

Tamaño	Total	Directivos	Profesionistas	Técnicos	Administrativos	Superiores	Obreros Profesionales	Obreros Especializados	Obreros en general
Total	1,105,010	24,319	61,863	59,100	109,609	66,943	64,561	207,157	511,458
Grande	695,559	12,269	43,487	42,270	67,612	43,296	38,149	134,315	314,561
Mediana	185,584	4,418	8,851	8,641	20,840	11,445	13,483	32,866	84,990
Pequeña	164,887	5,420	7,558	6,002	15,702	10,372	10,372	29,163	79,960
Micro	59,31	2,211	1,967	2,187	5,855	1,831	1,831	10,813	31,947

\*La suma de las parciales puede no coincidir con los totales por cuestiones de redondeo.

En los cuadros anteriores, el número de trabajadores manufactureros en la mediana empresa en 1989 es de 17.5% del total de las empresas, mientras que en 1991 es del 16.8%. Esto quiere decir que aunque aumentó el número de trabajadores capacitados de 1988 a 1994, no hubo un aumento porcentual; al contrario éste disminuyó un 0.7%.

Se observa que en 1989 los trabajadores que recibieron más capacitación en la mediana empresa son los obreros en general con un 45.9% del total de los trabajadores, le siguen los obreros especializados con un 18.7% y finalmente los administrativos con un 11.4% del total de trabajadores en la empresa mediana.

En 1991 los trabajadores que recibieron más capacitación en la mediana empresa son también los obreros en general con un 45.8%, le siguen en importancia los obreros especializados con un 17.7% y finalmente los administrativos con un 11.2%.

De estos cuadros se puede concluir que para la mediana empresa es más importante capacitar a los obreros en general y conforme pasa el tiempo le dan una mayor importancia a éstos que a los administrativos.

Cabe destacar que en 1988 y en 1991 los directivos son los que ocupan el más bajo porcentaje de capacitación; sin embargo son de los primeros en detectar las necesidades de capacitación.

Horas promedio de capacitación recibidas por los trabajadores manufactureros en 1991 por tamaño, según nivel ocupacional.

Tamaño	Directivos	Profesionistas	Técnicos	Administrativos	Superiores	Obreros Profesional es.	Obreros Especializa dos.	Obreros en general.
Total	41	42	41	39	39	39	39	35
Grande	42	42	42	40	40	40	39	34
Mediana	43	44	41	40	39	40	39	37
Pequeña	38	37	39	38	38	38	43	39
Micro	38	40	22	31	29	29	34	32

\*La suma de las parciales puede no coincidir con los totales por cuestiones de redondeo.

Si se comparan las horas promedio de capacitación recibidas por los trabajadores manufactureros de la mediana empresa con las demás, se tiene que la mediana empresa ofreció más horas de capacitación a nivel ocupacional (directivos, profesionistas, técnicos administrativos y supervisores) que las micro, pequeñas y grandes empresas.

Número de establecimientos manufactureros que recurren a agentes externos para realizar la capacitación de sus trabajadores por tamaño, según tipo de agente capacitador externo.

Tamaño	Total	Centros públicos de capacitación para el trabajo	Universidades públicas	Tecnológicos públicos	Empresas privadas	Centros de la Cámara a que están afiliados	Universidades privadas	Tecnológicos privados	Instructor por su cuenta	No sabe	Otro
Total	10,563	1,425	216	258	3,925	3,268	78	315	907	39	134
Grande	1,281	150	34	59	578	219	14	32	155	10	30
Mediana	1,409	157	16	49	562	362	22	20	185	5	21
Pequeño	4,306	601	50	75	1,511	1,412	41	44	494	24	54
Micro	3,567	517	116	75	1,273	1,275	0	218	63	0	29

\*La suma de los parciales puede no coincidir con los totales por cuestiones de redondeo.

En los dos cuadros anteriores se puede observar que del total de las empresas manufactureras que recibieron Capacitación en 1991, el 16.8% de los trabajadores son de la mediana empresa, de éstos el 73.8% utilizó los servicios de un agente capacitador interno (compañeros o instructores) y un 26.2% utilizó los servicios de un agente externo.

Como se observa en el último cuadro, el número de establecimientos que recurrieron a agentes de capacitación externo en la mediana empresa fue de 13.3% en relación con las demás empresas manufactureras.

Las medianas empresas recurrieron en mayor número a las empresas privadas, con un 39.9% y a los centros de la cámara a que están afiliados, con un 25.7%. Le siguen en importancia los instructores por su cuenta y los Centros Públicos de Capacitación para el trabajo con un 13.8% y un 11.14% respectivamente.

En un trabajo de investigación sobre la Pequeña y Mediana Empresa del Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, se encontró con un universo aproximado de 350 mil empresas productoras y de servicios que emplean a unas 10 millones de personas, que abarcan empresas pequeñas, a muchas medianas menos sofisticadas y todavía dependientes de extranjeras, incluyendo a las maquiladoras y a muchas empresas micro con la capacidad de institucionalizarse, que tienen muchas dificultades para adaptarse al nuevo entorno pero que son susceptibles de intentarlo con mayor energía si se les facilita la tarea. De ahí la importancia de contar con un personal calificado el cual esté constantemente capacitado para que sea capaz de ayudar al desarrollo de la empresa; de otro modo se estima que para fin de siglo se habrá perdido un 20% de estas empresas.

Número de trabajadores manufactureros que recibieron capacitación de 1991  
 por tamaño, según tipo de agente capacitador.

Tamaño	Total	Agente Interno Compañeros	Agente Interno Instructores	Agente Externo
Total	1,105,010	344,544	524,701	235,765
Grande	695,559	170,241	390,469	134,849
Mediano	385,555	60,291	76,658	48,685
Pequeño	164,887	77,645	44,455	42,786
Micro	59,031	36,367	3,119	9,546

\* La suma de los parciales puede no coincidir con los totales por cuestiones de redondeo.

## CAPÍTULO IV

### RECURSOS HUMANOS

No se puede concebir una empresa sin el recurso humano, éste es el motor de la empresa mediana ya que a través de él se alcanzarán los objetivos generales y particulares de la mediana empresa.

Desde la década de los años 1930, los directivos han venido dando una creciente atención a la administración de personal y han reconocido, cada vez más, que las contribuciones de la administración de personal son esenciales para el éxito de las operaciones y en ocasiones, para que sobreviva su empresa. Si bien los empresarios se encontraron anteriormente alguna vez en posibilidad de forzar a los empleados a trabajar abusando de su temor físico y psicológico, o de la pérdida de sus puestos; el dirigente actual debe descansar en el uso de la persuasión de las ventajas de la capacitación y adiestramiento para los trabajadores mismos y para la empresa, de tal modo que el trabajador no se siente obligado a trabajar. El administrador de una mediana empresa debe reconocer a sus empleados como individuos que buscan, a través de su trabajo, llenar ciertas necesidades físicas, psicológicas, sociales y económicas.

Las medianas empresas operan con y a través de personas, la efectividad con que éstas operen será contingente a lo adecuadamente que sea administrado

sus recursos humanos. Es por tal motivo que en el presente trabajo se dedica un Capítulo al departamento de Recursos Humanos o Personal, para entrar posteriormente al Capítulo de Capacitación y Adiestramiento.

### **¿ Porqué administrar al personal?**

Para Terry, " Conseguir, seleccionar y colocar el personal apropiado en los puestos adecuados es una gran tarea, pero estimularlos y mantenerlos satisfechos, es tal vez más difícil".

El objeto del presente trabajo descansa en crear una guía para la mediana empresa que, a través de una auditoría interna, el administrador de una mediana empresa sea capaz de detectar las necesidades de capacitación y/o adiestramiento de los trabajadores; es por tal motivo que es importante resaltar el papel que ocupa la Administración de Personal y el área de Capacitación y adiestramiento.

### **Propósito de la administración de personal**

El propósito de la administración de personal consiste en contratar y controlar a la gente en los puestos en los que se encuentran calificados. La administración de personal da las bases para establecer los deberes del trabajo y la naturaleza de la autoridad, responsabilidades y relaciones formales del personal de la mediana empresa, ya que ésta permite a los trabajadores que laboran en ella trabajar armoniosamente unos con otros, desarrollar su trabajo eficientemente y al mismo tiempo hacerlos sentir satisfechos de sus logros y de su trabajo.

## El Proceso de administración de personal

Para contar con un sistema de administración de personal eficiente, el mediano empresario debe hacerse algunas preguntas respecto a cada etapa que conforma el área de Recursos Humanos o Personal. A continuación se definirán las etapas del proceso de administración de personal con sus respectivas preguntas, enfocadas a la mediana empresa, ya que la mediana empresa tiene la capacidad y la estructura para contar con un departamento de Recursos Humanos.

Antes de comenzar con el proceso de administración de personal, es conveniente ver una definición de puesto.

" Un puesto debe describirse como una unidad de organización consistente en un grupo de responsabilidades y obligaciones separadas y distintas a las de otros puestos"<sup>3</sup> .

### *I. Reclutamiento.*

Atraer y reunir a un número suficiente de solicitantes para poder escoger a la persona ideal para el puesto que se necesite. El mediano empresario, o en su caso el administrador de Recursos Humanos, deberá indagar todas las fuentes de empleados potenciales que se encuentren a su alcance. Algunas de las fuentes más comunes son las siguientes:

a) Amistades o parientes de los empleados actuales.

Una fuente común, sobre todo en los pequeños negocios, es la de contactos personales de sus empleados actuales. Muchas empresas tienen la política de no aceptar a parientes de sus empleados; sin embargo no hay que

---

<sup>3</sup> Chruden y Sherman. Administración de personal. pág 107.

perder de vista que en muchas ocasiones los trabajadores pueden recomendar a personas que se encuentran capacitadas para cubrir el lugar vacante.

b) trabajadores actuales.

Los trabajadores actuales representan otra fuente importante ya que éstos pueden aspirar o tienen oportunidad de ascender dentro de la empresa. Una política de promoción al interior de la empresa mediana puede tener un impacto positivo sobre el estado de ánimo del empleado.

c) Anuncios.

Los anuncios son una fuente común hoy en día; por ejemplo en los periódicos locales, las estaciones de radio, en las revistas de las asociaciones de comercio, industriales, etc.

d) Escuelas técnicas.

En el área escolar se encuentra una fuente significativa de posibles empleados. Los programas vocacionales en centros de educación superior también proporcionan una importante fuente de empleo.

e) Escuelas superiores y universidades.

En las escuelas superiores y universidades existen también bolsas de trabajo y/o archivos en los cuales los alumnos se inscriben anotando su nombre, carrera, experiencia laboral y disposición.

f) Bolsas de trabajo pública y privada.

La bolsa de trabajo pública es la que proporciona el Gobierno, en la privada se cobra una cierta cantidad por los servicios, la cual deberá ser cubierta ya sea por el solicitante o el contratante.

Detalles a estudiar.

¿La empresa cuenta con una sección de reclutamiento?

no- ¿cuáles son sus causas?

si- ¿cuáles son sus fuentes de abastecimiento de personal?

¿Cuáles sus medios de información?

¿Quién es el encargado del reclutamiento de personal?

### *Selección*

Es el procedimiento que se realiza en una empresa con el fin de elegir a la persona adecuada para colocar al puesto en que mejor se adapte. El proceso de selección, que se encuentra estrechamente relacionado con el de reclutamiento y las especificaciones del puesto, puede aportar su contribución exclusiva en el departamento de personal si se concibe y se lleva a cabo apropiadamente.

La decisión para contratar o para rechazar a un solicitante representa una de las decisiones más importantes que se toman en una empresa mediana.

Proceso de selección:

#### a) Recepción del solicitante.

La recepción del solicitante la hace generalmente la recepcionista, que está debidamente capacitada para dar información acerca de la empresa y los puestos vacantes, para ayudar al solicitante a llenar las formas de solicitud (en muchas empresas este paso es omitido al recibir a los solicitantes con la solicitud llena) y para recibir curriculum vitae.

La solicitud le proporciona al administrador de Personal o Recursos Humanos un registro escrito de las capacidades de un candidato para compararlo con otros.

#### b) Entrevista preliminar.

En la entrevista preliminar, el gerente tiene la oportunidad de conocer al solicitante y poder eliminar a aquellos que no estén capacitados.

c) Pruebas de conocimientos.

Las pruebas son utilizadas como auxiliares para hacer una selección mas eficaz; si una revisión de la forma de solicitud y la entrevista preliminar revelan que no hay motivo que descalifique al solicitante, éste puede pasar por una o más pruebas psicológicas, de inteligencia, aptitudes y de personalidad, que son seleccionadas en base a los requerimientos del puesto.

- Pruebas de aptitud. Miden la aptitud mecánica y la destreza manual que una persona posee para aprender un empleo nuevo.

- Pruebas de desarrollo. Intentan medir la capacidad de la gente para ciertos trabajos, como taquigrafía, mecanografía, etc.

- Prueba de inteligencia. Mide la habilidad mental del solicitante, así como la retención mental.

- Prueba de personalidad. Las pruebas de personalidad son auxiliares en la selección de gerentes o vendedores. Estos trabajos requieren habilidades en las relaciones interpersonales.

e) Entrevistas. La segunda entrevista es la siguiente etapa después de pasar las pruebas anteriores. La segunda entrevista tiene el propósito de verificar la información proporcionada en la solicitud y de obtener información adicional y conocer las reacciones del solicitante.

e) Selección final por el capataz o el supervisor. El capataz o el supervisor del departamento que hace la requisición, verifica la decisión final de los solicitantes referidos a él por el departamento de Recursos humanos.

f) Examen médico. Generalmente, en las empresas, el examen médico es la parte final del proceso de selección, ya que el costo es alto. Muchas empresas requieren que sus empleados aprueben un examen médico para determinar si la persona se encuentra apta físicamente para el trabajo de las tareas específicas de la empresa.

Detalles a estudiar.

- ¿ Se exigen ciertos requisitos para los puestos?
- ¿ Se comprueban los antecedentes de los aspirantes?
- ¿Se efectúan exámenes médicos, psicológicos y físicos a los aspirantes?
- ¿En base a qué?

*Contratación.*

Es la aceptación del trabajador en donde se va a formalizar la relación de trabajo entre éste y la empresa.

Detalles a estudiar.

- ¿Quién contrata al personal?
- ¿La contratación se hace a través de contratos de trabajo?
- ¿cómo son éstos contratos?
- ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los contratos de trabajo?
- ¿Existe un reglamento interior de trabajo?
- ¿Cuál es el grado de cumplimiento de éste?

*Introducción.*

Es el contacto que se establece entre el trabajador y la mediana empresa para su adaptación en el medio ambiente de trabajo, las políticas, los objetivos y todo lo concerniente a la empresa y su trabajo.

Una vez que la decisión de contratar al individuo ha sido tomada, es importante que éste reciba una orientación adecuada acerca de la importancia de su trabajo, de la empresa, de sus compañeros, de las políticas de personal y de los procedimientos que le conciernen.

Detalles a estudiar.

¿Los trabajadores de nuevo ingreso son presentados con sus demás compañeros?

¿Se les muestran las instalaciones de la empresa?

¿Conocen el reglamento interior de trabajo?

*Capacitación y adiestramiento.*

Es un proceso continuo en el cual se busca el mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los empleados para adecuarlos a las necesidades de la empresa.

La capacitación y el adiestramiento de los empleados, más que cumplir con la Ley, son una necesidad de la mediana empresa y la razón de el presente trabajo, sobre la cual se hablará en el siguiente Capítulo.

Detalles a estudiar.

¿Existen programas de capacitación y adiestramiento para empleados?

¿Cómo se da la capacitación y el adiestramiento?

¿Se da entrenamiento a los nuevos empleados?

¿Por cuánto tiempo?

¿Quién es el responsable de capacitar y adiestrar al personal?

¿En qué horario?

¿Cómo se escoge a la persona que va a ser capacitada?

¿Se tiene una capacitación constante?

*Análisis de puestos.*

Es la separación y ordenamiento de los elementos que integran un puesto.

Detalles a estudiar.

¿Cómo se definen los puestos en la empresa?

¿Estos están bien definidos?

¿Las tareas, las funciones de cada puesto son bien definidas?

¿De qué forma se analizan los puestos?

¿Quién es el encargado del análisis?

*Valuación de puestos.*

Determina la importancia que tiene cada puesto con el fin de hacer una retribución lo mas equitativamente posible.

Detalles a estudiar.

¿ Existe una valuación de puestos en la empresa?

¿ Con qué objeto?

¿Quién interviene en la elaboración de la valuación de puestos?

¿Cuáles son sus parámetros?

¿Cada cuando se revisan las valuaciones?

¿Se realizan comparaciones externas?

*Calificación de méritos*

Es la valorización de cada uno de los empleados en relación a su trabajo. La calificación de méritos va muy ligada a la evaluación del empleado. Deberá hacerse periódicamente, una o dos veces por año. En donde sea posible y si el tamaño de la empresa lo permite, lo ideal es que el empleado sea calificado por dos personas, por su supervisor o jefe inmediato y por el administrador de la mediana empresa. Los empleados deberán ser evaluados en varios puntos dependiendo el tamaño que desarrollen.

Detalles a estudiar.

- ¿Existen en la empresa patrones para calificar los méritos?
- ¿Qué elementos se toman en consideración?
- ¿Los trabajadores están al tanto de la calificación de méritos?

*Prestaciones y servicios.*

Son los beneficios adicionales que una empresa otorga al trabajador independientemente de su sueldo.

Detalles a estudiar.

- ¿La empresa otorga a sus trabajadores prestaciones y da servicios?
- ¿Tienen conocimiento de cuáles son los servicios personales y cuales los colectivos?
- ¿El personal conoce las prestaciones y los servicios que presta la empresa?
- ¿Éstos son realmente utilizados?

*Salarios e incentivos.*

Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. (Ley Federal del trabajo. art.80).

Es importante que una empresa mediana administre su programa de salarios efectivamente, el salario no solo afecta al empleado que lo recibe, si no a la compañía que lo paga y a la sociedad en la cual el individuo está inmerso.

Uno de los problemas de abandono del trabajo en la mediana empresa son los bajos sueldos y salarios; para la mediana empresa es muy importante contar con un plan de salarios y tener sueldos equitativos tanto en la misma empresa como en relación a otras empresas del mismo tamaño y rama industrial, comercial o de servicios.

Detalles a estudiar.

¿Cómo se calculan los salarios y los incentivos?

¿Se hacen comparaciones externas?

¿Se hacen comparaciones internas?

¿Los programas de productividad van en relación con estímulos o incentivos?

¿Se estimula el desempeño?

¿ De qué forma?

*Relaciones.*

Es la disposición de colaboración entre los miembros que laboran en la empresa.

Detalles a estudiar.

¿Existe cordialidad en el grupo?

¿De que manera son recibidos los nuevos integrantes en la organización?

¿Es respetada la autoridad?

¿Existe la cordialidad y la cooperación entre grupos?

¿Se da un trato adecuado al personal?

¿Existe un sistema de quejas y sugerencias?

¿Se atiende?

*Ascensos y promociones.*

Es el análisis que se hace en la elaboración y aplicación de planes de modificaciones al salario y asignaciones de puestos.

Detalles a estudiar.

¿Existen sistemas de ascensos y promociones?

¿Cuáles son sus parámetros?

¿Los empleados conocen el nivel sucesivo y el nivel máximo al que pueden aspirar?

¿Cuánto tiempo tiene que esperar para el ascenso?

Como se ha visto en éste Capítulo, implantar un sistema de administración de personal es muy importante para la empresa mediana porque además de tener un mayor control e información sobre los empleados que en ella laboran, ayuda al encargado de la capacitación y adiestramiento a detectar más fácilmente las necesidades de capacitación de sus trabajadores.

## CAPÍTULO V

### CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

#### Capacitación

El término capacitar hace referencia a la palabra "capaz", la cual proviene del latín *capax*, *capacis* que es usada para denominar a una persona apta o proporcionada para alguna cosa determinada.

"Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de colaborador".

La capacitación es un medio formidable para encausar al personal de una empresa logrando una auténtica automotivación e integración en la misma. La capacitación tiene dos aspectos muy importantes:

- El primero es promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.
- El segundo es lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

La capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobretodo en los aspectos técnicos del trabajo. En ésta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

Otras definiciones de capacitación son las siguientes:

Proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento, y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa.

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

La capacitación se concibe también como una respuesta a la falta de personal calificado, al acelerado cambio que sufren las empresas, tanto económico como social y político, así como tecnológico y comercial. La capacitación también se puede concebir desde el punto de vista económico gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y finalmente, en el aspecto social, el individuo puede aspirar a una mejor posición laboral y aumentar así su prestigio social.

## **Adiestramiento**

La palabra adiestramiento significa "adquirir destreza".

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

Adiestramiento es proporcionar destreza en la habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Desarrollo.

"El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el proceso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen mas amplia jerarquía en la organización de las empresas"<sup>2</sup>.

El proceso de desarrollo puede entenderse como la maduración integral del ser humano.

En un sentido práctico la capacitación es "proporcionar conocimientos, sobretodo en los aspectos técnicos del trabajo"<sup>3</sup>.

Estos conocimientos de tipo científico, técnico o administrativo son utilizados directamente por la empresa y en beneficio de ésta, ya que el

---

<sup>2</sup> GUZMAN V. Isaac. Problemas administrativos, pág. 69.

<sup>3</sup> SILICEO Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal, pag. 13

personal que tiene mayor conocimiento y entendimiento de su trabajo podrá desarrollar sus actividades de manera más eficaz y dará un valor mayor al recurso humano de la misma

Mediante la capacitación, proceso de enseñanza-aprendizaje, se transmite un contenido relacionado con el trabajo del capacitando que eleva sus expectativas profesionales dentro del campo en el que se desarrolla, eleva sus posibilidades de desempeñar otro trabajo de la misma especie, lo coloca en un nivel diferente al ofrecer sus servicios para una promoción interna o dentro del mercado de trabajo.

La capacitación se fundamenta en:

- a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en la mejores condiciones a su tarea diaria.
- b) "No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar los altos niveles de motivación y productividad."<sup>4</sup>

De lo visto con anterioridad tenemos que, la capacitación es un proceso en el cual la persona aprende conceptos nuevos y su manera de aplicarlos, para lograr un cambio en sus aptitudes técnicas y profesionales que lo lleven a lograr un beneficio tanto cultural como social y económico. Por medio de la capacitación la persona se desarrolla en un plano distinto del que ocupaba antes de la capacitación y puede aspirar a un puesto más alto o un objetivo mayor.

Los beneficios de la capacitación y adiestramiento se reflejan de manera tangible e intangible. De manera intangible ya que su labor podrá ser desempeñada de manera más eficiente, con conocimientos actualizados y con

---

<sup>4</sup> SILICEO Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. pág. 15

la maestría propia del trabajo, además de la motivación real y emocional del ser humano. Se reflejan de manera tangible ya que este cambio producido en su manera de realizar las cosas, sus aptitudes, lo hacen situarse en una categoría superior a aquella persona que no cuenta con este tipo de conocimientos, sus percepciones serán mayores, en el caso de seguir en la misma empresa; en el caso de ofrecer su fuerza de trabajo en el mercado laboral, la capacitación y adiestramiento adquirida con anterioridad lo colocará en un escalafón superior lo cual lo pone en posición de exigir mayores beneficios al momento de ser contratado.

Una vez que se ha impartido, la capacitación forma parte de los conocimientos de la persona, no es posible que al salir de la empresa donde se ha recibido ésta le sea pedida ya que forma parte de la persona desde el momento en que ésta ha adquirido nuevos conocimientos y hábitos positivos o ha observado un cambio en su comportamiento, es decir, una vez que ha aprendido. La capacitación bien aplicada hace que aumente el valor de la persona dentro y fuera del ámbito profesional, logrando así su proyección económica y social.

Por su parte la empresa cumple, al mismo tiempo que capacita, con una obligación moral que se traduce en beneficio social. Esto es, lograr un beneficio no sólo económico sino de otra índole para el personal de la mediana empresa. De esta manera se le dan las herramientas para superarse y desempeñar mejor su trabajo, actual o futuro.

En México por Ley, en el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, todos los trabajadores de una empresa deben recibir la capacitación o adiestramiento para realizar su trabajo de manera eficiente y que aumente el valor de la persona en el mercado. Sin embargo no todas las empresas han tenido el cuidado de seguir la Ley en cuanto a capacitación se refiere por todas las

causas que se han visto anteriormente y debido a que en muchas medianas empresas la capacitación es vista como un gasto y una pérdida de tiempo y no como un beneficio de las mismas.

En las medianas empresas el recurso humano es lo más importante, sin embargo las diferencias entre las características de un puesto y del individuo que lo ocupa en ocasiones son incompatibles o abismales, y esto se debe sea a una falta de selección apropiada del personal, sea a una falta de capacitación y/o adiestramiento del mismo. El administrador de una mediana empresa debe tomar en cuenta todos estos problemas para la consecución de los objetivos de la empresa y el desarrollo del personal a futuro.

La necesidad de capacitar surge de estas diferencias y otras. La posibilidad de desempeñar un trabajo distinto en un futuro, como parte de la motivación del empleado al aspirar a niveles más altos dentro de la mediana empresa da lugar a la necesidad de capacitar con una visión del objetivo a mediano y largo plazo; esta podría ser una de las razones de capacitación en el trabajo por parte del trabajador. Por parte del empresario, la capacitación de los trabajadores es asegurar una mayor eficiencia en el trabajo, logrando una gran calidad y un compromiso por parte del trabajador hacia la empresa, mayores beneficios económicos y sociales para ambos, etc.

Las necesidades de capacitación y adiestramiento a mediano y largo plazo se manifestarán si el supervisor o el encargado del mejor desempeño de las labores realiza una evaluación o estudio sobre la situación actual y futura del recurso humano, es decir, lo que se debe hacer y lo que se hace, lo que se tiene y lo que se quiere tener en el futuro y los medios que deberán usarse para lograr las metas establecidas.

## **Antecedentes de la capacitación**

El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años a.C. y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento la era industrial, aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas eran lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Por otra parte, las dos guerras mundiales sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria y la empresa .

En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor de entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

En México, la formación profesional y calificación de la fuerza laboral se formaliza e institucionaliza con la creación y consolidación del sistema de educación técnica a finales de la década de los treinta; entonces se habla de una educación y capacitación técnica tradicional, es decir, de la generación de habilidades del obrero para que utilice instrumentos simples de trabajo, de la formación profesional en el trabajo con un capataz o maestro.

La escuela cumple la típica función académica y al aparato productivo se le reserva la función del cambio técnico y tecnológico. La educación de las escuelas no corresponde necesariamente con el tipo de empleo encontrado en

el mercado de trabajo. La formación profesional fue muy limitada a tareas especializadas; la capacitación evolucionó hacia una calificación general, se organizó por uniones empresariales de ramas productivas; las empresas se abocaron a la creación de instituciones educativas para instrucción general y complementaria. Posteriormente la capacitación queda en manos del gobierno, el cual sigue manteniendo la educación técnica y se hace promotor y orientador en la esfera privada. En la Ley Federal del Trabajo, artículo 132 fracción XV, se establece la obligación de los patrones para dar capacitación y adiestramiento. El aspecto legal se verá con más profundidad en el siguiente Capítulo .

En nuestro país la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. Es justo decir que la misma función no ha tenido, un desarrollo como el que debiera tener.

En la actividad empresarial del país existe una demanda excesiva de personal calificado que, en muchas ocasiones, el sistema escolar no puede cubrir; por lo cual es necesario que tanto las empresas públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y eficiencia y éste sea más significativo para el trabajador, el empresario y la mediana empresa.

Por otra parte la capacitación y el adiestramiento hacen que aquellos que llevan ya muchos años en la industria se actualicen y no queden rezagados con respecto a la fuerza de trabajo recién salida de las universidades e institutos de enseñanza, etc.

En la actualidad, muchos de los problemas que enfrentan las empresas medianas se deben a la falta de capacitación y/o adiestramiento de su recurso

humano. Toda empresa, está sujeta a un sinnúmero de situaciones muchas de las cuales pueden resolverse a través de la capacitación y adiestramiento.

### **Causas de la Capacitación**

Como ya se ha mencionado anteriormente la capacitación ayuda al fortalecimiento de las medianas empresas mediante la superación de su personal y es, asimismo, un requisito legal en México. Pero más allá de la imposición legal o el beneficio directo de las empresas, la capacitación y el adiestramiento tienen un fondo y unas causas definidas las cuales en ocasiones no son evidentes y es necesario una Detección de Necesidades para identificarlas.

*Algunas de las posibles causas que influyen la necesidad de capacitación son:*

a) La competencia.

La mayor competencia global y nacional está haciendo surgir una mayor necesidad de estrategias competitivas, donde se ve el entrenamiento como elemento esencial. Actualmente el mercado laboral requiere personal que esté altamente instruido el cual sea capaz de seguir las estrategias que plantea la alta dirección de las empresas medianas.

b) Alcanzar los objetivos.

Los objetivos deben ser tanto de la mediana empresa como de los mismos trabajadores.

Los planes y estrategias planteados por la dirección o gerencia de la empresa requieren de personal que sea capaz de llevar a cabo los procesos necesarios para su consecución. Asimismo el personal que labora en esa empresa, en su individualidad, requiere de bases para la superación a la que todos tenemos derecho. Sus metas y objetivos deben estar en acuerdo con los de la empresa. Es labor del área de Recursos Humanos conciliar los objetivos del trabajador con los de la empresa. El objetivo de la mediana empresa está definido por la alta dirección de la misma, y será un objetivo común. Los objetivos de los trabajadores serán individuales y estarán planteados en base a su conveniencia, seguridad, supervivencia, deseos y plan de vida.

La capacitación y el adiestramiento hacen que se cumplan esos objetivos o que se facilite el camino para lograrlo. De tal manera que si los objetivos de la empresa y los del trabajador concuerdan éste pondrá más empeño en la capacitación y adiestramiento necesarias para lograr el objetivo de la empresa, que finalmente le ayudará a alcanzar sus objetivos.

c) Rápidos avances tecnológicos.

Estar al tanto con la tecnología y los cambios tecnológicos es una labor que deben hacer las empresas medianas, ya que su tarea es la de competir, muchas veces, con empresas grandes y transnacionales, que cuentan con tecnología de punta y grandes avances tecnológicos. Para las empresas medianas no es fácil competir con éste tipo de empresas, pero es indispensable que tengan a su personal capacitado constantemente para soportar todos estos cambios de la lucha comercial y al capacitar al personal en la nueva tecnología, aparatos, procesos y herramientas se obtendrá un beneficio para la mediana empresa y para el empleado en el corto, mediano y

largo plazo, los cuales se podrán enfrentar a las grandes empresas, a las transnacionales y entenderán mejor la globalización.

d) Fusiones, adquisiciones y diversificaciones.

Las fusiones, adquisiciones y diversificaciones tan comunes en esta época modifican las estructuras de las empresas pero no necesariamente dan a la gente la habilidad suficiente para llevar a cabo sus responsabilidades. Como se ha visto, la mediana empresa funge muchas veces de complemento a las grandes empresas, es por eso que la mediana empresa, en este caso, debe crecer y desarrollarse al igual que la grande. Los planes de globalización, fusión o adquisición requieren de entrenamiento a largo plazo, dentro del que se incluye una visión global de la empresa, perspectiva del negocio, misión, futuro, estrategias, etc.

e) Fuerza o entorno laboral más instruido.

El desempleo en México ha hecho que el nivel de preparación con que se cuenta se eleve. Para la ocupación de un puesto una empresa puede determinar unas características o necesidades mínimas y acudirán a la cita cientos de personas más de lo que se esperaba, muchas de ellas con características superiores a las necesidades del puesto. Entran entonces a concurso personas más capacitadas de lo indispensable para el puesto. Si no se está a la altura de los demás lo más probable es que se perderá la oportunidad de estar entre los concursantes finalistas para dicho puesto.

Los trabajadores están conscientes de esta situación, capacitar y adiestrar al personal hace que la empresa no esté rezagada con el valor de sus recursos humanos y materiales y que se pueda tener una cotización a la altura del mercado en caso de pertenecer a la fuerza de trabajo desocupada.

## Clases de capacitación y adiestramiento

La capacitación y el adiestramiento en general y para todas las empresas, puede hacerse de diferentes formas:

### *Fuentes Internas de capacitación.*

#### - Capacitación dentro del puesto.

La capacitación dentro del puesto es la forma de capacitación más utilizada en la mediana empresa. Los empleados son capacitados mientras desarrollan el trabajo junto al gerente o algún empleado designado que domine la tarea. Este tipo de capacitación conlleva tres pasos:

1. Enseñar al trabajador como realizar una tarea o labor;
2. Permitirle que lo haga; y
3. Corregirle en su desarrollo.

#### - Rotación de puestos.

Tanto para el trabajador como para la mediana empresa es benéfico que cada empleado tenga un buen conocimiento de las diferentes funciones que se realizan dentro de la empresa mediana porque adquiere conocimientos y habilidades; de esta manera, si un trabajador llegara a faltar, éste puede ser sustituido por otro. Una manera de lograr este objetivo es rotando a los empleados de puesto a puesto durante unas cuantas horas al día, por algunos días, o por varias semanas, dependiendo del grado de dificultad de la tarea. La rotación de puesto debe hacerse, de preferencia, durante periodos tranquilos del día o temporada del negocio.

- Capacitación de grupos.

Una ventaja de ésta capacitación es que la abarca a varias personas y éstas tienen la oportunidad de expresar sus puntos de vista, sus dudas, inquietudes y compartir sus experiencias, lo cual hace más rico el aprendizaje. En algunas ocasiones, como cuando se introduce una técnica nueva o un proceso, el método de la conferencia puede ser utilizado para explicarlo al grupo. Las películas se pueden adaptar a este tipo de capacitación.

*Fuentes Externas de capacitación.*

- Cursos en universidades y en escuelas superiores.

Muchos medianos empresarios se preocupan por la proyección de sus empleados, que en un futuro es un beneficio para el empleado mismo y para la empresa. Estos empleados continúan su educación en las universidades o escuelas por las noches, en la mañana muy temprano, por la tarde y todavía pueden trabajar ya sea todo el día o una buena parte del día hábil.

- Cursos de postgrado y maestrías.

En la actualidad, en muchos casos, no basta solo con tener una licenciatura. Muchos empleadores buscan el desarrollo de sus empleados dándoles facilidades para que estudien un postgrado o una maestría sobre un campo de estudio determinado; así, los miembros regulares de la facultad acuden a un local determinado en donde existe una demanda de un curso. Lo más usual es que impartan dicho curso al anochecer, para que no interfiera con su horario de trabajo.

- Proveedores comerciales.

El mediano empresario deberá estar consciente de que los proveedores comerciales pueden ser un importante recurso para capacitar a los trabajadores. Por ejemplo, pueden proporcionar instrucción acerca del uso adecuado de la maquinaria.

El tipo de capacitación y adiestramiento que otorgue la mediana empresa dependerá del tipo de trabajo que desarrollen sus trabajadores y de las necesidades de capacitación de los mismos. En resumen, el mediano empresario podrá determinar sus necesidades de capacitación evaluando con las preguntas siguientes en cada área o subfunción:

1. ¿Cuál es la meta de capacitación?
2. ¿Qué necesita aprender el empleado?
3. ¿Qué tipo de capacitación debe ofrecerse?
4. ¿Qué métodos de instrucción deben utilizarse?
5. ¿Qué tipo de auxilios audiovisuales deberán utilizarse?
6. ¿Qué tipo de instalaciones físicas se requerirán?
7. ¿Qué tanto deberá durar el periodo de capacitación?
8. ¿La capacitación debe llevarse a cabo durante o después de las horas de trabajo?
9. ¿Quién debe impartir el curso?
10. ¿Qué empleados serán seleccionados para asistir a las sesiones de capacitación y adiestramiento?
11. ¿Cuál deberá ser el costo del programa?
12. ¿Cómo se medirá la efectividad del programa de capacitación?
13. ¿Cómo debe anunciarse el programa?

## CAPÍTULO VI

### FUNDAMENTOS JURÍDICOS DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

En los lineamientos normativos, la capacitación se encuentra dentro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123 apartado A fracción XIII; "Es una obligación de las empresas proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajador".

La Capacitación y el adiestramiento de los trabajadores en las empresas está contemplada en la Ley Federal del Trabajo, en el artículo 132 fracción XV, en el artículo 153 fracciones de la A a la X así como en el artículo 537, del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento en los artículos 537 al 539.

#### ***Ley Federal del trabajo.***

Artículo 132. Son obligaciones de los patrones:

XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III bis de éste título.

*Art. 153-A.* Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar el nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo,

por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

*Art. 153-B.* Para dar cumplimiento a las obligaciones 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 especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales y que se registren ante la Secretaría de Trabajo y Previsión social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

*Art. 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 de Trabajo y Previsión social.

*Art. 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.

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

*Art. 153-F.* La capacitación o 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; y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

*Art. 153-G.* Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera de 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 lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

*Art. 153-H.* Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso o de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

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

*Art. 153-J.* Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

*Art. 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, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría. Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

*Art. 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 relativas a su organización y funcionamiento.

*Art. 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 éste Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

*Art. 153-N.* Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar 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.

*Art. 153-O.* La empresa en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberá someter a aprobación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes o 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.

*Art. 153-P.* El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están capacitados profesionalmente, en la rama, industria o actividades en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividades en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- 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. El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

*Art. 153-Q.* Los planes y programas de los 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 en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en el que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social que se publique en el Diario Oficial de la Federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

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

*Art. 153-S.* Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría de 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 lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 992 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.

*Art. 153.T.* Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría de 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 los registre y los tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados, que corresponda en los términos de la fracción IV del artículo 539.

*Art. 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 o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. En éste último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

*Art. 153-V.* La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador con el cual el trabajador acreditará el haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores. Las constancias de que se tratan surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya

proporcionado la capacitación o adiestramiento. Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique con la Comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

*Art. 153-W.* Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimientos de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros que trate 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.

*Art. 153-X.* Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

En un resumen sobre el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, en sus fracciones de la A a la X, se pueden dividir seis fracciones:

*1. Sobre el propósito de la capacitación.*

Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar el nivel de vida y productividad; esta capacitación se podrá proporcionar dentro o fuera de la empresa y deberá estar a probada y/o registrada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La capacitación o 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 y;
- V . En general mejorar las aptitudes del trabajador.

#### *2. Sobre las obligaciones de las empresas.*

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.

Esta capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador dentro durante las horas de jornada de su trabajo; salvo que patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera.

#### *3. Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores.*

Los trabajadores a quienes se les de capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I . Asistir puntualmente a los cursos;
- II . Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y;
- III. Presentar los exámenes de evaluación y conocimientos que sean requeridos.

#### *4. Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.*

Las fracciones j y k del artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo tratan sobre las funciones y facultades de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento y de los comités nacionales que se conformarán de patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales.

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento tendrán derecho a constancia de habilidades laborales, certificado, diploma, título o grado; y serán de validez oficial.

#### *5. Planes y programas.*

En éstas fracciones, N-Q, se estipula el tiempo en que la empresa debe mostrar los planes y programas a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los requisitos que deben cumplir éstos planes y programas y la aprobación de los mismos.

#### *6. Las sanciones.*

Trata sobre las sanciones al empleador en caso de no cumplir con la presentación de los planes y programas de capacitación dentro del plazo establecido, o bien por no llevar a la práctica dichos planes y programas.

*El Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento en los siguientes artículos.*

*Art. 537.* El Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

- I. Estudiar y promover la generación de empleos;
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

Art. 538. El servicio Nacional de empleo, capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competan las funciones correspondientes en los términos de su Reglamento Interior.

Art. 539. De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

I. En materia de promoción de empleos:

- a) Practicar estudios para determinar las causas del desempleo y del subempleo de la mano de obra rural y urbana.
- b) Analizar permanentemente el mercado de trabajo, su volumen y sentido de crecimiento.
- c) Formular y actualizar permanentemente el Catálogo Nacional de Ocupaciones, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.
- d) Promover directa o indirectamente el aumento de las oportunidades de empleo.
- e) Practicar estudios y formular planes y proyectos para impulsar la educación en el país, así como procurar su correcta ejecución.
- f) Proponer lineamientos para orientar la formación profesional hacia las áreas con mayor demanda de mano de obra.
- h) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

II. En materia de colocación de trabajadores:

- a) Encausar a los demandantes de trabajo hacia aquellas personas que requieran sus servicios, dirigiendo a los solicitantes más adecuados, por su preparación y aptitudes, hacia los empleos que les resulten más idóneos.
- b) Autorizar y registrar en su caso el funcionamiento de empresas privadas que se dediquen a la colocación de personas.

c) Vigilar a que las instituciones privadas a que alude el inciso anterior cumplan las obligaciones que les imponga esta Ley, sus reglamentos y las disposiciones administrativas de las autoridades laborales.

d) Intervenir, en coordinación con las respectivas unidades administrativas de la Secretaría de gobernación, de Patrimonio y Fomento Industrial, de Comercio y Relaciones Exteriores en la contratación de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero.

e) Proponer la celebración de convenios en materia de colocación de trabajadores, entre la Federación y Entidades federativas; y

f) En general realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a al Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

### III. En materia de capacitación o adiestramiento a trabajadores:

a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos comités.

c) Estudiar y en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deben observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda.

d) Autorizar y registrar en los términos del artículo 153-C, a las Instituciones o Escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento que los patrones presenten.

e) Aprobar, modificar o rechazar según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten.

- f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y, en su caso, revocar autorización y cancelar el registro concedido.
- g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el capítulo III-Bis del título cuarto.
- h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación o adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme lo dispuesto en esta ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.
- i) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

#### IV. En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

- a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados dentro de cada una de las ramas industriales o actividades; y
- b) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

#### *Acuerdos actuales de 1997*

Es importante que los empresarios, patrones, directivos o gerentes de Recursos Humanos de una empresa mediana, estén al tanto de los cambios que se suscitan en relación con la capacitación y adiestramiento de los trabajadores. Es por tal motivo que a continuación se enuncian los criterios generales para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores a cargo del Secretario del Trabajo y Previsión Social Javier Bonilla García, publicados en mayo de 1997.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Subsecretaría B

Dirección General de Capacitación

Considerando

Que de conformidad con lo dispuesto con la Ley Federal del Trabajo, corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, denominada en lo sucesivo la "Secretaría", cuidar de la oportuna constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento en las empresas; aprobar los planes y programas de capacitación y adiestramiento que los patrones presenten; autorizar y registrar a las instituciones y personas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores y, en su caso, revocar las autorizaciones y cancelar los registros concedidos, así como establecer registros de listas de constancias relativas a trabajadores capacitados;

Que mediante Oficios números 01005, 01006,01007,01008 y 01009, de fecha 2 de agosto de 1984, publicados en el Diario Oficial de la Federación del día 10 del mismo mes y año, y 02-B-10914, de fecha 23 de agosto 1985, publicado en el Diario Oficial de la Federación el de septiembre de 1985, se emitieron los criterios y formatos administrativos que deben utilizarse en las empresas para la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento; para la formulación y presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de las empresas; Para la expedición de las constancias de habilidades laborales y para la presentación ante esta Dependencia de las listas correspondientes; los relativos a la autorización y registro de agentes capacitadores, así como los criterios para la definición,

establecimiento y registro de **Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento**.

Que dentro del marco del Acuerdo Presidencial para la Desregulación de la actividad empresarial, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el 24 de noviembre de 1995 se ha procedido a revisar y evaluar las disposiciones administrativas derivadas de la **Ley Federal del Trabajo**, en materia de capacitación y adiestramiento de los **trabajadores**, con el propósito de facilitar el cumplimiento de las obligaciones **patronales** y dar mayor importancia a los esfuerzos específicos que se deben realizar en cada empresa para la formación y actualización de la fuerza laboral, he tenido a bien expedir lo siguiente:

**Acuerdo por el que se fijan criterios generales y se establecen los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores.**

**ARTÍCULO PRIMERO.-** Se establecen los siguientes criterios generales y formatos correspondientes, para la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento en las empresas:

I. La comisión mixta de capacitación y adiestramiento es el grupo de trabajo responsable de vigilar en cada empresa la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlos conforme a las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa.

II. Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se constituirán en cada empresa y se integrarán de manera bipartita y paritaria. El número de sus integrantes y sus bases generales de funcionamiento serán determinados, de común acuerdo, por el patrón y los trabajadores o, en su caso, por el patrón y el sindicato titular del contrato colectivo de trabajo o administrador del Contrato-Ley.

III. Cuando sea convenido por las partes y las necesidades de la empresa lo ameriten, en razón de su número de establecimientos, de sus características tecnológicas o de la cantidad de trabajadores que ocupe, se podrá construir más de una comisión mixta o bien, conformar subcomisiones mixtas, y

IV. Las empresas deberán mantener en sus registros internos la información requerida por la Secretaría el modelo anexo. La secretaria podrá solicitar en cualquier momento la presentación de dicho formato, así como la información de las bases generales de funcionamiento y las actividades de los últimos doce meses de las comisiones mixtas, para lo cual las empresas deberán conservar los registros internos correspondientes.

**ARTÍCULO SEGUNDO.-** Se establecen los siguientes criterios generales y formatos correspondientes, para la elaboración y presentación ante la Secretaría de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de las empresas:

I. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante opuesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad, y, en general, mejorar las actitudes del trabajador;

II. Los planes y programas deberán ajustarse a los siguientes lineamientos:

A. Responderán a las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa, incluyendo los programas de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa, y precisarán el número de etapas durante las cuales se impartirán.

B. Podrán formularse en tres modalidades:

i. Planes y programas específicos elaborados al interior de una empresa.

ii. Planes y programas comunes elaborados por un grupo de empresas, dirigidos a resolver necesidades de capacitación en puestos de trabajo u ocupaciones determinadas.

iii. Sistemas generales de capacitación y adiestramiento elaborados para una rama de actividad económica determinada.

C. Deberán referirse a periodos no mayores de cuatro años.

D. Podrán impartirse por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas y organismos especializados, o bien mediante adhesión a sistemas generales de capacitación y adiestramiento.

E. Cuando sea el caso, podrán incluir los cursos y/o eventos de capacitación que:

i. Impartan aquellas empresas de las que hayan adquirido un bien o servicio de cualquier naturaleza.

ii. Sean impartidos a sus trabajadores en el extranjero, o bien aquellos que extranjeros impartan a trabajadores mexicanos en territorio nacional;

III. Los trabajadores o patrones de las empresas que impartan cursos y/o eventos incluidos en planes y programas comunes, serán considerados agentes capacitadores internos, independientemente de que sean propietarios, accionistas o presten sus servicios a empresas distintas a aquellas en las que proporcionen la capacitación y adiestramiento referidos;

IV. La Secretaría podrá proporcionar asistencia técnica y metodológica para la formulación y desarrollo de los planes y programas de capacitación y

adiestramiento, aplicables a una empresa, a un conjunto de ellas o a una rama de actividad económica determinada, a petición expresa de las propias empresas o de las organizaciones que las representan;

V. Para la aprobación de los planes y programas de capacitación, las empresas, incluyendo aquellas que lo hacen a través de planes elaborados para un grupo de empresas, deberán requisitar y presentar la solicitud correspondiente a la Secretaría en el formato DC-2, según el modelo anexo, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de trabajo. En el caso de empresas en las que no rija contrato colectivo, la presentación se hará dentro de los sesenta días siguientes a la celebración, revisión o prórroga de los años impares.

La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el mensaje del acuse correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del Artículo Quinto de este Acuerdo. Si la Secretaría no emite objeción por escrito en un plazo de cinco días hábiles, los planes y programas asentados en la referida solicitud se considerarán aprobados. Lo anterior, sin perjuicio de que la Secretaría pueda revisar en todo momento la información específica sobre los objetivos de los planes y programas vigentes, los contenidos de éstos, los puestos de trabajo a los que están dirigidos y el procedimiento de selección utilizado para capacitar a los trabajadores, y

VI. Para el registro de sistemas generales de capacitación, las asociaciones empresariales deberán presentar la solicitud correspondiente a la Secretaría en el formato DC-2B, según el modelo anexo. La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse del recibo correspondiente

será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del Artículo Quinto del presente Acuerdo. La Secretaría enviará su respuesta por correo al solicitante en un plazo de cinco días hábiles. Si la Secretaría no emite respuesta dentro del término establecido, a petición del interesado deberá expedir la constancia de tal circunstancia, dentro de los dos días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud respectiva.

**ARTÍCULO TERCERO.-** Se establecen los siguientes criterios generales y formatos correspondientes, para la elaboración de las constancias de habilidades laborales que se expidan a los trabajadores y para la presentación de las listas de dichas constancias ante la Secretaría:

- I. La constancia de habilidades laborales es el documento que acredita la capacitación que un trabajador recibe como resultado de la aprobación de los cursos que forman parte de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la empresa;
- II. Las constancias de habilidades laborales deberán sujetarse a los siguientes lineamientos:
  - A. Serán expedidas por la persona o entidad instructora en el caso de instructores, instituciones, escuelas u organismos especializados externos, o por la empresa cuando se trate de instructores internos.
  - B. Serán autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, a través de un representante de los trabajadores y uno de la empresa, miembros de la propia comisión y designados por la misma.
  - C. Deberán entregarse a los trabajadores dentro de los veinte días hábiles siguientes al término de cada uno de los cursos de capacitación que se lleven a cabo en la empresa.

D. Para su expedición se utilizará el formato DC-3, según el modelo anexo, y

III. Las empresas deberán hacer conocimiento de la Secretaría, para su registro, las listas de las constancias de habilidades laborales expedidas a los trabajadores, a través del formato DC-4, según el modelo anexo, dentro de los veinte días hábiles posteriores al término de cada año. Las empresas deberán conservar copia de las constancias de habilidades laborales incluidas en la última lista remitida a la Secretaría.

**ARTÍCULO CUARTO.-** Se establecen los siguientes criterios generales y formatos para la solicitud de autorización y registro de agentes capacitadores externos:

I. Los agentes capacitadores externos son las personas físicas o morales que prestan servicios a las empresas para el desarrollo de las acciones de capacitación a sus trabajadores;

II. Los agentes capacitadores externos se clasifican en dos grupos:

A. Instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, que son las entidades que cuentan con instalaciones, equipo, mobiliario y/o personal docente para impartir capacitación.

B. Instructores independientes, que son las personas físicas dedicadas a prestar por sí mismas, servicios de capacitación a las empresas;

III. Las instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación deberán solicitar la autorización y registro de la Secretaría, así como de los programas y cursos de capacitación que deseen impartir, para lo cual deberán presentar la siguiente documentación:

i. El formato de solicitud DC-5, según el modelo anexo,

ii. Si se trata de personas morales, una copia fotostática del acta constitutiva que señale en su objeto social relativo a la capacitación de

recursos humanos. Si se trata de personas físicas, una declaración bajo protesta de decir la verdad de que ejercen actividades de capacitación a través de instructores contratados específicamente para tal fin.

Será responsabilidad de la entidad instructora establecer los mecanismos de acreditación necesarios para integrar la plantilla de los instructores que laboren en ella, cuyos nombres y especialidades serán acentados en el formato DC-5, información a partir de la cual la Secretaría llevará el registro correspondiente.

En el caso de que instructores independientes soliciten la autorización y registro de la Secretaría, así como de los programas y cursos de capacitación que deseen impartir, deberán presentar la siguiente documentación:

- i. El formato DC-5, según modelo anexo.
- ii. Documentos que acrediten los conocimientos técnicos en los temas de instrucción, adquiridos empírica o académicamente.
- iii. Dos fotografías tamaño infantil.

Satisfechos los requisitos señalados, la Secretaría emitirá un acuse de recibo a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del Artículo Quinto del presente Acuerdo. La Secretaría enviará su respuesta por correo al solicitante en un plazo de cinco días hábiles. Si la Secretaría no emite respuesta dentro del término establecido, a petición del interesado, deberá expedir la constancia de tal circunstancia, dentro de los días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud respectiva;

IV. Los agentes capacitadores externos autorizados y registrados deberán solicitar a la Secretaría, mediante la presentación del formato DC-5, su autorización para modificar el contenido de los cursos o programas previamente autorizados, para impartir nuevos cursos o programas y, en el caso de

instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, para modificar la plantilla de instructores. La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la recepción de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o los servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del Artículo Quinto del presente Acuerdo. Si la Secretaría no emite ninguna objeción por escrito en un plazo de cinco días hábiles, la referida solicitud se considerará autorizada;

**V.** Los agentes capacitadores externos podrán utilizar un sistema general de capacitación y adiestramiento, a petición expresa de alguna empresa perteneciente a la rama de actividad económica para la cual fue desarrollado dicho sistema, conforme a las disposiciones legales aplicables en materia de derechos de autor, y

**VI.** La Secretaría revocará la autorización y cancelará el registro a los agentes capacitadores externos, cuando sean objeto de inconformidades presentadas a la Secretaría por las empresas que contrataron sus servicios y que acrediten fehacientemente su mal desempeño, contraviniendo lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo o en el presente Acuerdo, en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, o bien cuando la Secretaría compruebe esta circunstancia en ejercicio de sus facultades de inspección. En ambos casos, la revocación o cancelación será determinada por la Secretaría respetando el derecho de audiencia correspondiente.

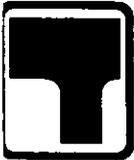
**ARTÍCULO QUINTO.-** La información que deben proporcionar las empresas y los agentes capacitadores externos, con arreglo a los criterios a que se refiere el presente Acuerdo, deberá presentarse a la Secretaría en formatos que se ajusten al diseño y contenido de los modelos anexos, en tamaño carta, conforme a los

lineamientos señalados en el instructivo que se adjunta. Dichos formatos podrán presentarse en las Delegaciones, Subdelegaciones u Oficinas Federales del Trabajo o en la Dirección General de Capacitación y Productividad de la propia Secretaría de manera directa, o por medio de correo certificado o servicios de mensajería con acuse de recibo, en cuyo caso los interesados deberán pagar por anticipado el porte para enviarles el acuse de recibo foliado correspondiente.

A solicitud de los interesados, la listas de constancias de habilidades laborales podrán presentarse a través de medios magnéticos, para lo cual se deberán asentar en el formato DC-4 los datos generales de la empresa señalados, anexando un archivo en código ASCII interlineado que contenga la información requerida de los trabajadores a los que fueron expedidas las constancias de habilidades laborales, respetando las características de dicho formato, en un diskette de 3.5 pulgadas.

**El Secretario del Trabajo y Previsión Social**

**Javier Bonilla García.**



Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
**INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA  
DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**  
Formato DC-1

**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

Nombre o razón social

Registro Federal de Contribuyentes

Registro patronal del I.M.S.S.

Calle

No. Ext.

No. Int.

Colonia

Localidad

Código postal

Municipio o delegación política

Entidad federativa

Teléfono (s)

Actividad específica o giro

Número de trabajadores  
de la empresa

Individual

Tipo de contrato

Colectivo

Ley

**DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

Número de establecimientos en que rige \*/

Número de integrantes

Fecha de  
constitución

Año

Mes

Día

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo  
aquel que no se conduce con la verdad.

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año Mes Día

\*/ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rige la comisión.

**NOTAS**

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



**Secretaría del Trabajo y Previsión Social**  
**PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y**  
**ADIESTRAMIENTO**  
**Formato DC-2**

**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

Nombre o razón social											
Registro Federal de Contribuyentes						Registro patronal del I.M.S.S.					
Calle			No. Ext.			No. Int.			Colonia		
Localidad				Código postal		Municipio o delegación política					
Entidad federativa						Teléfono (s)					
Actividad específica o giro											
Número de trabajadores de la empresa						Tipo de contrato					
						Individual <input type="checkbox"/>		Colectivo <input type="checkbox"/>		Ley <input type="checkbox"/>	
Fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo o Contrato Ley						Año		Mes		Día	

**INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

<b>Objetivos del plan de capacitación</b> Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia						<b>Modalidad de la capacitación</b> Marcar con una X la modalidad correspondiente					
Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades						Plan y programas específicos de la empresa					
Proporcionar información de nuevas tecnologías						Planes y programas comunes de un grupo de empresas					
Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación						Sistema general de una rama de actividad económica					
Prevenir riesgos de trabajo						<b>Periodo de vigencia del plan</b>					
Incrementar la productividad						Año		Mes		Día	
Número de establecimientos en los que rige el plan *						Del		al		Día	
Número de etapas del plan						Año		Mes		Día	

**LA EMPRESA DECLARA QUE TIENE EN REGISTROS INTERNOS, A DISPOSICIÓN DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, LA INFORMACIÓN SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTÁN DIRIGIDOS.**

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

\_\_\_\_\_  
 Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

\_\_\_\_\_  
 Año      Mes      Día

\* Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rigen el plan y los programas de capacitación.

**NOTAS**

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
**SOLICITUD DE REGISTRO DE SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y  
ADIESTRAMIENTO**  
Formato DC-2B

**DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE**

Nombre o razón social de la asociación empresarial

Calle No. Ext. No. Int. Colonia

Localidad Código postal Municipio o delegación política

Entidad federativa Teléfono (s)

Nombre del sistema general

Hoja de

**DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS GENERALES DEL SISTEMA**

Nombre del programa

Contenido temático

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Nombre y firma del representante legal de la asociación empresarial que solicita el registro del sistema general

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

Año Mes Día

**NOTAS**

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social



**DATOS DEL TRABAJADOR**

Nombre																
Registro Federal de Contribuyentes								Puesto								
								-				-				

**DATOS DE LA EMPRESA**

Nombre o razón social																	
Registro Federal de Contribuyentes								Registro patronal del I.M.S.S.									
								-				-					-
Actividad específica o giro																	

**DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

Nombre del programa o curso														
Duración en horas			Periodo de ejecución		De			Año	Mes	Día	a	Año	Mes	Día
Nombre del agente capacitador														
Nombre y firma del instructor														

Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Representante de los trabajadores

Representante de la empresa

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma



Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
**LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES**  
Formato DC-4

**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

Nombre o razón social

Registro Federal de Contribuyentes

Registro patronal del I.M.S.S.

Actividad específica o giro

Hoja de

**RELACIÓN DE TRABAJADORES**

Nombre del trabajador

Número de constancias  
expedidas al trabajador

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo  
aquel que no se conduce con la verdad.

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

\_\_\_\_\_  
Año Mes Día

**NOTAS**

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



## **CAPÍTULO VII**

### **CASO HIPOTÉTICO**

#### **Planteamiento del problema**

La mediana empresa carece de Auditoría Administrativa para evaluar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

¿Es indispensable evaluar la subfunción o área de capacitación y adiestramiento en la empresa mediana?

¿Qué sucede en la empresa mediana que carece de auditoría administrativa en el departamento de recursos humanos para evaluar la capacitación y adiestramiento de sus empleados?

#### **Objetivo del trabajo**

Promover e impulsar la importancia de la Capacitación y Adiestramiento en la empresa mediana.

Elaborar una guía como herramienta del administrador de una mediana empresa o del encargado de la capacitación y adiestramiento, para detectar las

necesidades de capacitación y adiestramiento de su personal, a través de una auditoría administrativa interna.

## **Hipótesis**

La auditoría administrativa nos permite delimitar la función y obligación del jefe de recursos humanos en la capacitación y adiestramiento.

Una adecuada auditoría administrativa en la capacitación y adiestramiento de los recursos humanos en la empresa mediana evitará problemas como la mala productividad, la desmotivación y el abandono del trabajo por parte de los trabajadores.

Se considera que la aplicación de la Auditoría Administrativa al área de recursos humanos de las medianas empresas es indispensable para evaluar la necesidad de capacitación y adiestramiento.

## Propuesta

Para el presente trabajo se decidió realizar una auditoría administrativa interna para descubrir las necesidades de capacitación y adiestramiento de los trabajadores de una mediana empresa, ya que la auditoría interna propuesta, presenta muchos beneficios como son los costos bajos, la confianza del personal y la flexibilidad de horarios en los que se pueden aplicar los cuestionarios.

La siguiente guía es una herramienta para el administrador del departamento de capacitación y adiestramiento. El procedimiento que se propone es flexible, ya que el administrador de la capacitación y adiestramiento tiene la libertad de escoger el área por la cual se va a empezar la auditoría administrativa además de modificarse y adaptarse a las necesidades particulares de cada empresa.

Para poder detectar las necesidades de capacitación y/o adiestramiento en la empresa mediana, se deberán encontrar las diferencias de *lo que se debería hacer y cómo se debería hacer y de lo que se hace y cómo se hace*; es decir, de lo ideal y de lo real. Para tal efecto se hará una evaluación de:

1. Los recursos materiales,
2. De las actividades,
3. Requerimientos del puesto,
4. Índices de eficiencia,
5. Ergonomía, y
6. Medidas de seguridad.

Las fuentes de información para identificar la situación idónea de la empresa podrán ser los manuales de procedimientos, manuales de funciones, descripciones de puestos, estándares de producción, nóminas y otros documentos con los que cuenta la mediana empresa. Posteriormente se

determinará la situación real de la empresa; esto se llevará a cabo por medio de cuestionarios, entrevistas, pruebas, observación directa, buzón de quejas y sugerencias y registro de personal; dependiendo el departamento y el giro de la empresa.

Una vez teniendo la información completa de lo que se hace y de lo que debería hacerse, el siguiente paso es analizar comparativamente éstas dos situaciones.

Los resultados obtenidos de éste análisis deberán separarse si son:

- a) Por parte de la empresa ( falta de material, espacio, maquinaria, instalaciones, etc.)
- b) Por parte de las necesidades del trabajador ( El trabajador necesita ser capacitado y/o adiestrado, ¿en que?, ¿ en cual departamento?, etc.)

De esta manera, el dirigente, empresario o encargado de la capacitación y adiestramiento de la mediana empresa estará en la posibilidad de tomar decisiones sobre las acciones prioritarias que se deban seguir.

Las fuentes de información más comunes en las que la mediana empresa puede identificar la situación real del departamento o área a investigar, van a variar dependiendo el giro de la empresa, el tipo de departamento, y el tipo de trabajadores.

### *1. Entrevista.*

La entrevista es un diálogo, generalmente usado en los niveles altos, en el cual el responsable de la capacitación y adiestramiento va a obtener información acerca del desempeño del trabajador. Es un instrumento que empleado adecuadamente proporciona los suficientes datos, no solo en el desempeño del puesto, sino también en la satisfacción de los objetivos que los trabajadores

sienten en su trabajo, además de dar la oportunidad al trabajador de sugerir posibles soluciones.

## *2. Cuestionarios.*

El cuestionario consiste en una serie de preguntas estructuradas, dirigidas a cualquier categoría ocupacional y tiene como objetivo la obtención de datos fácilmente cuantificables e interpretables. La técnica del cuestionario ahorra tiempo y alcanza a un mayor número de personas, puede detectar carencias de recursos de la empresa, así como el grado de satisfacción de los empleados.

## *3. Pruebas de conocimientos*

Las pruebas son instrumentos estandarizados de acuerdo a los conocimientos específicos que debe poseer el trabajador; por ejemplo, en el caso de una secretaria, ésta debe escribir 50 palabras por minuto sin cometer errores; entonces una prueba de mecanografía o taquigrafía nos puede decir objetivamente cual es el problema del empleado y si éste está cumpliendo con los requisitos especificados anteriormente. Las pruebas reportan datos acerca de los trabajadores con respecto a un puesto específico.

## *4. Análisis por discusión de grupo.*

Esta técnica consiste en realizar reuniones de grupos en donde se discuten temas o problemas que se presenten con respecto a la realización del trabajo con el propósito de determinar la causa del mismo.

En esta técnica hay un moderador o coordinador, el cual guiará la conversación sin intervenir en ella y tratará de recopilar la máxima información posible, ya sea escribiendo o grabando en cassette o video. La desventaja de esta técnica es que es costosa y requiere de tiempo, además de que muchas

veces los trabajadores no expresan lo que sienten por miedo a represalias o por pena.

#### *5. Observación directa.*

La observación directa se realiza en el lugar en que se desempeña el puesto y consiste en hacer un registro de todas y cada una de las actividades que se realizan, así como del equipo y herramienta utilizado.

#### *6. Encuestas.*

Son formularios de preguntas estructuradas generalmente anónimas y aplicables a todo el personal de la empresa, con el fin de obtener información acerca de la opinión que los trabajadores tienen con respecto a las políticas de la empresa y su satisfacción con respecto al ambiente laboral, la supervisión, etc.

#### *7. Quejas.*

Son una fuente de información constante de los problemas que existen en la empresa donde el personal se manifiesta por escrito. Mediante un buzón de quejas, se puede obtener información valiosa que ayude a detectar, tanto necesidades de los trabajadores como de la empresa.

#### *8. Registros de personal.*

Esta técnica consiste en obtener de los archivos, los datos que la empresa tiene sobre todos aquellos registros que reflejan de manera objetiva el desempeño de los trabajadores; por ejemplo las asistencias, accidentes, tiempos extras, experiencia, escolaridad, etc.

## 9. Índices.

Esta técnica consiste en obtener los datos fijos sobre costos, horas-hombre trabajadas, niveles de producción, control de calidad, rotación de personal, etc.

### **Procedimiento de la guía para detectar necesidades de capacitación y adiestramiento en la mediana empresa.**

1. Definir la o las áreas o departamentos a analizar y dar una puntuación en porcentaje a cada una de ellas, según su importancia con respecto a los demás.
2. Hacer el análisis de cada área por separado; definir la situación idónea a través de todas las fuentes de información con las que cuente la mediana empresa.
  - Manuales.
  - Estados de producción mensual, semanal, diaria, etc.
  - Inventarios de maquinaria y equipo.
  - Etc.
3. Aplicación de las fuentes de información para detectar la situación real.
  - Observación directa.
  - Cuestionarios.
  - Entrevistas.
  - Etc.
4. Análisis de la situación idónea y de la situación real.
  - Detección de las necesidades de capacitación y/o adiestramiento de los trabajadores.
  - Detección de necesidades de maquinaria, herramienta, equipo, etc.
5. Descripción y reporte de los resultados y alternativas de solución.

*Identificación de las necesidades de capacitación y adiestramiento.*

SITUACIÓN IDÓNEA	SITUACIÓN REAL
<p><i>Recursos Materiales.</i> Determinar cuales son los recursos materiales con los que cuenta la empresa mediana.</p>	<p><i>Recursos Materiales.</i> ¿Cuales son las herramientas, el equipo de trabajo, el material utilizado el "X" departamento?, ¿Son suficientes?, ¿Se encuentran en buen estado?</p>
<p><i>Actividades.</i> Definir las actividades de cada área, de cada puesto.</p>	<p><i>Actividades.</i> ¿Las áreas están bien definidas?, ¿Los puestos están bien especificados?, ¿Los trabajadores conocen su puesto, las actividades que deben realizar?</p>
<p><i>Requerimientos del puesto.</i> Determinar los requerimientos de cada puesto que la empresa establece, como son escolaridad, experiencia, habilidad, sexo, estatura, etc.</p>	<p><i>Requerimientos del puesto.</i> ¿ Los trabajadores cumplen con todos los requisitos que son necesarios para el desempeño de su puesto?</p>

*Identificación de las necesidades de capacitación y adiestramiento.*

SITUACIÓN IDÓNEA	SITUACIÓN REAL
<p><i>Índices de eficiencia.</i></p> <p>Determinar los resultados cuantitativos y cualitativos que reflejen el estandar de eficiencia de la empresa.</p>	<p><i>Índices de eficiencia.</i></p> <p>¿La producción o el número de ventas cumplen con el estandar establecido?</p>
<p><i>Ergonomía.</i></p> <p>Especificar los elementos ambientales que son necesarios para el desempeño eficiente de las labores, como son la ventilación, iluminación, mobiliario, higiene, distribución.</p>	<p><i>Ergonomía.</i></p> <p>¿ Cuales son los elementos ambientales que se utilizan para el desempeño eficiente de las labores?</p>
<p><i>Medidas de Seguridad.</i></p> <p>Conjunto de instrucciones y equipos para la prevención de accidentes, así como trabajadores capacitados en primeros auxilios.</p>	<p><i>Medidas de Seguridad.</i></p> <p>¿ A qué tipo de accidentes los trabajadores podrían estar expuestos?</p> <p>¿ Se cuenta con el equipo médico apropiado en caso de emergencia?</p> <p>¿ Los trabajadores están capacitados en primeros auxilios?, ¿ Es necesario?</p>

Supóngase que la mediana empresa cuenta con cuatro áreas, MKT, Producción, Personal y Finanzas; en primer lugar se va a escoger el que requiera de mayor atención.

Los cuatro áreas con los que cuenta la empresa tendrán un valor en porcentaje que al sumarlos se llegará a un total del 100%. Cada área se va a dividir en seis subfunciones o factores a estudiar:

1. Recursos materiales
2. Actividades
3. Requerimientos del puesto
4. Índices de eficiencia
5. Ergonomía
6. Medidas de seguridad.

Cada uno de éstos factores o subfunciones se medirán con una puntuación que al sumarla tendrá un valor del porcentaje que corresponda a cada departamento. Para mayor apreciación del trabajo, a continuación se dará un ejemplo de una empresa mediana ficticia.

Ejemplo:

*Primer paso.*

La primer área escogida para estudiar, será la de Producción, equivalente al 25% del total de la empresa. Este 25% se escoge según la importancia que se le de al departamento con respecto a los demás de la empresa.

*Segundo paso.*

Se va a buscar la información sobre el departamento de producción en planos de la planta, manuales de organización, nóminas, manuales de procedimientos, índices de productividad, equipo de prevención de accidentes, y

todo lo que se tenga a disposición que pueda servir para contar con la mayor información posible. (Lo que se debe hacer, situación Idónea)

### *Tercer paso.*

Una vez que se tiene la información de lo que se debería hacer, se va a analizar y definir la situación real del departamento. Para tal efecto se aplicarán cuestionarios al supervisor y a los trabajadores, se contará con un buzón de quejas y finalmente se utilizará la observación directa para hacer un inventario de maquinaria y equipo.

Los cuestionarios deben ser formulados por el administrador de la capacitación y adiestramiento en base a la información obtenida de lo que debería hacerse. Como ya se mencionó anteriormente, cada factor o subfunción tendrá un valor específico que al final deberá sumar el 25%, en este caso por ser el área de producción.

Para el área de producción se aplicarán 6 cuestionarios, los cuales tendrán un valor por puntos, es decir:

Puntos	Valor
2	Bien
1	Regular
0	Malo

El cuestionario que se presenta a continuación deberá hacerse al encargado de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores de una mediana empresa para comprobar que está preparado para detectar las necesidades de capacitación y que está consiente de la importancia de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

## Cuestionario

### (Administrador de la capacitación y adiestramiento)

1. ¿Cuál es el propósito de capacitar y adiestrar al personal?
2. ¿La capacitación puede impartirse fuera del horario del trabajador?
3. ¿Cuales son las obligaciones de los trabajadores que reciben capacitación y adiestramiento?
4. ¿Sabe usted qué es una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento?
5. ¿Que funciones desempeña la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento?
6. ¿Conoce las facultades de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento?
7. ¿Para sirven las Comisiones Nacionales de Capacitación y Adiestramiento en su empresa?
8. ¿Qué tipo de contrato laboral existe en esta empresa?
9. ¿En estos contratos se estipulan las cláusulas relativas a la obligación de los patrones de proporcionar capacitación y adiestramiento?
10. ¿Cada cuando se presentan los planes y programas de capacitación y adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social?
11. ¿Cuales son los requisitos que deben cumplir los planes y programas?
12. ¿Cuales son los requisitos necesarios para registrar a las instituciones externas de capacitación y adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social?
13. ¿Que pasa cuando un trabajador se niega a tomar los cursos de capacitación por considerar que cuenta con los conocimientos necesarios?
14. ¿Qué es una constancia de habilidades laborales?

Cuestionario para los trabajadores.

(Recursos materiales)

1. ¿Necesita equipo especial para desarrollar sus labores?

Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.

2. ¿Con qué equipo cuenta?

\_\_\_\_, Guantes

\_\_\_\_, Orejeras

\_\_\_\_, Cinturón

\_\_\_\_, Botas

\_\_\_\_, Casco

3. ¿El equipo está en buenas condiciones?

Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.

4. ¿El equipo es suficiente para todos los trabajadores?

Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.

5. ¿Porqué?

6. ¿Existe protección para el equipo?

Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.

7. ¿Se da un mantenimiento preventivo al equipo?

Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.

8. ¿Es adecuado este mantenimiento?

Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.

Total \_\_\_\_\_ puntos

(total 14 puntos)

## Cuestionario para los trabajadores

### ( 2. Actividades)

1. Departamento al que pertenece.
2. Área a la que pertenece.
3. Puesto que desempeña
4. Enumere las actividades diarias que desempeña
5. ¿Quién es su jefe inmediato?
6. ¿Tiene subordinados?
7. ¿Qué puestos desempeñan?

## Cuestionario para los trabajadores

### ( 3. Requerimientos del puesto)

1. Nombre
2. Edad
3. Estatura
4. Peso
5. Nivel de estudios
6. Puesto que desempeña
7. ¿Cuanto tiempo tiene desempeñando este puesto?
8. ¿Cuál fue el puesto inmediato anterior ocupado?
8. Enumere los cursos de capacitación y/o adiestramiento que haya tomado en esta empresa.

Cuestionario para los trabajadores

( 4. Índices de eficiencia)

1. ¿Se tienen planos de la localización exacta de la maquinaria?

Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.

2. ¿Con qué periodicidad se revisa la maquinaria?

Menos de tres meses \_\_\_\_\_, De tres a seis \_\_\_\_\_, Cada año \_\_\_\_\_.

3. ¿Durante los últimos tres meses ha habido alguna queja seria con respecto a la calidad de los productos?

Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.

4. Por lo que toca a los procesos reales empleados en la producción, si se comparan con el grado actual de desarrollo técnico, muestran:

Ventajas

Desventaja

\_\_\_\_\_, de naturaleza tecnológica

\_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_, En ingeniería

\_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_, En el control de proceso

\_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_, En el costo de fabricación

\_\_\_\_\_.

5. ¿El índice de productividad se encuentra dentro de los estándares establecidos?

Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.

6. ¿Los consumos de materiales para lograr la transformación de artículos están acordes con lo planeado?

Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.

7. ¿Se mantienen los niveles productivos de acuerdo con las capacidades existentes?

Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.

8. ¿Cual es la capacidad utilizada en la maquinaria?

Más del 80%\_\_\_\_, Entre 60 y 80%\_\_\_\_, Menos de 60\_\_\_\_\_.

9. ¿Cuántas horas extra trabaja al mes en promedio?

10. Las horas extras, ¿tienden a aumentar o disminuir ?

Aumentar\_\_\_\_\_, Disminuir\_\_\_\_\_.

11. ¿Porqué razón?

Total \_\_\_\_puntos

*(Total 24 puntos)*

Cuestionario para los trabajadores

( 5. Ergonomía)

1. El espacio donde desarrolla sus actividades es:

Adecuado\_\_\_\_\_, Grande\_\_\_\_\_, Reducido\_\_\_\_\_.

2. La ventilación es:

Buena\_\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_\_, Mala\_\_\_\_\_.

3. La iluminación es:

Buena\_\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_\_, Mala\_\_\_\_\_.

4. Con respecto al ruido:

No hay ruido\_\_\_\_\_, Poco ruido\_\_\_\_\_, Mucho ruido\_\_\_\_\_.

5. El lugar donde trabaja se encuentra:

muy limpio\_\_\_\_\_, poco limpio\_\_\_\_\_, Sucio\_\_\_\_\_.

6. La distribución de la maquinaria es:

Adecuada\_\_\_\_\_, Inadecuada\_\_\_\_\_.

7. ¿Se siente satisfecho con su puesto?

Sí\_\_\_\_\_, No\_\_\_\_\_.

8. ¿Porqué?

Total\_\_\_\_puntos

(total 14 puntos)

Cuestionario para los trabajadores

( 6. Medidas de seguridad)

1. ¿Se mantienen registros de los accidentes y se investigan sus causas?  
Si \_\_\_\_\_, No se sabe \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.
2. ¿Cual es el accidente más común en esta área?
3. ¿Qué medidas de seguridad se toman?
4. ¿Usted está capacitado en primeros auxilios?  
Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.
5. ¿Cree que es necesario que se capacite al personal en primeros auxilios para casos de emergencia?  
Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.
6. ¿Se cuenta con equipo de protección?  
Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.
7. ¿Con qué equipo de protección se cuenta?
8. ¿Se tiene equipo de primeros auxilios?  
Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.
9. ¿Con qué equipo de primeros auxilios se cuenta?

Total \_\_\_\_puntos

(Total 12 puntos)

*Cuarto paso.*

En este cuarto paso se va a realizar el análisis de la situación idónea y de la situación real. Se hará una comparación entre el resultado de los cuestionarios, las observaciones que se hagan (situación real) y la información recopilada de las fuentes de información antes mencionadas (situación idónea)

El resultado de la información nos va a indicar si en el departamento de producción se detectan necesidades de capacitación y/o adiestramiento al personal o necesidades de maquinaria, herramienta, equipo de trabajo, etc.

El resultado de la información también va a ayudar a conocer las prioridades de capacitación de cada departamento, así como el tipo de preparación que se necesite.

A continuación se van a sumar los índices que sean contables numéricamente, los demás se compararán con la información obtenida anteriormente.

Suma de los puntos de los cuestionarios:

Índices de eficiencia + Ergonomía + Medidas de seguridad + recursos materiales.
---

Suma total de los puntos de los cuestionarios= 64

$$64 = 25\% (\text{producción})$$

$$\text{puntos obtenidos} = "X"$$

De esta manera se tendrá un resultado en porcentaje que es una parte del total de la suma de todas las áreas a evaluar.

#### *Quinto paso.*

Ya teniendo los resultados de la información capturada y analizada, en el quinto paso se hará una descripción con los procedimientos que se utilizaron para el análisis de cada área explicando el porqué de las técnicas utilizadas y se hará un reporte de los resultados en donde se resalte la importancia de la capacitación de los trabajadores que lo requieran. Se mencionarán las prioridades, sea de falta de equipo, sea de capacitación y adiestramiento.

En esta etapa, se podrá también dar las alternativas de solución, es decir que en muchas ocasiones los mismos supervisores y empleados de los departamentos analizados pueden proponer soluciones que los gerentes o directores no toman en cuenta. Esto es muy importante ya que son los trabajadores quienes viven los problemas día con día y pueden dar muy buenas ideas. Es por eso que es importante que se tome en cuenta el poner un sistema de quejas y sugerencias así como de entrevistar al personal.

## **Conclusiones.**

El hombre se encuentra en contacto con su medio exterior e interior constantemente, cosas nuevas que se encuentran a su alrededor, por lo tanto está en posibilidad de aprender, mejorar el status actual, aumentar el número de conocimientos que posee una persona; pero este conocimiento es adquirido; sin embargo, el conocimiento que obtiene de instituciones académicas es aprendido así como los conocimientos que obtiene de su trabajo, es decir la capacitación o adiestramiento.

El conocimiento que adquiere un hombre lo hace cada vez más humano y lo lleva a una mejora continua; al impulso natural de la raza humana por su continua superación.

El hombre por finalidad natural de desarrollo tenderá a la perfección, no sólo en su dimensión personal sino también como miembro de la sociedad, que requiere de la educación para conocerse a sí mismo y conocer a la sociedad, la naturaleza, la técnica, etc.

El objetivo primordial de la educación es que el ser humano logre su propia perfección y desarrollo, ayudar a la persona brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad para que actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento. Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a Ser y así aprenda a Hacer.

Como se ha explicado en el presente trabajo, la capacitación periódica, no solo ayuda a los trabajadores a la continua superación, sino también es de gran ayuda para la empresa y para la economía del país. Se han visto las ventajas y la importancia de la capacitación y adiestramiento para la empresa mediana.

Durante el desarrollo del presente trabajo se encontró que en muchas empresas medianas no existe un departamento de Recursos Humanos como tal,

así que se incluyó un capítulo para resaltar la importancia que éste tiene dentro de la misma, ya que si no existe un departamento de Recursos Humanos es muy difícil descubrir las necesidades de capacitación y adiestramiento, así como proponer los planes y hacer programas.

La guía propuesta es una herramienta para el mediano empresario para descubrir las necesidades de capacitación de los trabajadores, la cual no requiere de los servicios de una empresa externa para detectar tales necesidades, por lo que ahorra tiempo y dinero a la mediana empresa, al mismo tiempo no se descuida la importancia de la capacitación y adiestramiento ni se capacita a los empleados solo por el hecho de capacitar por capacitar.

Durante el desarrollo del trabajo se pudo observar que si se detectan las necesidades de capacitación en cada área y se realiza un plan adecuado para capacitar y adiestrar a los trabajadores que lo necesiten, entonces la mediana empresa contará con las armas suficientes para competir en el mercado y reducir en gran medida todos los problemas que se han visto que aquejan a las medianas empresas en relación con el personal, la falta de identidad de los trabajadores, la idea que éstos tienen de que son explotados por el patrón, el poco interés al trabajo que desempeñan, etc. Todo esto se traducirá en mayores beneficios para la empresa y para la superación de las personas a las que todos tienen derecho; y es por tal motivo que se revisó cuidadosamente la Ley Federal del trabajo en donde se estipula la obligación y los derechos de los trabajadores y patrones en relación a la capacitación y adiestramiento así como los cambios que se hicieron en los criterios generales y en los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

La guía servirá además a detectar las fallas, no sólo de maquinaria, equipo y recursos materiales dentro de la mediana empresa, sino a detectar si los

manuales de organización con los que se cuentan están actualizados, si existen estándares de calidad, eficiencia, productividad, si la descripción de puestos es la que se requiere realmente en la empresa, etc.

El mediano empresario cuenta con una gran variedad de opciones para capacitar a sus empleados; se han creado diversos institutos de enseñanza en los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en éstas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse auto suficientes, satisfacen sus necesidades de manera interna, eso depende de la situación económica de cada empresa.

Existen también asociaciones que promueven la capacitación empresarial integrando grupos con personal de diferentes empresas y giros comerciales, logrando así lo que se llaman grupos "abiertos". También el mediano empresario puede recurrir a las cámaras de comercio, industriales, empresariales, etc. las cuales podrán darle información sobre cursos de actualización, mejoras, métodos y procedimientos de cada una de la rama a la que se dedique.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ Anguiano Jorge. Apuntes de Auditoría Administrativa.  
Facultad de Contaduría y Administración. Décimanovena reimpresión.

ANZOLA Rojas Sérvulo. Administración de pequeñas empresas.  
Mc. Graw Hill. México 1994

ARDILA Rubén. Psicología del aprendizaje.  
Siglo Veintiuno Editores. 22ª edición. México 1991. pag.4

ARIAS Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos.  
Trillas. México 1989.

BOHLANDER George W./ Arthur. W. Jr. Administración de los Recursos  
Humanos.  
Iberoamérica, México. Primera edición, 1994.

CALDERÓN Córdoba Hugo. Manual para la administración del proceso de  
capacitación de personal. Limusa. México 1992.

CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración.  
Tercera edición. Mc Graw Hill.

CHUDEN y SHERMAN. Administración de personal.  
CECSA. Segunda edición. México.

CORONA T. Leonel. Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las  
políticas. Centro de investigaciones interdisciplinarias en Ciencias y  
Humanidades. México, 1997.

Departamento de Planes y Programas específicos. Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento de la pequeña y mediana empresa.

Ed. Popular de los trabajadores. México 1979. pag. 7-21, 32-37, 48-50.

Encuesta Nacional de Educación, Capacitación y Empleo 1995. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. INEGI.

FERNANDEZ Arena José. La Auditoría Administrativa.  
Diana. México 1994.

KOONTS Harold, WEIHRICH Heins. Administración, una perspectiva global.  
Mc. Graw Hill. décima edición, México 1994. pag.11,12.

LEONARD. P. William. Auditoría administrativa.  
Diana. México 1995.

Ley Federal del Trabajo.  
Colección Jurídica Esfinge., México 1996.

Manual para la capacitación del trabajador.  
Colección Técnica C.N.C.A. Serie manuales nº 3  
Subordinación de acción Cultural. Centro Nacional de Capacitación y Adiestramiento. pag. 7

MENDOZA Núñez Alejandro. Manual para la detección de necesidades de capacitación. Trillas, México, primera edición.

OSORIO. Auditoría I  
ECASA. Decima tercera impresión. 1991.

PICKLE. Hal. B. Administración de empresas pequeñas y medianas.  
Limusa. México 1995

REYES Ponce Agustín. Administración de personal.  
Noriega. Vigésima reimpresión. 1990

SILICEO Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal.  
Limusa. Segunda edición 1991.

TAYLOR Ronald y GEZEN William. Auditoría. Integración de conceptos y procedimientos.  
Limusa. México 1987

THIERAUF Robert. Auditoría Administrativa  
Limusa Noriega. México 1984.

VALENCIA Rodríguez Joaquín. Cómo administrar pequeñas y medianas empresas.  
ECASA. México 1991.

WARR Peter. Ergonomía aplicada.  
Trillas. México 1993. pag.75